

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

DIPLOMSKA NALOGA

TINA PAHOR

KOPER, 2015

2015

DIPLOMSKA NALOGA

TINA PAHOR

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Diplomska naloga

POSEBNOSTI REŠEVANJA
KRIZE V PROIZVODNEM
PODJETJU

Tina Pahor

Koper, 2015

Mentor: izr. prof. dr. Drago Dubrovski

POVZETEK

Diplomska naloga obravnava teoretična izhodišča krize, kjer je kriza opredeljena in razvrščena, izpostavljeni so tudi simptomi, vzroki in njene posledice. Opisano je vedenje udeležencev v organizaciji v krizi, predvsem pa vedenje in naloge kriznega managementa. Viden je pomen kulture in vrednot za sklepanje ter vzdrževanje zdravih odnosov v organizaciji. Prikazan je pojem »učeca se organizacija« kot ključni za uspešno poslovanje podjetja. Z analizo in predstavitvijo proizvodnega podjetja Goriške opekarne, d. d., je ugotovljeno, katerih metod in strategij se je podjetje posluževalo za reševanje krize in koliko se dejanski ukrepi razlikujejo od teoretičnih izhodišč.

Ključne besede: kriza, krizni management, kultura, gospodarska kriza, proizvodno podjetje.

SUMMARY

The thesis deals with theoretical foundations of crisis, where crisis is defined and classified. It focuses on symptoms, causes and consequences, describing the behavior of organization participants, especially management processes in crises circumstances. It explains the importance of culture and corporate values to maintain healthy relationships within organizations. The paper defines the concept of »learning organization« as the key to a successful business conduction. By analyzing and presenting the production company Goriške opekarne d. d., we try to find which methods and strategies employed by the company were used to deal with the crises and how are the actual measures different from the theoretical basis.

Keywords: crises, crises management, culture, communication, economic crises, the production company.

UDK: 005.334:658.5(043.2)

VSEBINA

1	Uvod.....	1
1.1	Teoretična izhodišča in opis problema.....	1
1.2	Namen in cilji diplomske naloge	2
1.3	Metode za doseganje ciljev diplomske naloge.....	2
1.4	Predpostavke in omejitve	2
1.5	Struktura diplomske naloge	3
2	Teoretična izhodišča	4
2.1	Definicija krize.....	4
2.2	Razvrstitev kriz	6
2.2.1	Oblika krivulje poteka krize	6
2.2.2	Hitrost nastopa krize	7
2.2.3	Razvojne krize	7
2.2.4	Krize glede na stopnjo intenzivnosti	8
2.2.5	Krize z vidika ogroženosti ciljev organizacije	8
2.2.6	Krize glede na vzrok njihovega nastanka	9
2.3	Simptomi, vzroki in posledice krize	10
2.3.1	Simptomi krize	10
2.3.2	Vzroki krize	13
2.3.3	Posledice krize	15
2.4	Sprememba vedenja udeležencev podjetja v krizi	18
2.4.1	Vedenje zaposlenih in sindikata	19
2.4.2	Vedenje dobaviteljev	20
2.4.3	Vedenje odjemalcev	20
2.4.4	Vedenje konkurentov	20
2.4.5	Vedenje bank in drugih finančnih institucij	21
2.4.6	Vedenje državnih institucij	21
2.4.7	Vedenje organov in financ	21
2.4.8	Vedenje lastnikov in nadzornih svetov	22
2.4.9	Vedenje krajevnih oblasti	22
2.4.10	Vedenje javnosti	22
2.4.11	Vedenje managementa	23
2.5	Krizni management	25
2.5.1	Vodenje.....	25
2.5.2	Motiviranje	27
2.5.3	Kadrovanje.....	27
2.5.4	Kontroliranje.....	27
2.5.5	Planiranje	27

2.5.6 Organiziranje	28
2.5.7 Komuniciranje	29
2.6 Kultura v podjetju	31
2.6.1 Vrednote in kultura	33
2.6.2 Učeča se organizacija	36
3 Študija primera: Goriške opekarne, d. d.	39
3.1 Kratka predstavitev podjetja	39
3.2 Analiza kriznega stanja v podjetju	40
3.2.1 Simptomi, vzroki in posledice krize	41
3.2.2 Ukrepi za obvladovanje krize v podjetju	43
4 Sklep.....	50
Literatura in viri.....	53

SLIKE

Slika 1: Sengejev model učenja: pet disciplin nenehnega učenja	37
--	----

PREGLEDNICE

Preglednica 1: Štirje modeli vodenja	26
Preglednica 2: Tehnokratski in humanistični pristop v organizaciji	29
Preglednica 3: Tehnokratski in humanistični pristop v družbi ter med generacijami	30
Preglednica 4: Značilnosti razvrstitve krize v podjetju Goriške opekarne, d. d.....	43
Preglednica 5: Poslovni podatki proizvodnje in prodaje za leti 2008 in 2009.....	44
Preglednica 6: Primerjava ključnih podatkov delovanja podjetja.....	47

KRAJŠAVE

DEM	nemška marka
EBITDA	dobiček pred obrestmi, davki, odpisi in amortizacijo (earnings before interest, taxes, depreciation and amortization)
NF	normalen format (volumenska enota zidaka dimenzij 25 x 12 x 6,5 cm)
ZDA	združene države amerike
ZSE	zidni in stropni elementi

1 UVOD

Sodobni svet je svet spreminjanja, poln nepredvidljivosti in konstantnih sprememb. Te se dogajajo v gospodarskem, kulturno-socialnem, tehnološkem, političnem in ne nazadnje tudi v naravnem okolju. Tako kot smo priča nenehnim spremembam, smo posledično tudi priča vzponom in padcem v podjetjih. Pomembno je, da znamo pri padcu pravilno odreagirati.

1.1 Teoretična izhodišča in opis problema

Svet, v katerem živimo danes, je ena sama velika in nenehna sprememba. Za spremembe pa vemo, da so lahko pozitivne ali negativne, te pa prinesejo s seboj tako priložnosti kot probleme in omejitve. Za te težavne, nevarne in za prihodnost odločilne položaje je kriza dokaj pogosto uporabljena oznaka. Nanaša se na izredno široko področje naravnih, družbenih, ekonomskih in duševnih procesov (Dubrovski 2004, 13). Kakor lahko sklepamo po razlagi Dubrovskega, je pri krizi pomembna odločitev, ki jo bomo sprejeli in se je tako rešili ali še bolj zabredli vanjo.

Pomembno je, da ko kriza nastopi, si prizadevamo za njeno rešitev. Ta rešitev je lahko pozitiven ali negativen konec, odvisno od tega, kako hitro smo krizo odkrili in kaj se da storiti. Kot pojasnjuje Dubrovski (2004, 91), moramo pri temi v kriza v podjetju (ali drugi organizaciji) upoštevati tri vrste strateškega ravnanja in ukrepanja, in sicer preprečevanje latentnih in akutnih kriz (ko kriza v podjetju še ne nastopi), razreševanje kriz (kriza je v podjetju že nastopila, sledi njena ugodna ali neugodna razrešitev) in zdravljenje krize (ko je kriza že nastopila in se začne z njenim postopkom obvladovanja ter zdravljenja).

Tukaj vstopi v igro eden najpomembnejših igralcev, in sicer krizni management. Vodja, ki prevzame vajeti v svoje roke in naredi načrt ter vizijo, kako podjetje varno in kar se da brez velikih posledic pripeljati skozi krizo. Glede na značilnosti kriz tako nekateri (Dubrovski 2004, 132) razlikujejo med proaktivnim (ofenzivno preprečevanje kriz) in reaktivnim (obvladuje že nastale krize) managementom.

V diplomski nalogi bomo predstavili krizo in njene značilnosti ter značilnosti managementa pri vodenju podjetja v krizi in njegove lastnosti. Zanimalo nas bo, kako se podjetje in udeleženci obnašajo v krizi in koliko je pomembna kultura podjetja. Zanima nas dejanska kriza specifičnega podjetja z vsemi vzroki in posledicami v praksi. Ali je mogoče, da v teoriji niso zajete vse podrobnosti oz. značilnosti in posledice kriz, saj so le-te edinstvene in je posledično tudi pristop ter njihovo reševanje edinstveno? V težkih situacijah, ki doletijo podjetja, je pomembno, da imamo usposobljen kader in ljudi na položajih, ki bodo v kriznih trenutkih znali pravilno odreagirati. Da lahko to dosežemo, moramo imeti razvito kulturo podjetja, ki je ključnega pomena v kriznem obdobju. Če so v podjetju zdravi odnosi in dobra

komunikacija med udeleženci, je tudi reševanje krize ne samo ena stresna situacija, ampak tudi izziv, ki pripomore k še boljšemu prihodnjemu sodelovanju.

Kot izbrano podjetje so v diplomski nalogi predstavljene Goriške opekarne, d. d. Skupaj z njimi smo ugotavljali, kako se je podjetje dejansko (glede na teorijo) obnašalo v krizi. Z analizo obravnavanega primera smo ugotovili razliko med teorijo in prakso reševanja problemov v kriznih obdobjih in po potrebi predlagali druge, boljše smernice za nadaljnje reševanje problemov. Izpostavili smo pomembnost kulture podjetja v kriznem obdobju in kako se kriza lahko razplete ter kaj sledi po njej.

1.2 Namen in cilji diplomske naloge

Namen in cilji diplomske naloge so predstaviti krizo in njene značilnosti ter seveda obnašanje managementa v krizni situaciji kot glavnega akterja. Kot izbrano podjetje bomo v diplomski nalogi predstavili Goriške opekarne, d. d., in ugotavljali, kako se je podjetje dejansko obnašalo v krizi. Z analizo obravnavanega primera želimo ugotoviti, če se in koliko se teorija moti glede na prakso reševanja problemov v podjetjih v kriznih obdobjih, in posledično predlagati druge, boljše smernice za nadaljnje reševanje problemov. Preverili smo, kako je kultura (predvsem pozitivna) podjetja pomembna za obstoj podjetja in kako pomembno je pravilno obnašanje v krizni situaciji.

1.3 Metode za doseganje ciljev diplomske naloge

Diplomska naloga je razdeljena na dva dela, in sicer na teoretičnega, ki smo ga izdelali s pomočjo literature, tako slovenske kot tuje, in na praktičnega, ki vključuje tako teorijo kot dejansko prakso poslovanja podjetja, ter primerjavo med njima. V sklop literature spadajo knjige, učbeniki, članki in internetni viri. Metode, ki so bile uporabljene v nalogi, so metoda deskripcije s pomočjo že omenjene literature in virov, metoda analize izbranega podjetja in metoda komparacije med teorijo in prakso dejanskega poslovanja podjetja.

1.4 Predpostavke in omejitve

V nalogi se lahko pojavljajo vidiki, ki bodo zgolj omenjeni, ne bodo pa predmet podrobnih analiz. Predpostavljamo, da so vsi sekundarni viri, iz katerih smo povzemali, točni. Postopki, ki smo jih navedli v nalogi, lahko med seboj niso povsem primerljivi – obravnavali smo jih v okviru danih omejitev, ki smo jih tudi izpostavili. Naleteli smo na omejitve pri razkritju nekaterih izmed finančnih podatkov s strani izbranega podjetja, saj je bilo rečeno, da so tajni. Prvotni načrt je bil, glede na dolgoletno poslovanje podjetja (60 let), izpostaviti več različnih kriz in potek njihove razrešitve, vendar podjetje z nami ni želelo razkriti in deliti teh

podatkov. Dobili smo le podatke o dogajanju v podjetju med gospodarsko krizo, ki jih bomo tudi izpostavili.

1.5 Struktura diplomske naloge

Diplomska naloga je sestavljena iz teoretičnega in praktičnega dela. V teoretičnem delu so najprej opredeljeni kriza kot pojem in vidiki različnih avtorjev, kako gledajo na krizo. Sledi razvrstitev krize s pomočjo različnih faktorjev, s katerimi si pomagamo analizirati krizo, da dobimo občutek, kako se lotiti krize in kje jo začeti reševati. Nadaljevali smo z opisom možnih vzrokov, simptomov in posledic krize, ki lahko doletijo podjetje. Izpostavljena je sprememba vedenja udeležencev organizacije v kriznem obdobju in še podrobnejši pogled na vlogo kriznega managerja kot glavnega akterja v krizi. Navedli smo pomen kulture in vrednot za podjetja ter na koncu predstavili še pojem »učeča se organizacija« kot sinonim za uspešno poslovanje, lažjo izognitev in preživetje krize ter na splošno za lažje in lepše tekoče poslovanje.

Diplomska naloga se nadaljuje v praktični del, kjer najprej na kratko predstavimo izbrano proizvodno podjetje Goriške opekarne, d. d., kot predmet analize. Sledi analiza kriznega stanja v podjetju in ukrepi, ki so bili potrebni za obvladovanje krize.

2 TEORETIČNA IZHODIŠČA

Beseda kriza izhaja iz grške besede »krinein«, kar naj bi pomenilo odločiti se. To si lahko razlagamo tako, da se moramo v krizni situaciji ali ko zaznamo simptome krize hitro odločiti, kaj bomo naredili in kako bomo odreagirali. Vsak avtor, ki piše o krizi, si jo predstavlja po svoje.

2.1 Definicija krize

Novak (2000, 35) pravi, da je kriza preobrat v življenju organizacije in priložnost za ohranitev ter izboljšanje ugleda. Kriza je odlična priložnost za uvedbo sprememb v podjetju. Vodstvo lahko okrepi vodenje in spremeni način razmišljanja v podjetju. Uvede potrebne organizacijske spremembe in po potrebi oblikuje nove oddelke. Dopolniti mora odgovornost in vloge članov vodstva ter po potrebi izboljšati sisteme nadzora. Ne nazadnje pa lahko pride tudi do vpeljave nove organizacijske kulture. Iz tega lahko sklepamo, da kriza pomeni nevarnost in hkrati tudi priložnost. Torej je negativna in pozitivna hkrati. Pomeni nek nov začetek z negativnim pridihom, ki se lahko prelevi v priliko, da se nekaj naučimo in da se v prihodnje izognemo podobnim situacijam s priučenimi izkušnjami. Za začetek navajamo nekaj definicij avtorjev, ki so si pojem krize ogledali z različnih zornih kotov.

»Kriza je neugodno in večinoma nenadno dogajanje, ki ogroža uspešnost delovanja, mnogokrat tudi obstanek organizacije (podjetja, druge združbe). Kriza je tudi nestabilno ali kritično obdobje ali stanje v poslovanju pred odločilno spremembo; je kot boleč krč, stiska, spodkopana življenjska funkcija. Je lahko potencialna, v daljni prihodnosti; lahko je latentna, srednjeročna; lahko je akutna, v tekočem obdobju.« (Tavčar 2009, 2)

»Kriza je zaznava nepredvidljivega dogodka, ki ogroža pomembna pričakovanja udeležencev organizacije in lahko resno škoduje uspešnosti organizacije in povzroči nastanek negativnih izidov.« (Novak 2000, 35) V knjigi Kam po krizi? (Gregorčič idr. 2011, 7) smo izsledili zanimiv sestavek, v katerem najdemo tudi naša stališča do krize, in sicer: »Kriza ni le ekonomska, ampak še bolj socialna, vrednotna in okolijska, namreč kaže, da so načini preteklega ravnanja napačni in da moramo spremeniti naš pogled na svet, naše odnose z drugimi ljudmi in okoljem ter se predvsem zavedati omejitev, ki nam jih določa planet.«

Dubrovski (2011, 15) pravi da je kriza dokaj pogosto uporabljena oznaka za negotove, težavne, nevarne in za prihodnost odločilne položaje, saj se nanaša na izredno široko področje naravnih, družbenih, ekonomskih in duševnih procesov (npr. politična kriza, gospodarska kriza, finančna kriza, ekološka kriza, moralna kriza, kriza vrednot, zdravstvena kriza, kriza srednjih let itn.). V nadaljevanju avtor navaja, da kriznega stanja v podjetju ne smemo izenačiti z motnjami, ki so za podjetje praviloma premagljive vsakodnevne lažje ali večje težave. Iz tega lahko sklepamo, da krize ne moremo obravnavati v ožjem pomenu, ampak kot

nekaj velikega. Ko nastopi kriza, je ne moremo več rešiti in odpraviti v kratkem času, ampak se ji moramo posvetiti v dolgoročnem smislu. Po vsem tem lahko seveda pričakujemo, da se bo kriza iz prizadetega območja razširila še neposredno na področja, ki niso bila posredno v začetnem stiku z njo. Motnje, ki smo jih prej omenili, so lahko (Tavčar 1996, 528):

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

Podjetje, ki posluje vsakodnevno, pozna razliko med nemotenim poslovanjem in poslovanjem v krizi. Manager mora poznati *značilnosti krize*.¹ Najpogostejše oz. vedno prisotne so nenadnost, negotovost in časovni pritisk.

Vodstvo podjetja ima v krizni situaciji pomembno nalogo odločanja, saj je kriza izredna razmera, ki zahteva hitro sprejemanje odločitev, ki morajo biti pravilne. V takem obdobju si ne moremo dovoliti sprejemati napačnih odločitev, saj imajo lahko katastrofalne posledice za podjetje. Podjetje in vodstvo oz. management se lahko v podjetju soočita z značilnostmi izrednih razmer, ki so drugačne od normalnih razmer, kar pa zahteva drugačen pristop (Dubrovski 2011, 31):

- čas, ki ga ima management za odločanje, je omejen,
- pojavijo se razmere, ki presenetijo in šokirajo ter povečujejo zahtevnost odločitev,
- ne smemo si privoščiti napačnih odločitev, kar še povečuje pritisk odločanja,
- stvari se odvijajo hitro in pospešeno, kar povečuje stroške potrebnih sredstev, saj imamo na voljo samo omejene in dražje možnosti,
- z informacijami o preteklem poslovanju si ne moremo veliko pomagati pri nadaljnjem odločanju,
- ni dovolj primernih obstoječih informacijskih virov, ki bi nam lahko pomagali pri odločanju,
- pojavljati se začnejo vedno novi znaki krize, ki jih nismo pričakovali,
- prihaja do konfliktov, saj imajo tako zunanji kot notranji udeleženci organizacije željo in interes krizo čim prej hitro rešiti,
- poveča se intenziteta kontrole znotraj in zunaj organizacije,
- poveča se zanimanje za delovanje in odločanje v organizaciji s strani medijev,
- odločati se moramo v kritičnih razmerah in kljub temu upoštevati zakonodajo,

¹ Kot pravi Novak (2000, 52), vseh značilnosti kriz ni mogoče navesti, saj se med seboj razlikujejo, in sicer po vsebini, trajanju, posledicah itd.

- veliko je bremena na ramenih tistih, ki se odločajo, saj je manj popuščanja in razumevanja.

Avtorji knjig, zbornikov in člankov, ki smo jih prebrali v zvezi s krizo, navajajo različne definicije o pomenu krize, vendar imajo vse definicije isto iztočnico za to stanje – negativno. Tudi če je kriza lahko samo poziv, ki da podjetju vedeti, da so spremembe potrebne, se ne glede na pozitiven zaključek začne negativno. Krizna situacija, ne glede katera, pomeni nujno »stresnitev« in spoznanje, da moramo narediti spremembo. Podjetje, ki ga obravnavamo v praktičnem delu naloge, je tako kot mnoga druga podjetja doletela gospodarska kriza, ki se je pri nas začela leta 2008. Nenadna, negativna in brez možnosti izoginitve. Edina možnost preživetja podjetja je bila hitra in ustrezna reakcija.

V nadaljevanju si bomo pogledali, na kakšne načine razvrščamo krizo v podjetju oz. kako jo lahko analiziramo kot pomoč pri reševanju podjetja samega.

2.2 Razvrstitev kriz

Krize lahko razvrstimo in opredelimo na več načinov (Dubrovski 2011, 37):

- glede na obliko krivulje poteka,
- glede na hitrost nastanka,
- glede na razvoj krize,
- glede na stopnjo intenzivnosti (verjetnost nastanka in bližina nastanka) krize,
- kako bojo zaradi tega ogroženi cilji,
- glede na vzrok nastanka.

2.2.1 Oblika krivulje poteka krize

S prebiranjem literature smo ugotovili, da se potek krize primerja z obliko določene črke. Na ta način dobimo poenostavljen način prikaza padanja gospodarske dejavnosti (Dubrovski 2011, 37):

- črka V: nenaden padec in hiter vzpon gospodarske rasti (ali borznih tečajev),
- črka U: daljše obdobje med padcem in ponovnim vzponom gospodarskega razvoja,
- črka L: veliko resnejši potek krize, saj je upad trajen ali dolgotrajen. To pomeni, da se lahko npr. država dolgo časa ali pa sploh ne vrne več na nekdanjo raven,
- črka W: kriza z dvojnimi padcem, ko po kratkotrajnem izboljšanju ponovno nastopi padec,
- črka J: ko po stanju povprečnosti, npr. podjetja, sledi izjemen napredek, običajno nastopi z visokotehnološkimi izdelki in visokimi donosi.

Simon (2009, 180) omenja še eno vrsto krize, in sicer histerezo. Ta naj bi imela značilnost, da se učinek krize še vedno pojavlja, kljub temu da je njen vzrok že izginil. Pri recesiji se na primer raven zaposlenosti pogosto ne povrne na prejšnjo raven, ampak ostane na neki vmesni stopnji.

2.2.2 Hitrost nastopa krize

Glede na hitrost nastopa oz. opozorilni čas lahko krizo opredelimo kot (James in Wooten 2010, 24):

- nenadno in nepričakovano krizo,
- postopno, kumulativno in spoznavno krizo.

Nenadne krize ne moremo pričakovati in je predvideti, vpliva pa lahko na vse udeležence v podjetju, na prihodek, dobiček in predvsem na ugled ter dobro ime podjetja. Glede na to, da je kriza nenadna, je seveda tudi šok večji. Posledično pa se na postopno krizo lahko pripravimo oz. se lahko z njo »spoznamo« ter seveda zato tudi primerno odreagiramo.

Ne moremo pa te razvrstitve enačiti z zaznavo managementa, za katerega je lahko tudi postopna, kumulativna kriza nepričakovana in nenadna (Dubrovski 2011, 38). Avtor kasneje obrazloži izjavo z navedbo lastne raziskave, ki jo je leta 2009 izvedel tako, da je po vzorcu izbral 107 podjetij s seznama delodajalcev, s katerimi je Zavod RS za zaposlovanje sklenil pogodbo o delnem subvencioniranju delovnega časa (stanje aprila 2009), ta zakon pa temelji na zakonu o delnem subvencioniranju polnega delovnega časa, ki ga je sprejela Vlada RS za ublažitev finančne in gospodarske krize. Analiza je pokazala, da je 46,5 % vprašanih podjetij navedlo, da se je kriza pojavila postopoma in delno pričakovano, 34,5 % primerov pravi, da se je kriza pojavila pričakovano kot posledica predhodnih zunanjih dogodkov, samo 19 % pa pravi, da je kriza prišla nenadno in nepričakovano. Management je imel tako v skoraj polovici primerov še čas za reagiranje in pripravo hitrih ukrepov za preprečitev nadaljnjega razvoja krize.

2.2.3 Razvojne krize

Razvojne krize bi lahko definirali kot krize, ki se zgodijo v neki razvojni fazi podjetja oz. v točki, kjer za podjetje nastopita sprememba in napredek v razvoju, ali tudi ko podjetje preide iz ene faze v drugo. Imamo pa tudi statične (spontane, eksistenčne krize), ki so bolj ali manj neka stalnica (Dubrovski 2011, 38).

Razvojne krize si vsak izmed avtorjev, ki je pisal o tem, razlaga po svoje in ima svoje stališče. Pümpin in Prange (1995, 78–80) pravita, da lahko pri proučevanju razvojnih kriz ugotovimo nekatere skupne značilnosti, in sicer:

- razvoj vsakega podjetja je neenakomeren. Podjetje se še bori za uveljavitev, značilne so sicer stabilne faze, tudi stopnje rasti so bolj ali manj stabilne. Nastopijo lahko tudi faze globokih kriz kot posledica večjih preobratov. Vse to se lahko konča tudi s propadom;
- krize so del vmesnega razvoja in končnega razvoja podjetja. Kriza nam lahko zaradi kakovostnih sprememb pomeni tudi nek pozitiven faktor v razvoju in nam tako pomaga pri napredku. Kljub temu pa je kriza še vedno lahko zadnja faza obstoja podjetja;
- podjetja se skozi svoj obstoj stalno razvijajo in zorijo. Njihov cikel se odraža po gibanju po krivulji obstoja. Tako lahko pride do možnosti, ko po stopnji zrelosti začne kot naslednja faza groziti nevarnost propada;
- lahko pa se zgodi, da se podjetje vrne v zgodnejšo razvojno fazo in na eno od prejšnjih razvojnih stopenj. Na ta način lahko pride do novega razvojnega začetka.

2.2.4 Krize glede na stopnjo intenzivnosti

Glede na »agregatno stanje« in obvladljivost (Bergant 2006, 2) ter fazo zorenja in stopnjo intenzivnosti lahko razlikujemo med (Dubrovski 2011, 50):

- potencialno krizo,
- latentno krizo,
- akutno krizo.

To, da je kriza potencialna, pomeni, da se bo mogoče zgodila ali pa ne. Glede na fazo, v kateri je podjetje, lahko predvidimo, da se bo kriza zgodila. Za primerjavo lahko vzamemo ostala podjetja, ki se jim je v podobnih fazah zgodilo podobno.

Latentno krizo lahko že lažje predvidimo, saj so njeni simptomi že bolj vidni. Management lahko te simptome opazi ali pa ne, ima pa še vedno dovolj možnosti, da ukrepa in prepreči akutno krizo.

Akutna kriza je stanje, kjer so značilnosti in posledice krize že znane. Sedaj nastopi trenutek, ko moramo krizo obvladati in jo poskušati odpraviti. Lahko je obvladljiva ali neobvladljiva. Akutno krizo je mogoče obvladati, čeprav ne vemo, kako se bo na koncu vse izšlo.

2.2.5 Krize z vidika ogroženosti ciljev organizacije

Cilji v organizaciji so lahko kratkoročni, srednjeročni in dolgoročni. Krize lahko razvrstimo tudi glede na vrste ciljev, ki so v teh situacijah ogroženi, in sicer (Dubrovski 2011, 51–52):

- strateška kriza – ko napačno zaznavanje in predvidevanje sprememb v okolju privede do napačno zastavljene strateške usmeritve in njenega uresničevanja, so dolgoročno ogroženi strateški cilji;
- kriza uspešnosti – ko se slabšajo merila uspešnosti in učinkovitosti, srednjeročni vidik;

- kriza likvidnosti – ko podjetje ni sposobno pravočasno poravnati zapadlih obveznosti, zato sledi insolventnost in prenehanje – kratkoročni vidik.

Vse vrste kriz pa posredno in neposredno pripeljejo do krize plačilne sposobnosti podjetja. Krize so med seboj torej povezane. Vzroki morebitnim težavam pri zagotavljanju plačilne sposobnosti so številni in izhajajo z vseh področij poslovanja podjetja. Lahko izhajajo torej iz neustrezne ekonomike podjetja ali neustrezne strategije podjetja, zato je pomembno, da pravočasno zaznamo možnost finančnih težav in obvestimo vodilne organe podjetja (Bergant 2006, 5).

2.2.6 Krize glede na vzrok njihovega nastanka

Vzrokov za nastanek krize je lahko nešteto. Če začnemo s tistim najobširnejšim, jih lahko razdelimo na:

- zunanje vzroke nastanka (spremembe na trgu, spremembe v panogi, splošne gospodarske krize, spremembe zakonodaje ipd.),
- notranje vzroke nastanka kriz (nestrokovnost in nemoralnost vodstva, slaba organizacijska kultura, nezadovoljstvo in nemotiviranost zaposlenih, slaba organiziranost dela ipd.).

Po Mitroffu (2004) Dubrovski (2011, 53) navaja, da lahko izhajamo iz teh vzrokov (zunanjih in notranjih) in pridemo do podrobnejše členitve na:

- ekonomsko krizo (pomanjkanje dela, sesutje trga, padec prihodkov, sovražni prevzemi, nezadovoljstva, stavke, veliki padci vrednostnih papirjev ipd.),
- informacijsko krizo (napačne informacije, izguba zaupnih informacij, izguba informacij o kupcih in dobaviteljih, težave s shranjenimi datotekami, virusi ipd.),
- človeško krizo (porast odsotnosti, izguba ključnih kadrov, vandalizem, korupcija, nasilje na delovnih mestih, neobstoj nasledstvenega načrta ipd.),
- fizično krizo (izguba izdelkov, uničenje lokacij, poškodovanje opreme, eksplozije, slaba kontrola, napake izdelkov ipd.),
- psihopatsko krizo (zajetje talcev, terorizem, ugrabitve ipd.),
- krizo ugleda (sovražne govorice, obrekovanje, neprimerne šale ipd.),
- naravne krize (požari, poplave, potresi, viharji ipd.)

V literaturi je mnogo avtorjev, ki navajajo različne in med seboj podobne vzroke za nastanke krize. Pomembno je, da znamo te vzroke razvrstiti in kategorizirati tako, da si kasneje pomagamo pri določitvi krize, ki nas je doletela, in da posledično poznamo korake, ki sledijo do njene rešitve. Dubrovski (2011, 55) navaja, da je pristop k odpravljanju in reševanju akutne krize precej drugačen od ukvarjanja z latentno krizo.

Kot smo predhodno obrazložili, je latentna kriza lažje predvidljiva, njeni simptomi so že vidni, akutna kriza pa je tista, kjer so posledice in značilnosti krize že znane. Dubrovski (2011, 55) nadaljuje, da je zaradi zapletenosti simptomov, učinkov in vzrokov težko postaviti mejo med vrsto krize, saj vemo, da se vsako podjetje in poslovni sistem med seboj razlikujeta glede na izdelke oz. storitve, modele, razmerja, strategije, strukture in procese. Pri razreševanju krize moramo tako uporabiti določena merila, s katerimi si pomagamo ločevati med seboj različne si krize. Merila se morajo me seboj prepletati in imeti skupne točke.

Če povzamemo, vidimo, da si lahko z razvrstitvijo krize pomagamo pri ugotavljanju, v kateri fazi je kriza, ki nas je doletela, in kako jo bomo obravnavali v prihodnje. Ugotovimo lahko, ali je bila kriza hitra ali je bila postopna, analiziramo lahko napake, ki smo jih delali v postopkih, vidimo, kako je kriza potekala, in predvidimo, kako bo potekala ter se razpletla v prihodnje. Pomembno je, da poznamo izvor krize, ali je zunanji ali znotraj podjetja, in da nam je jasno razvidno, kateri cilji v organizaciji so ogroženi. Če je kriza razvojna, se moramo spopasti s spremembo strategije v podjetju ali s spremembo v proizvodnji podjetja. Zato je ta ugotovitev v proizvodnem podjetju ključna, saj lahko pomeni spremembo celotnega poteka proizvodnje. Če pravilno analiziramo krizo, vemo, kaj nas lahko čaka, in lažje reagiramo. Podjetje mora poleg razvrstitve krize zaznati simptome, ugotoviti vzroke in predvideti posledice krize.

2.3 Simptomi, vzroki in posledice krize

Ustrezno zaznavanje simptomov in pravilna ugotovitev vzrokov, sta najpomembnejša faktorja pri analizi kriznega stanja. Simptome na splošno obravnavamo kot začetek nečesa, kot svarilo pred nečem. Vzroki krize so povodi in nam povejo, zakaj je do krize prišlo. Poleg simptomov in vzrokov pa so še posledice, ki nam povedo, koliko škode je nastalo zaradi krize in kakšna bo morebitna prihodnost oškodovanega podjetja.

2.3.1 Simptomi krize

Kot pravi Boeckenfoerde (1993), so simptomi tudi signali, ki v našem primeru kažejo na morebitno krizo v podjetju, jo napovedujejo. Pomembno je, da jih zaznamo pravočasno in da začnemo ustrezno reagirati. S pravočasnimi ukrepi lahko krizo, ki sledi v podjetju, omilimo, lahko tudi popolnoma preprečimo njen nastanek. Zato je pomembno, da zaznamo signale, jih ne zanemarjamo ali preziramo. Vedeti moramo, da vsak simptom dejansko še ne pomeni tudi krize. Zaznavanje simptomov pa ni pomembno le za zaposlene in management podjetja, ampak tudi za okolje, ki ga predstavljajo (Dubrovski 2011, 57–58):

- lastniki (skrbi jih vrednost njihovega premoženja. Pravočasno ukrepanje je pomembno, saj tako vedo, če in kdaj odprodati delež podjetja. Začnejo se spremembe v podjetju,

spremenijo se lahko nadzor, poslovodni organi, uprava. Lahko pride tudi do kapitalskih združitvev in novih sodelovanj),

- konkurenti (konkurenti s pravočasno reakcijo lahko prevzamejo tržni položaj konkurenčnega podjetja. Kriza konkurenčnega podjetja jim služi kot učenje na napakah drugih. Prevzamejo lahko njihova sredstva, tehnologijo ipd.),
- banke (skrb za kreditno-garancijsko izpostavljenost podjetja in seveda skrb za upravljanje morebitnih tveganj),
- odjemalci (začnejo lahko z iskanjem nadomestnih možnosti, kot na primer z zamenjavo dobaviteljev. Začnejo z oskrbovanjem varnostnih zalog),
- dobavitelji (pozornejši in previdnejši postanejo pri določanju prodajnih pogojev in zavarovanju tekočih poslov. Iščejo si tudi alternativne prodajne kanale),
- panožna združenja (analizira se stanja v panogi),
- revizorji in svetovalci (začnejo s prodajo opozorilnih mnenj in nasvetov),
- strokovna in splošna javnost (sproži se večji ali manjši odziv).

Tako kot vsak simptom še ne pomeni začetka krize, se lahko tudi kriza začne brez simptomov. Pomembno je, da zato razvijemo nek opozorilni sistem. Kot opozarjata Schoemaker in Day (2009), se znaki krize lahko pojavljajo kot šibki signali, ki so navidezno videti kot naključna in nepovezana informacija. Najprej se pojavi kot nek hrup, motnja iz ozadja, vendar gre za pomemben del vzorca, če jo začnemo primerjati in povezovati z drugimi informacijami, ki jih imamo. Da bomo lažje razumeli, v kakšni obliki naj bi se simptomi pojavili glede na področja v podjetju, jih bomo nekaj izpostavili v nadaljevanju (Dubrovski 2011, 59–64).

Komercialno (prodajno-nabavno) in marketinško področje:

- padanje tržnih deležev,
- pomanjkanje naročil za naslednja obdobja,
- s strani potrošnika narašča nezadovoljstvo (reklamacije),
- konkurenti začnejo vstopati na tržne položaje podjetja,
- prodaja in nabava sta med seboj neuskklajeni,
- zmanjšajo se naložbe v trg (manj službenih potovanj, ukinitvev udeležb na sejmih itd.) ipd.

Finančno-računovodsko področje:

- likvidnost in plačilna sposobnost sta poslabšani,
- kljub temu, da imamo izkazan dobiček, se dividend ne deli,
- dospelih neporavnanih obveznosti je vedno več,
- iskanje nepovratnih sredstev, npr. s strani države ali občine,
- plače se nižajo in se ne izplačujejo v dogovorjenih rokih,
- poveča se obseg pravnih in izvršilnih postopkov ipd.

Razvojno in proizvodno-tehnično področje:

- napake in reklamacije se stopnjujejo,
- neurejenost opreme in materiala,
- kakovost procesa nastajanja izdelkov pada,
- zmanjšajo se naložbe v tehnologijo in delovne procese,
- prihaja do zamud v dobavah, tako da so tudi pretočni in čakalni časi daljši,
- strokovnjaki za raziskave in razvoj zapuščajo podjetje,
- postopno začnejo naraščati stroški brez znanih razlogov ipd.

Kadrovsko-managementsko področje:

- zadovoljstvo nezaposlenih narašča, zato se začnejo pojavljati stavke in druge prekinitve dela,
- management (uprava) se začne spreminjati,
- prevladujoča vloga finančne funkcije,
- glede na pomanjkanje delavcev se začne izvajati nadurno in začasno pogodbeno delo,
- poveča se obseg bolniškega dopusta,
- stopnjujejo se konflikti v vodstvu podjetja,
- začnejo se širiti govorice, ki lahko privedejo do neproduktivne in zastrupljene kulture, ipd.

Organizacijsko-informacijsko področje:

- komuniciranje se zmanjša oz. postane neproduktivno,
- začne se pretirana uporaba pisnih sporočil v notranjem komuniciranju,
- prevladujoče delovanje po neformalni organizacijski strukturi,
- organizacijski predpisi so zastareli, tako da začnejo ovirati poslovanje,
- organizacijska struktura se spreminja zaradi pogostih odhodov kadra iz podjetja,
- prihaja do neuskkljenosti organizacijskih dokumentov zaradi pojavljanja hitrih in nenačrtnih, delnih rešitev ipd.

Zunanje okolje:

- nabavni pogoji se poslabšajo in tako prihaja do ukinitve dobav brez plačilnih zavarovanj pri dobaviteljih,
- zmanjšajo in ukinjajo se kreditne ter garancijske linije in zahtevajo dodatna zavarovanja pri bankah,
- odjemalci so previdnejši in omahljivi pri sklepanju novih pogodb,
- začnejo se pojavljati različne kazenske inšpekcijske odločbe,
- povečuje se pozornost in zaskrbljenost v strokovnih ter panožnih krogih,
- narašča pogostost odškodninskih tožb in izvršilnih predlogov s strani upnikov in drugih,
- pojavljajo se pogosti neugodni komentarji v medijih ipd.

Kot vidimo, se simptomi pojavljajo na različnih področjih v podjetju. Ker so vsa področja v podjetju med seboj odvisna, pomeni, da če se začnejo simptomi krize pojavljati na enem, se bodo kmalu posledično začeli pojavljati še na drugih področjih. Zato je pomembno, da poznamo primere simptomov, jih zaznamo in odpravimo, preden se razširijo in privedejo do dejanske krizne situacije.

2.3.2 Vzroki krize

Simptomi so že vidna začetna stanja nastajanja krize. Vzroki pa so pobudniki, da je do simptomov sploh prišlo, tako da moramo narediti korak nazaj. Kot navaja Dubrovski (2011, 71), v literaturi najdemo veliko različnih opredeljevanj vzrokov, ki so si med sabo zelo podobna. Opredelitve se razlikujejo po terminologiji, času (v katerem so zapisane), prostoru (kjer so nastale) in vrsti poslovanja (ki je prevladujoče). Vzroke za nastanek krize lahko v splošnem razvrstimo na:

- zunanje vzroke (nastanejo v okolju organizacije),
- notranje vzroke (nastanejo v organizaciji).

Zunanji vzroki nastanejo v okolju organizacije. Nanje organizacija ne vpliva veliko. Do njih pride zaradi (Dubrovski 2011, 71):

- sprememb na trgu (konkurenca se spreminja in povečuje, povpraševanje se niža, cene padajo ipd.),
- sprememb v panogi (slabša struktura, prekinitev reprodukcijske in distribucijske verige, spremenjena razmerja med povezanimi panogami, odvisnimi med seboj, ipd.),
- splošne gospodarske krize (recesija, negativna stopnja ekonomske rasti ipd.),
- spremembe pri uporabi tehnološkega napredka (ukinitev obratov, zaprtje dela proizvodnje, zamenjava tehnologije ipd.),
- socialne spremembe,
- politične spremembe (sanacije, napetosti, zakonske spremembe ipd.),
- makroekonomskih ukrepov (devizni tečajji, spremembe davčnih in socialnih omejitev podjetja, dolgotrajnost in zapletenost različnih postopkov ipd.),
- naravnih nesreč (odškodninski zahtevki ipd.),
- socialno-patoloških pojavov (ugrabitve, izsiljevanja, terorizem, sabotaže ipd.).

Vzroki krize pa se velikokrat skrivajo prav v organizaciji sami (Bergant 2006, 9–10):

- *slabo vodenje*: Posledica slabega vodenja vpliva na celotno poslovanje podjetja. V kriznih situacijah je značilno, da pri vodilnih organih podjetja prihaja do fluktuacije in sprememb. Pojavi se nezadostna informiranost med zaposlenimi, s čimer se povečuje tudi nezadovoljstvo. Začnejo se zastoji pri obvladovanju procesov, kar privede do nespoštovanja dogovorjenih rokov. Naraščati začne število neizvršenih sklepov uprave, s čimer pride kasneje tudi do konfliktov med upravo in zaposlenimi. Ker cilji niso jasno

opredeljeni, se začnejo slabšati rezultati timskega dela in prihaja do prevelikih stroškov ter neuspešnih projektov. Pripombe in predlogi zaposlenih ostanejo neupoštevani. Znotraj podjetja ni jasnih dejavnikov sinergij.

- *slaba finančna politika*: Kljub naložbam njihova nedonosnost narašča. Naraščati začnejo tudi povprečni stroški financiranja in odpisane naložbe. Vedno več potrebujemo novih finančnih sredstev, s čimer se višajo tudi stroški pridobivanja teh sredstev. Delež posojil v kratkoročnih obveznostih se prav tako večja, neto zadolženost raste. Dolgoročno financiranje kratkoročnih sredstev se zmanjšuje.
- *slabo trženje*: Zaradi padca kakovosti poslovanja se zadovoljstvo kupcev zmanjšuje. Naročila, ki jih imamo, nazadujejo (se ne premaknejo) oz. ne rastejo. Posledično začnemo izgubljeni tudi stalne kupce. Na ta način pride do upada prihodkov od prodaje, tržnega deleža pomembnejših proizvodov in učinkovitosti promocijskih akcij. Koefficient obračanja zalog, izdelkov, pripravljenih za prodajo, se nam zmanjšuje. Stroški prodaje začnejo naraščati, saj nam prejete are padajo. Tako se začnejo zmanjševati koefficient obračanja terjatev do kupcev in prispevki za kritje. Prepoznavnost podjetja in blagovne znamke ne narašča in se ne širi.
- *slaba nabavna politika*: Stroški nabave začnejo nesorazmerno rasti. Koefficient obračanja zalog surovin se zmanjšuje, prihaja do zastojev med nabavo in prodajo. Povečuje se surovinska odvisnost, dane are rastejo. Nabavne cene naraščajo, roki za odplačila nabavnega materiala pa se skrajšujejo. Struktura in število dobaviteljev se hitro menjata in njihova zanesljivost začne nihati.
- *slaba proizvodna politika*: Proizvodnja postane nezmogljiva in ne deluje več po načelu *mini-max*.² Koefficient obračanja zalog nedokončane proizvodnje se zmanjšuje. Porabljeni material in stroški energije, ki smo jih bili navajeni porabiti za določen obseg proizvodnje, niso več zadostni. Oboje moramo povečati. Produktivnost se začne tudi manjšati, s tem se tudi kakovost izdelkov slabša. Priprava in načrtovanje proizvodnje postajata neustrezna.
- *slaba razvojna politika*: Če se v podjetju razvojna politika slabša, začne rasti odpisovanje osnovnih sredstev, tehnologija pa zastareva. Število razvojnih projektov se nam začne zmanjševati ter število novih proizvodov in storitev začne padati. Zmanjšuje se nam tudi obseg znanja v podjetju. Posledično se število prijavljenih koristnih predlogov, izboljšav in patentov zmanjšuje. Produktivnost se tudi ne povečuje, kakovost izdelkov ne raste, okoljevarstveni vidik se ne izboljšuje, *informatizacija*³ poslovanja se ne izboljšuje, programska oprema zastareva in komunikacijski sistemi se ne razvijajo.

² Mini-max načelo je načelo, pri katerem ob minimalni porabi proizvodnih in človeških sredstev proizvedemo največje število proizvodov ali storitev.

³ Informatizacija se nanaša na povečanje obsega, tako geografskega območja kot gospodarstva in družbe. Informacije se širijo prek meja, tudi na druga območja. Povečujeta se velikost in širina informacijske delovne sile. Besedo informatizacija je prvič uporabil Marc Porat v njegovi kategorizaciji človeške civilizacije skozi čas: kmetijska doba, industrijska doba in informacijska doba

- *slaba kadrovska politika*: V podjetju imamo vedno manj usposobljenih zaposlenih, saj se za izobraževanje namenja vedno manj časa. Število bolezni in odsotnosti se povečuje. S povečevanjem fluktuacije in odliva ključnih kadrov pada splošni osebni standard zaposlenih. Zmanjšujejo se sredstva za izobraževanje in usposabljanje, ni učinkovitega motivacijskega sistema, klima v podjetju se slabša in zaustavlja razvijanje ustreznih vrednot v podjetju. Ni razvoja ključnih kadrov.
- *slaba konkurenčnost*: Kakovost proizvodov in storitev pada, prispevki za kritje se manjšajo, kakovost servisnih in poprodajnih aktivnosti se poslabšuje in zmanjšujejo se pozitivne sinergije med poslovnimi funkcijami. Prednosti podjetja pred konkurenco se zmanjšujejo, slabosti pa povečujejo, vedno večji odstotek proizvodov je v fazi upadanja, podjetje in blagovne znamke podjetja izgubljajo dobro ime.
- *slaba strategija*: Zmanjšuje se število in intenzivnost strateških poslovnih, razvojnih in strokovnih povezav. Podjetje raste brez zagotovljenih potrebnih virov, organiziranost ne podpira ciljev in ne upošteva razpoložljivih virov ter obstoječe in/ali želene vrednote niso jasne. Niso jasni niti dejavniki notranjega povezovanja podjetja. Zmanjšuje se obseg pridobljenih informacij iz okolja, ni jasnih in usklajenih ciljev za danes in za prihodnost, povezave z okoljem se poslabšujejo, strategija ne podpira vizije podjetja oz. vizija in strategija nista plod sodelovanja vseh ključnih kadrov ter nista dovolj poznani vsem zaposlenim. Konkurenčne prednosti podjetja niso jasne ali pa so le na papirju. Vizija lastnikov se bistveno razlikuje od interesov ključnih kadrov oziroma zaposlenih in tako lahko pride do nestabilne lastniške strukture.

2.3.3 *Posledice krize*

Glede krize v teoriji ne primanjkuje nasvetov, kako se je rešiti. Značilno je, da ponujajo enake standardne rešitve kot v času stabilnosti: inovacija, rast, večanje tržnih deležev. Ti nasveti so neuporabni in se lahko izkažejo za nevarne, predvsem če smo priča krizi take razsežnosti, kot se je pravkar dogajala na svetovni ravni. Pri rešitvi, kot na primer vlaganje visokih začetnih vložkov, se nam pozitivni denarni tokovi lahko ustvarijo šele v nekaj letih. V kriznem obdobju pa rešitve potrebujemo v kratkem roku. Izvesti se morajo hitro, imeti takojšnje učinke, ki dvigujejo dobiček in izboljšujejo denarni tok že v nekaj mesecih ali celo tednih (Simon 2009, 43).

Ko krizno stanje preneha, se začnejo pojavljati posledice, ki jih je stanje pustilo. Posledice so tako lahko pozitivne in/ali negativne. To pomeni, da se kriza lahko ugodno ali neugodno razreši. Točko, v kateri je viden odločilen trenutek poteka krize, poimenujemo preobrat.

(1978). Informatizacija je informacijski dobi tisto, kar industrializacija v industrijski dobi. Jasno je navedeno, da je kmetijska doba uvedla kmetijsko kulturo na našem planetu. Industrijska doba je med drugim tudi razlog za industrializacijo kmetijstva, informacijska doba pa je pripeljala do informatizacije kmetijske dejavnosti (Flor 1993).

Oblika krivulje pred točko preobrata, tako kot seveda tudi po njej, je od primera do primera različna. Podjetje lahko hitro zapade v krizo in je tako krivulja strmejša (to velja za podjetja, ki so imela strm vzpon). Taka podjetja po navadi zapadejo v nerešljivo krizo. Krivulja pa lahko počasneje upada (tako podjetje je imelo tudi počasen vzpon) in tudi po nastopu točke preobrata počasneje narašča. Taka podjetja so lažje rešljiva (Dubrovski 2011, 92).

Glede na odvijanje in obvladovanje krize lahko razlikujemo med dvema vrstama podjetij (Dubrovski 2011, 92 po Slatterju, 1987, 15):

- *neozdravljiva podjetja*: Po izdelkih in storitvah, ki jih podjetja ponujajo, ni več povpraševanja zaradi različnih razlogov. Tudi če takim podjetjem ponudimo finančno pomoč, bo ta le prestavila neizogibno, tj. propad podjetja. Taka podjetja so *brezupni primeri*. Pomoč moramo nameniti podjetjem, ki imajo ugodnejšo perspektivo, sredstva pa nameniti področjem s produktivno dejavnostjo. Imamo tudi podjetja, ki kljub temu, da spadajo v kategorijo neozdravljivih podjetij, lahko z različnimi intervencijami *kratkorочно preživijo* še nekaj časa. Glavni problem teh podjetij je težka zagotovitev konkurenčnega tržnega položaja in težko pridobivanje razvojnih sredstev, saj so zunanji udeleženci še posebej previdnejši pri sodelovanju s takimi rizičnimi podjetji;
- *ozdravljiva podjetja*: Pozornost moramo torej usmeriti v ozdravljiva podjetja, saj bodo lahko po krizi ustvarjala dodano vrednost in dobiček ter polnila državno blagajno. Katera podjetja bodo imela višje donose, je odvisno od tega, v kateri panogi poslujejo (avtomobilsko podjetje bo ne glede na uspešnost v kriznih razmerah še vedno imelo manjše donose kot povprečno farmacevtsko podjetje). Ozdravljiva podjetja lahko kategoriziramo po preživetju, in sicer kot tista, ki bodo *skromno preživela* z nizkimi donosi, in tista, ki bodo *trajno okrevala* s primernimi donosi. Kategorizacija glede možnosti ozdravitve je pomembna, saj bomo tako ugotovili, katera podjetja bodo imela prednost pri dodeljevanju državne pomoči.

Uspešnost reševanja krize je odvisna od tega, kako močna in razširjena je bila kriza. Da lahko pridemo do reševanja, moramo prepoznati in odpraviti vzroke, ki so krivci za njen nastanek. Ne smemo se namreč osredotočiti samo na posledice, saj tako krizo samo prestavimo in je ne odpravimo. Posledice krize se nam kažejo kot (Dubrovski 2011, 94):

- računovodski izkazi: razvidne so prezadolženost, izguba, zapadle obveznosti in kapitalaska neustreznost, ki smo jo imeli;
- tržne možnosti: primanjkuje nam naročil s strani kupcev, sodelovanja nam upadajo in prekinjajo;
- nakopičenje težav: zamujamo pri plačilih upnikom in zaposlenim;
- strateške možnosti: naš program postane neperspektiven. Ne vlagamo v nove možnosti;
- upadanje kulture podjetja: začne se oblikovati kultura, kjer vladajo skrivnosti, spletke, očitki in individualizem.

Dubrovski (2011, 94-95) tako nadaljuje, da so posledice krize veliko globlje, močnejše in ukoreninjene v podjetje kot pa simptomi. Posledice so razlog, da se podjetje ne more več rešiti iz krize. Simptomi samo nakazujejo mogoč nastanek krize in tako lahko, če jih pravočasno ugotovimo, krizo tudi preprečimo. Za posledice krize bi lahko rekli, da se kažejo kot »žrtve«, ki jih je kriza pustila za sabo. Kot žrtve mislimo finančne, tržne, strukturne težave, prisilne poravnave, potrebne reorganizacije dela in podjetja ipd. Kriza in njene posledice pa ne spremenijo samo podjetja, ampak tudi udeležence in organe, ki tesno sodelujejo s podjetjem.

Preden si bomo od bližje ogledali spremembo vedenja udeležencev podjetja, naj izpostavimo še enega zunanjih dejavnikov povzročiteljev krize, in sicer spremembo povpraševanja in ponudbe ter njene posledice.

Sprememba ponudbe in povpraševanja

Teorija ponudbe in povpraševanja opisuje, kako se na konkurenčnem trgu cena spreminja glede na razmerje med razpoložljivostjo blaga in željo po nakupu blaga (Wikipedia 2015a).

Ko govorimo o krizi povpraševanja in prodaje, moramo najprej zagotoviti, da razumemo odnos med ponudbo in povpraševanjem. V času nedavnega gospodarskega razcveta je bilo povpraševanje v mnogih panogah večje kot ponudba in razpoložljive proizvodne zmožnosti. Razmere, v katerih je povpraševanje vztrajno večje od ponudbe, se imenuje »trg preprodajalcev«. Na takšnem trgu praviloma opažamo neštete posledice in vedenjske vzorce (Simon 2009, 43–44):

- ker proizvodnja ne more slediti povpraševanju, se dobavni roki podaljšajo. Posledično postaja za kupce dobava čedalje pomembnejše merilo;
- vodstvo se ukvarja z odpravo zastojev v proizvodnji in v dobavnem sektorju. Usmerjenost k potrošniku, storitve postanejo sekundarnega pomena;
- najlažje je, če dvignemo cene. Če povpraševanje presega ponudbo, pomeni, da so cene pre nizke. Družba, ki cen ne dvigne, s tem nakazuje, da ne izkorišča priložnosti, kot bi jo lahko;
- prodajno osebje je v nevarnosti, da bo do kupcev postalo arogantno. Kupci se bodo umikali in s tem bo konec gospodarske ekspanzije in začela se bo nova kriza.

V popolnem svetu bi bila ponudba in povpraševanje vedno v ravnovesju. Pogosto pa so v gospodarstvu zmogljivosti prevelike ali premajhne. Ravnovesja nastanejo le v kratkem obdobju med gospodarsko ekspanzijo in gospodarsko kontrakcijo. V recesiji, ki nas je doletela, je padec povpraševanja prišel nenadoma in z veliko silo. Za lažje razumevanje predpostavljamo, da je v času gospodarskega razcveta povpraševanje znašalo 110, ponudba pa 100 (pomeni, da je bilo povpraševanje večje od ponudbe). V času krize pa se je povpraševanje znižalo na 75. To pomeni, da se je dolgoročno povprečje znižalo za 25

odstotkov. S tem, ko je povpraševanje upadalo, je ponudba ostala enaka, torej 100. Posledica take spremembe je sprememba trga iz »trga prodajalcev« v »trg kupcev«. Moč se je premaknila od kupcev k prodajalcem (Simon 2009, 45–46):

- trenutni denarni tok je veliko pomembnejši od izvajanja novih naložb. Potencialni kupci kopičijo denarna sredstva, da bi preživeli krizo, tako da se odpovedujejo nakupom in znižujejo stroške;
- prodajna sila je pod večjim pritiskom, da poveča prodajo. Ker so potrošniki pri nakupih previdnejši, doseganje prodajnih ciljev postane nesorazmerno težavnejše;
- družbe ne izkoriščajo v celoti svojih zmogljivosti in zaposlenih, kar pripelje do znižanja delovnih ur in odpuščanja;
- zaloge se večajo. Končni izdelki, ki jih moramo prodati, se kopičijo v skladiščih in trgovinah;
- pritisk za znižanje cen se povečuje, kar povzročajo kupci s svojo na novo pridobljeno močjo in konkurenca, v kateri tekmeči spodkopavajo drug drugega. Pritisk, da se cene nižajo, raste tudi zaradi interne potrebe, da se družbe znebijo prestižnega blaga.

Če povzamemo zgornjo razpravo, vidimo, kako lahko gospodarska kriza in kriza nasploh, če imamo veliko ponudbe in premalo povpraševanja, vplivata na vse vidike poslovanja podjetja.

Zaznava kriznih simptomov je za podjetje pomembna, saj je razlog in povod za reakcijo tako podjetja kot njegovih udeležencev. Da simptome lažje obravnavamo, moramo poznati vzroke, zakaj je prišlo do krize. Kriza pa lahko nastopi tudi brez simptomov in nenadno. Gospodarska kriza, ki je doletela podjetje, ki ga obravnavamo, je bila nenadna, a so bili kljub temu nekateri simptomi vidni. Zaradi pravilno interpretiranih simptomov je podjetje lahko odreagiralo pred nastopom krize in se nanjo pripravilo.

Pri proizvodnem podjetju je ključnega pomena, da vemo, kateri so vzroki nastanka krize. Vedeti moramo, ali so simptomi kot kasneje tudi vzroki krize notranji ali zunanji. Če je vzrok notranji, da izdelki niso dovolj kakovostni, jih moramo spremeniti ali dopolniti. Če potek proizvodnje ni ustrezen, ga moramo preurediti. Razumeti moramo povpraševanje na trgu, stalno nadzirati konkurenco in poskrbeti za dodano vrednost izdelkov.

Glede na stanje krize lahko predvidimo, kako bo kriza potekala in ali bo podjetje »ozdravilo« ali ne. Ker je krizno stanje napeto, se lastniki, konkurenti, banke, odjemalci, dobavitelji, svetovalci ipd. v krizi vedejo drugače. V nadaljevanju si bomo pogledali, kako se njihovo vedenje spremeni v tej situaciji.

2.4 Sprememba vedenja udeležencev podjetja v krizi

Posledica nastopa kriznega stanja je tudi sprememba vedenja udeležencev v podjetju. Kot udeležence mislimo zaposlene, management in sindikate (notranje udeležence) ter lastnike,

upnike, dobavitelje, državne ustanove ipd. Že v normalnem podjetju, ki dobro posluje, pride velikokrat do konfliktov in nesoglasij. Ta nesoglasja so uravnovežena, tako da so vsi interesi udeležencev uresničeni. V akutni krizi pa se ta ravnovesja podrejo, saj poskuša vsak udeleženec uveljaviti in zavarovati lastne interese, na ta način pa posega po interesih drugih udeležencev in tako pride do konfliktov. Ker ima vsak udeleženec v podjetju drugačen položaj, se tudi moč in vpliv udeleženca razlikujeta. To mora management še posebej upoštevati, saj ima vsaka skupina ljudi svoja merila za presojo uspešnosti projekta odpravljanja krize. Različna moč interesov lahko vodi v konflikte na različnih področjih, in sicer konflikt kot posledica (Dubrovski 2011, 96–97):

- različne presoje (dve skupini, ki si nasprotujeta pri reševanju problemov),
- različnega vrednotenja (dve skupini, ki različno presojata potek dogajanj),
- razdelitve (dve skupini, ki pričakujeta isti rezultat in nagrado ter sodelovanje, vendar uspe lahko samo eni skupini).

Management mora torej razrešiti prihajajoče konflikte med vplivnimi udeleženci v podjetju, ki so ključni za izvedbo projektov, saj je ravnovesje najpomembnejše za razrešitev stanja.

2.4.1 Vedenje zaposlenih in sindikata

Ko nastopi krizno obdobje, pridejo do izraza različni problemi v povezavi z vedenjem zaposlenih (Robey in Sales 1994, 345):

- stres: prihaja do straha pred sprejemanjem odločitev, saj bi bile lahko te odločitve napačne in bi tako privedle do propada podjetja; imamo veliko pozitivnih predlogov, a zaradi negativnih gibanj ostanejo spregledani;
- spor: zaradi omejenosti sredstev v podjetju se lahko posamezne skupine, funkcije ali projekti zapirajo, kar privede do omejevanja možnosti konkurenčnosti z drugimi za zagotovitev deleža potrebnih sredstev;
- odhod: podjetje začnejo zapuščati najmanj in najbolj usposobljeni sodelavci, tako da v podjetju ostanejo samo tisti srednji, praviloma neproduktivni sodelavci.

Kriza s seboj prinese negotovost in občutek ranljivosti. Zaposleni se kljub preživetju akutne krize še vedno spominjajo preteklih dogodkov, ki so bili zanje travmatični. Kriza ima emocionalno, kognitivno in vedenjsko dimenzijo, zato se pojavlja kot uničevalec, razbijalec ustaljenih okvirjev (Barnett in Pratt 2000). V času krize vsak posameznik reagira drugače. So ljudje, ki so podjetju lojalni, in so tisti, ki samo izkoristijo trenutno stanje sebi v korist. Imamo zaposlene, ki začnejo iskati možnosti zaposlitve drugje, in take, ki se raje umaknejo, da ostanejo »nevidni« (da jih ne odpustijo). Zato mora management poskrbeti, da se vsi ti ljudje, ki reagirajo drugače, začnejo istosmerno usmerjati. Poskrbeti mora, da se ne razširijo nepotrebne govorice po podjetju in da se ne ustvari še bolj negativno vzdušje. Pomembno vlogo v podjetju ima v času krize predvsem sindikat ali svet delavcev, ki je glavni posrednik med managementom in zaposlenimi, saj jim pojasnjuje dogajanje. Če sindikat ni pravilno

usposobljen, lahko pride do še globlje krize in nesporazumevanja, saj zahteva od podjetja pravice, ki jih glede na krizo v tem trenutku ni sposobno dati. Velikokrat se zgodi, da zaposleni v kriznem obdobju slepo verjamejo vodjem, kljub temu da vodje pogosto ne delijo iste usode z zaposlenimi (Dubrovski 2011, 106–107).

2.4.2 Vedenje dobaviteljev

V krizni situaciji je skrb dobaviteljev predvsem ta, da ne izgubijo kupca, saj podjetje, s katerim sodelujejo, lahko propade oz. gre v stečaj. Kot lahko vidimo, so tudi v praksi ravno dobavitelji tisti udeleženci v organizaciji, ki podprejo podjetje v krizi, saj tako ne izgubijo kupca. Seveda pa bodo dobavitelji izjemno previdni pri naslednjih poslih, ki jih bodo sklepali s podjetjem. Zahtevali bodo dodatna zavarovanja (Dubrovski 2011, 108).

2.4.3 Vedenje odjemalcev

K odjemalcem štejemo kupce, potrošnike, uporabnike storitev ipd. Kriza nekega podjetja ne vpliva veliko nanje, saj lahko preprosto zamenjajo podjetje in začnejo posegati po drugih izdelkih/storitvah. Ko je povezava med dobaviteljem in odjemalcem trdna, lahko odjemalec dobavitelja v začetni fazi krize še podpira. To pomeni, da se vedno kupuje pri njem, mu predčasno plačuje, dodatno naročuje blago. Je pa to zelo verjetno le začasno in si med tem odjemalec že išče novega dobavitelja. Na vedenje odjemalcev vplivajo tudi informacije, ki jih pridobi prek medijev v zvezi s stanjem podjetja v krizi. Seveda bi bilo bolj logično, če bi odjemalec iskal informacije pri podjetju samem, a kot vemo, v takih primerih bolj verjamemo nekomu tretjemu (v tem primeru medijem). Zato je zelo pomembno, da je imelo podjetje že pred krizo dobro razvito komunikacijo znotraj in izven podjetja (Dubrovski 2011, 108–109).

2.4.4 Vedenje konkurentov

Predvidevamo lahko, da bo konkurent podjetja, ki se je znašel v krizi, zadovoljen, da se mu bo povečal tržni delež, da bo bolje posloval. A se v praksi po navadi zgodi ravno obratno. Če je podjetje konkurent, pomeni, da je sorodno podjetju v krizi in da je po vsej verjetnosti tudi samo v kriznem obdobju. Ta podjetja spadajo v isto industrijsko vejo in se srečujejo s podobnimi težavami. Pogosto zato naletimo na kooperativne pomoči in na podpiranje podjetij med sabo, saj so podjetja po navadi konkurenti največkrat le v enem delu programa. Lahko se pa zgodi ravno obratno, in sicer da so podjetja tekmovalna oz. dvolična in da na eni strani podpirajo sanacijo svojega nasprotnika, po drugi strani pa delujejo v nasprotni smeri (Dubrovski 2011, 109).

2.4.5 Vedenje bank in drugih finančnih institucij

Ko v podjetju nastopi kriza, se odnos bank do podjetja spremeni. Tukaj ne bo prišlo do podpore, ampak bo banka želela prvotno zaščititi svoje naložbe v podjetju v krizi. Reakcija bank je v različnih državah različna. V tujih državah banke odreagirajo bolj aktivno in na bolj konstruktiven način ter se bolj zavzemajo za pomoč podjetja v krizi. Na Japonskem najdemo primer, ko so banke vključene v poslovne povezave, ki se imenujejo »keiretsu« in imajo eno izmed nalog, da preprečijo stečaj podjetja, ki je ravno tako vključeno v to poslovno povezavo. Banke pa po navadi želijo kar najhitreje priti do povrnitve kreditov, ki jih imajo podjetja. Velikokrat se zato zgodi, da je banka še najbolj zadovoljna, da pride v podjetju do stečaja in da na ta način najhitreje pride do zelenih sredstev. V naši državi podjetje in banka nista v enakopravnem položaju. Redko se zgodi, da banka vključi v proces strokovnjaka, ki bi pomagal v procesu zdravljenja podjetja, saj jih primanjkuje. Ob nastopu krize se pri nas banka najraje umakne, odkloni dodatne kredite in zahteva povrnitev starih. Ne vzame si časa, da bi pretehtala možnost, da bi mogoče prišlo ob dodatnem vložku v podjetje kasneje do večjega iztržka (Dubrovski 2011, 110).

2.4.6 Vedenje državnih institucij

Državne institucije se po navadi vključijo v razreševanje razmer, če pride do političnih in socialnih posledic zaradi podjetja, ki je v krizi. Država v takem primeru lahko zagotovi nepovratno finančno pomoč takemu podjetju, a po navadi to samo začasno premesti propad. Finančni pristop lahko pomaga, samo če v podjetju zdravljenje krize vsebinsko že poteka. Ker so državne institucije po navadi nepovezane in delujejo neuskklajeno, se ne zavedajo, da bi zaradi pomoči takim podjetjem imela ravno država korist. Državna pomoč ni razporejena po ekonomskih merilih, ampak največkrat ustanove razporejajo po prevladujočih subjektivnih pogledih in odločitvah. Na ta način pride do nelojalnega konkuriranja znotraj iste panoge, kar pa ni pravično za podjetja, ki so se lahko v preteklosti s svojimi strateškimi ukrepi uspela izogniti kriznim situacijam in ki bi bila ustrezen kandidat za prejem sredstev. Žal še vedno večina finančne pomoči s strani države roma k propadajočim podjetjem, ne pa k razvojnim projektom (Dubrovski 2011, 111).

2.4.7 Vedenje organov in financ

Tudi ko se podjetje znajde v krizi, mora kljub temu izpolnjevati obveznosti do države, ki so del javnih financ. Plačevati mora različne davke, prispevke za socialno varnost, članarine ipd. Za vsak dan zamudnine pri plačilu so zaračunane zamudne obresti, ki neporavnane lahko privedejo do izvršilnega postopka, v katerem so zasežena razpoložljiva sredstva podjetja in mu onemogočijo nadaljnje poslovanje. Kot vidimo v domači praksi, ni poslovnega interesa za nadaljnje poslovanje s takimi podjetji prav zaradi rigidnosti, nefleksibilnosti in davčne

regulative. Ne znamo oceniti med trenutnim in začasnim popuščanjem in prihodnjimi koristmi (Dubrovski 2011, 112).

2.4.8 Vedenje lastnikov in nadzornih svetov

Ko v podjetju nastopi stanje, ki lahko pripelje podjetje do propada, je seveda ogroženo tudi premoženje lastnikov, ki so vložili v podjetje. Zato morajo, še preden pride do akutne krize, zaščititi svoje interese in premoženje. Problem nastopi, če je lastništvo razpršeno, saj bi v primeru stečaja ostali (če bi po izplačilu upnikov še kaj ostalo) dobili izplačan le minimalni del svojih vložkov. Pomembno je, da imajo lastniki v podjetju vse pod kontrolo in da hitro reagirajo na nastanek morebitne krize. Imamo lastnike, ki imajo v podjetju samo kapitalsko in upravljalno vlogo, ter take, ki se zavzemajo tudi za druge interese. Ko nastopi faza zdravljenja in reševanja krize, imajo lastniki pomembno vlogo tako pri finančnem delu kot pri zagotavljanju potrebnih sredstev, pri kadrovske pomoči ipd. Vidik lastnikov je zelo pomemben, saj poskušajo ohraniti ne glede na razrešitev krize njihove vložke in lastnine. Nadzorni svet bi moral z ustreznim izvajanjem svoje funkcije zaznati in opozarjati na možen začetek krize, saj je v pretežni meri predstavnik kapitala. Vendar pa so zaradi slabše usposobljenosti in nepotizma velikokrat člani še bolj presenečeni o nastopu krize kot drugi udeleženci (Dubrovski 2011, 113).

2.4.9 Vedenje krajevnih oblasti

Krajevna oblast ni ravnodušna do pojava krize v podjetju, saj je del oblasti. Zaveda se pomembnosti in teže morebitnih družbenih posledic propada podjetja. Razen moralne podpore pa po navadi ne more pomagati podjetju, saj nima dovolj razpoložljivih finančnih virov. Vpliva lahko samo z zniževanjem oz. prestavitvijo terjatev iz naslova nadomestila za uporabo stavbnih zemljišč, lokalnih taks in ostalih obveznosti, ki jih je treba plačati občini (Dubrovski 2011, 114).

2.4.10 Vedenje javnosti

Vedenje in odziv javnosti bo odvisen od tega, koliko je podjetje komuniciralo in koliko informacij je posredovalo skozi celotno poslovanje. Pomembno je, da podjetje deli informacije o poslovanju, ko ni v krizi, še pomembnejše pa je, da javnost stalno informira, ko nastopi kriza. Na ta način si pridobi njihovo zaupanje. Velik vpliv pri tem imajo mediji in njihovo poročanje javnosti, saj lahko vplivajo tako na nastanek kot tudi na reševanje krize (Dubrovski 2011, 114).

2.4.11 Vedenje managementa

V točki preobrata igra najpomembnejšo vlogo krizni management. Bistvenega pomena je, da management kar se da čim prej pride do točke preobrata v krizi in jo pripelje do pozitivnega zaključka. Lahko pa se zgodi, da management ne reagira v kriznem obdobju, ravno obratno, zatiska si oči, da bo oz. da je do krize sploh prišlo.

Zanikanje

Managementu je najpomembnejše, da ima podjetje, v katerem posluje, kar se da najboljšo podobo navzven. Zgodi se, da kljub temu, da se pojavljajo motnje, ostalim zatrjuje, da so le kratkotrajne, prehodne in nepomembne. Tako prihaja do odlašanja in iskanja možnosti za pridobitev časa in odlaganje ključnih odločitev. Velikokrat se zgodi tudi prekrivanje in spreminjanje računovodskih podatkov ter nesposobnosti videnja celovitih problemov. Kot primer imamo podjetje Intel. Ko je imel leta 1994 njihov čip Pentium manjšo napako v matematični kalkulaciji, je napako opazil visokošolski profesor in jih o tem opozoril. Podjetje, ki je v svoj izdelek slepo verjelo, je profesorjevo pripombo preslišalo in ga zavrnilo. Profesor se je zato povezal na spletu z ostalimi uporabniki in ugotovil, da je imelo več kot 10.000 ljudi podobne izkušnje kot on. Zgodba je bila objavljena v medijih in podjetje Intel je bilo ob dobro ime. Podjetje sicer ni propadlo, je pa bil močno načet njegov ugled (Dubrovski 2011, 100–101).

Nasprotovanje spremembam

Ko nastopi krizno obdobje, se začnejo spremembe. Pritisk se stopnjuje tako od znotraj kot zunaj podjetja. Management pa bi se spremembam rad uprl, saj lahko pomenijo zamenjavo sodelavcev v samem vrhu podjetja. Začel bo prepričevati vse udeležence v organizaciji, da ima vse pod kontrolo in da ima načrt, ki bo podjetje ponovno postavilo na noge. V kriznih razmerah začne poslovodstvo najprej pritiskati na lastnike, banke in državne ustanove za finančno pomoč. Na ta način bi stanje v podjetju seveda izboljšali, ampak samo za kratek čas. Finančna pomoč je lahko kasneje tudi vzrok za propad podjetja, če se po njenem prejetju stanje ne izboljša, saj lahko nastanejo dolgovi, ki jih je treba vrniti (Dubrovski 2011, 102–103).

Dokazovanje, da so spremembe vzrok za nastanek krize

V tej situaciji imamo managerja, ki trdi, da so spremembe, kot je bila zamenjava vodstva, krive za dejanski nastanek krize, saj se on s tem predhodno ni strinjal. Začne se prepričevanje notranjih in zunanjih udeležencev organizacije z javnimi nastopi. Na ta način naj bi udeležence odvrnili od dejanskega stanja, ki se dogaja v podjetju. Prihaja do sklicevanja

novinarskih konferenc, kjer se prikazuje pozitivno in uspešno tekoče poslovanje, ki je nesorazmerno z dejanskim in nerealno (Dubrovski 2011, 103 po Ivanjko 1997).

Precenjenost

Management začne iskati vzroke krize zunaj podjetja, namesto da bi jih začel iskati znotraj podjetja. Ne verjame, da bi bil lahko vzrok za neuspele poslovne poteze on sam. Management bi moral upoštevati vse dejavnike in vzroke, kje je kriza lahko nastala, saj z zatiskanjem oči krizo samo poglobimo in se na ta način oddaljujemo od njene razrešitve (Dubrovski 2011, 103).

Streznitev ali soočenje

Ko v podjetju ni samo namigovanj, ampak je kriza že prisotna, se nekateri posamezniki kot tudi management umaknejo (lahko prostovoljno ali neprostovoljno). Nekateri pa v podjetju ostanejo in so se pripravljene soočiti z novim programom ter krizo. Taki, ki ostanejo, so lahko zelo pomembni in ključni pri reševanju krize, saj poznajo preteklost podjetja in poslovanje v njem. Zelo pogosto je streznitev zadnja faza obstoječega managementa. Za podjetje pa je izjemno neugodno, če se želi tej fazi izogniti in če s to fazo kar se da odlašajo (Dubrovski 2011, 103).

Poskus oviranja novega managementa

Člani managementa, ki so zapustili podjetje zaradi različnih razlogov, lahko začnejo novo vodstvo ovirati na različne načine. Izginjati začnejo poslovne dokumentacije, širijo se lažne informacije o podjetju in novem vodstvu, tisti, ki so se umaknili, začnejo nagovarjati še ključne kadre, ki so ostali, naj zapustijo podjetje, ipd. Na ta način želijo prikazati nov management v slabi luči in nesposoben sprejemati ustrezne poslovne odločitve. Hkrati pa bi radi odvrnili pozornost od sebe in od odgovornosti, ki jo imajo za nastalo stanje v podjetju (Dubrovski 2011, 103–104).

Poskus razvrednotenja novega managementa

Če je pri zdravljenju krize nov management uspešen, ima prejšnje vodstvo občutek, da je to zanje neuspeh, saj sami niso mogli rešiti podjetja. Staro vodstvo želi razvrednotiti uspeh novega tako, da dobre rezultate pripisuje samemu sebi za delovanje v preteklem obdobju, ko je bil še del podjetja (Dubrovski 2011, 104).

2.5 Krizni management

V slovenskem gospodarskem okolju in strokovni literaturi je pojem krizni management relativno nov, saj se je začel pojavljati šele sredi devetdesetih let prejšnjega stoletja. Obstoječi modeli, ki jih uporabljajo naši managerji za analizo in opredelitev krize, niso natančno opredeljeni in je tako njihova uporabnost omejena. Uporabljajo se sicer neki standardi modeli, ki so le delno uspešni, in še to le v določenih situacijah (Vidic 2008, 3). V naših podjetjih ni še tako značilna prisotnost kriznih managerjev, katerih edina naloga bi bila preprečevanje in reševanje kriznih situacij. Dubrovski (2011, 125) pravi, da je krizni management poseben del strateškega managementa, ta pa je povezan z:

- načrtovanjem,
- organiziranjem,
- usklajevanjem,
- vodenjem,
- nadziranjem.

Dubrovski (2011, 125) tako nadaljuje, da so naloge strateških managerjev:

- načrtovanje ciljev in strategij za doseganje teh ciljev glede na vizijo in poslanstvo podjetja ter glede na merila in standarde,
- organiziranje kot organizacija samega podjetja (procesi in strukture) in oskrba s sredstvi (tako materialnimi kot materialnimi),
- usklajevanje in vodenje ostalih zaposlenih z namenom in ciljem, da bo organizacija dosegala kar se da najboljše rezultate,
- nadzorovanje delovanja zaposlenih, ki bi ga dosegli s sprotnim poročanjem lastnikom in drugim pomembnim (vplivnim) udeležencem organizacije.

2.5.1 Vodenje

V času krize se mehanizmi, ki so uveljavljeni v podjetju, spremenijo. Način poslovanja podjetja, ki smo ga izvajali do začetka krize, postane neprimeren. V kriznem obdobju, kot vemo, moramo hitro odreagirati na spremembe, zato tudi velikokrat pride do nepopolnih informacij, s katerimi si moramo ravno tako pomagati in odločati. Vodenje bi lahko opredelili kot vplivanje na obnašanje in delovanje posameznika ali skupine ljudi v podjetju in s tem usmerjanje njihovega delovanja k postavljenim ciljem podjetja (Rozman, Kovač in Koletnik 1993, 201). Vodenje pa je v organizacijah še toliko bolj pomembno, če poskušajo postati učeče se organizacije in če se v njih odvijajo večje organizacijske spremembe (Kaše idr. 2007, 173). Kralj (2005, 229) pravi, da morajo biti voditelji vidni. Zasnovati morajo jasno poslanstvo, v katerega seveda neomajno verjamejo, saj lahko le na ta način prepričajo tudi druge. Voditeljstvo tako uspeva tam, kjer imajo ljudje jasne cilje in sredstva, da posežejo po njih.

V krizi je seveda še toliko bolj pomembno, da imamo na vodilnih mestih ljudi, ki uspešno in korektno vodijo podjetje. Medsebojno spoštovanje in zaupanje sodelavcev je ravno tako ključnega pomena za doseganje zadanih ciljev in reševanje morebitnih kritičnih situacij. Ključne naloge vodje so tako postavljanje ciljev, motiviranje, komuniciranje, usposabljanje, kontroliranje, svetovanje, reševanje morebitnih konfliktov ipd.

V literaturi je izpostavljenih več modelov vodenja. Modeli se razlikujejo po tem, kakšno je razmerje med vodjo in njegovimi zaposlenimi in koliko svobode dopušča vodja zaposlenim. Za lažje razumevanje je ta odnos opredeljen v preglednici 1:

Preglednica 1: Štirje modeli vodenja

MODELI	Avtokratski	Skrbniški	Podporni	Kolegialno-demokracičen
<i>Temelj modela</i>	Moč	Ekonomski vir	Sodelovanje	Partnerstvo
<i>Vodstvena usmerjenost</i>	Avtoriteta	Denar	Pomoč, podpora	Timsko delo
<i>Usmerjenost zaposlenih</i>	Ubogljivost	Ugodnost, varnost	Delovni učinek	Odgovornost
<i>Odvisnost zaposlenih</i>	Odvisnost od vodje	Odvisnost od organizacije	Odvisnost od sodelavcev,	Samozadostnost
<i>Zadovoljitev potreb</i>	Preživetje	Varnost	Status in priznanje	Samouresničitev
<i>Delovna zavzetost</i>	Minimalna	Pasivno sodelovanje	Prebujeno zanimanje	Usmerjeno navdušenje

Vir: Končina in Mirtič (1999, 110).

Iz preglednice lahko sklepamo, da je najprimernejši stil vodenja v krizni situaciji avtokratski. Pomembno je, da ima krizni management moč in avtoriteto, s katerima prek posebej pripravljenega načrta vodi podjetje iz krize. Cilj avtokratskega vodenja je preživetje podjetja. Od zaposlenih sta pričakovani ubogljivost in poslušnost. Delovna zavzetost je minimalna. V akutni krizi namreč management nima časa posvečati se vsakemu zaposlenemu posebej, ampak mu je najpomembnejši cilj preživetje podjetja. Res pa je, da takšen stil vodenja ne sme biti dolgoročen, saj znižuje raven zadovoljstva, motivacije in občutek pripadnosti zaposlenih ter povečuje možnost nastajanja sporov. Vendar pa, kot pravi Dubrovski (2011, 154), centraliziranega vodenja in posledično odločanja ne smemo enačiti s tem, da management sam izvaja vse funkcije in naloge v podjetju. Naloge se morajo porazdeliti med sodelavce glede na odgovornost, ki jo imajo. Pomembno je, da so naloge jasno opredeljene, saj če niso, pride do situacije, ko so vsi krivi za slabo stanje v podjetju, in nihče ne prevzema odgovornosti. Tako lahko povzamemo, da za uspešno razrešitev krize ne potrebujemo samo dobrega voditelja, ampak tudi učinkovite ključne sodelavce.

2.5.2 Motiviranje

V kriznem obdobju morajo običajno podjetja skrčiti kader, kar vpliva tudi na tiste zaposlene, ki ostanejo v podjetju. Lahko pride do zmanjšanja motivacije, kar posledično pomeni tudi zmanjšanje inovativnosti in zavzetosti podjetju. Management se mora zavedati, da mora spremeniti vedenje do zaposlenih, ki so ostali v podjetju, če jim hoče vliti dobro voljo in občutek pripadnosti. Dober vodja mora dobro poznati svoje zaposlene. Pri tem je ključnega pomena komunikacija med udeleženci v organizaciji. Management mora poskrbeti za iskreno in direktno komunikacijo ter svoje podrejene konstantno obveščati o spremembah v podjetju. Na ta način si pridobi zaupanje in v zaposlenih vzbudi občutek pripadnosti. V kriznih obdobjih je tako še bolj pomembna motivacija, saj lahko z njeno pravo mero dosežemo pri zaposlenih kar največ njihove sposobnosti. Lahko so to napredovanje na delovnem mestu, pohvala, nagrada ali višja plača. V kriznem obdobju je podjetje finančno nestabilno. Tako je tudi denarna stimulacija v tej fazi težko izvedljiva, je pa hkrati ključnega pomena za nadaljnji obstoj podjetja.

2.5.3 Kadrovanje

Kadrovanje je tudi ena izmed nalog managementa nasploh. V obdobju krize pride po navadi do odpuščanj sodelavcev na tisti minimum, kjer podjetje še proizvaja nek dobiček. Lahko pa se tudi zgodi, da pride do zamenjave starih z novimi sodelavci. Krizni management mora znati oceniti, kateri med zaposlenimi so tisti, ki jim bodo v podjetju najbolj koristili. Da te zaposlene zadrži v podjetju, jim mora kljub krizi nuditi prijetno okolje dela, izobraževanje in seveda tudi primerne nagrade ter pohvale ob uspešnem delu.

2.5.4 Kontroliranje

Kontroliranje bi lahko opredelili kot ugotavljanje in kasneje ocenjevanje, kaj je bilo narejeno prav in kaj ne. Manager mora imeti v kriznem obdobju pod kontrolo svoje zaposlene in kako poteka delo v podjetju. S pomočjo kontroliranja lahko izvede ukrepe, s katerimi bo lažje in najprej dosegel želene ukrepe ter razrešitev krize. Imeti mora konstantno kontrolo tako nad finančnim stanjem podjetja kot nad operativnim delom v podjetju. Konstantna kontrola je v kriznem obdobju še toliko bolj potreben, saj nam omogoča hitro reagiranje na nenadne spremembe.

2.5.5 Planiranje

Ena izmed funkcij managerja, mogoče najpomembnejša, je sposobnost dobrega planiranja. Ko krizno obdobje nastopi, si mora zgraditi plan oz. načrt in kako bo potekal, da bo podjetje doseglo želene cilje. Načrt vsebuje razporeditev sredstev za povečanje učinkovitosti, pregled

urnikov in delovnega časa, razporeditev dela in delavcev na potrebno lokacijo oz. delovno mesto. Na začetku planiranja mora imeti opredeljeno poslanstvo in vizijo ter na tej osnovi zgraditi strateški načrt. Ko pa pride krizno obdobje, se načrti in cilji, ki smo si jih zastavili na začetku leta, zelo spremenijo. Pretekli vzorci, po katerih smo se držali načrta poslovanja, ne bodo več ustrezni, morali jih bomo spremeniti in jih prilagoditi. Pomembno je, da manager predhodno sestavi kratkoročne in dolgoročne cilje podjetja. S sestavo kratkoročnih ciljev lahko že po nekaj mesecih predstavi svojim zaposlenim napredek in s tem poveča njihovo motiviranost.

2.5.6 Organiziranje

Da je delo v organizaciji ustrezno dodeljeno, da so viri ustrezno porazdeljeni, da delo poteka neomejeno in tekoče, je potrebna dobra organizacija. Manager mora biti konstantno pozoren na spremembe v organizaciji in izven nje, saj bo glede na spremembe lahko prilagajal svoje delo in delo drugih. V kriznem obdobju se moramo napakam kar se da izogibati. Pri normalnem poslovanju bi lahko na določenem mestu povečali kontrolo, da ne bi prišlo do napak, v kriznem obdobju pa je to težko, saj nimamo sredstev, da bi zaposlili več ljudi. Organizacijsko kulturo mora manager prilagoditi tako, da poslovanje poteka po najboljši zmožnosti glede na stanje v podjetju. Pretok informacij mora biti v podjetju zelo tekoč, to pa dosežemo s komunikacijo, zaupanjem in iskrenostjo med vodjo in zaposlenimi. To bo pripomoglo k boljši obveščenosti.

2.5.7 Komuniciranje

Kot komunikacijo lahko mislimo prenos informacij, transakcijski proces ali kot strateški nadzor. Je zelo pomemben del nalog managerja, saj se na ta način zaposleni počutijo povezane. S komunikacijo zadovolji človeško potrebo po odnosu in socializaciji. Medsebojna komunikacija je lahko v najširšem pomenu neverbalna ali verbalna. Poteka dvosmerno med udeleženci v podjetju in med podjetjem ter okoljem. Komuniciranje je v organizacijah ključnega pomena zaradi usmerjanja in usklajevanja dejavnosti ljudi za doseganje ciljev. Pristop je lahko tradicionalni (mehanični, instrumentalni) ali interesni pristop (humanistični, organski). Nekaj značilnosti obeh pristopov v organizaciji in družbi ter med generacijami si lahko ogledamo v preglednicah v nadaljevanju:

Preglednica 2: Tehnokratski in humanistični pristop v organizaciji

	INSTRUMENTALNI – TEHNOKRATSKI PRISTOP (PREVLADA ENEGA INTERESA)	ZDRUŽENJE OBEH PRISTOPOV	INTERESNI – HUMANISTIČNI PRISTOP (SOŽITJE VEČ INTERESOV)
+	Direktivno komuniciranje je lahko učinkovito in primerno v dinamičnih in seveda kriznih situacijah.	Instrumentalni pristop je osnova učinkovitega vodenja poslovanja, humanistični pristop pa je uspešen pri obvladovanju in v delovanju z ljudmi. Organizacija tako potrebuje oba pristopa. Znati pa mora sama predvideti, v katerih okoliščinah bo katerega uporabila.	Komunikacija in dopuščanje sodelovanja je zelo pomemben del vodenja, saj spodbuja ustvarjalno razmišljanje in ljudi ohranja v organizaciji.
-	Direktivno komuniciranje je lahko negativno, saj postane kmalu zadušljivo, in začne omejevati izpostavitve mnenj ter samostojnost zaposlenih. Lahko vzbudi odpor in občutek izigravanja.		Humanistični pristop zahteva veliko časa in zmožnosti. Zaplete se lahko v nepomembna razpravljanja in s tem omejuje učinkovitost ter uspešnost delovanja organizacije.

Vir: Tavčar (2010, 3).

Preglednica 3: Tehnokratski in humanistični pristop v družbi ter med generacijami

	INSTRUMENTALNI – TEHNOKRATSKI PRISTOP (PREVLADA ENEGA INTERESA)	ZDRUŽENJE OBEH PRISTOPOV	INTERESNI – HUMANISTIČNI PRISTOP (SOŽITJE VEČ INTERESOV)
+	Instrumentalni način vodenja je učinkovit v primeru, če je prisotno veliko neravnotežje moči ali če je prisotna kultura, ki je nagnjena k velikemu razmerju moči.	V naprednejših pojmovanjih družbe in skupnosti organizacij se pristopa odmikata eden od drugega, predvsem v razvitih kulturnih deželah. To je	Humanistični pristop temelji na upoštevanju kulture in vrednot. Povezuje ljudi s skupnimi cilji ter spodbuja odkritost in solidarnost.
-	Tak način vodenja pogosto vzbudi prikrit odpor posameznikov, skupin in organizacij. Otežuje trajno povezovanje in sodelovanje ter tako vzbudi nezaupanje in posledično slabo razpoloženje v sodelavcih organizacije.	mišljeno v razmerjih, ki jih imajo poslovni partnerji (povezani v reprodukcijske verige), pa tudi konkurenti. Komuniciranje je zelo pomembna in težka veščina, ki zahteva znanje in disciplino na mnogih področjih.	Negativna stran tega pristopa je omogočanje izigravanja in izrabljanja obstoječega sožitja interesov za uveljavljanje lastnih interesov. Če tako obnašanje pride na dan, lahko pomeni izničenje dolgoročnega zaupanja in sodelovanja.

Vir: Tavčar (2010, 3).

V kriznem obdobju je njen namen prenašanje vizije izhoda iz kriznega obdobja. Tehnika komuniciranja je v vsakem podjetju različna glede na zmožnosti (sestanke, intranet ipd.) (Dubrovski 2011, 155). V krizni situaciji se velikokrat zgodi, da se komunikacija ustavi oz. so informacije in podatki zamegljeni. Takrat prideta do izraza vloga in namen kriznega managementa, to je jasno in učinkovito komuniciranje tako znotraj organizacije (z zaposlenimi) kot zunaj nje (z okoljem). Jasno komuniciranje in deljenje informacij z zaposlenimi in javnostjo pomeni pridobiti si zaupanje in spoštovanje ne glede na krizno obdobje, v katerem se nahaja podjetje.

Dubrovski (2011, 157) tako pravi, da mora krizni management pri svojem delu začeti sam neposredno komunicirati z zaposlenimi, odjemalci, lastniki, novinarji, državnimi organizacijami in z vsemi drugimi pomembnimi notranjimi ter zunanji udeleženci organizacije.

Kot vidimo, se vedenje udeležencev v organizaciji spremeni, ko kriza nastopi, prihaja do trenj, ki jih lahko omilimo s korektnostjo. Resnice ne smemo prikrivati, biti moramo jasni. Pomembno je, da imamo iskrene odnose z vsemi udeleženci. Krizni management mora vedeti, kako odreagirati v dobro podjetja, da ne preseže meje spoštovanja do vseh udeležencev, znati mora pravilno komunicirati in se obnašati v situaciji. Velik pomen ima v teh okoliščinah kultura, ki se odraža v poslovanju in delovanju podjetja. Kakšna bo kultura v podjetju, se podjetje odloči samo.

2.6 Kultura v podjetju

Kulturo v podjetju bi lahko definirali kot prepletanje materialnih in nematerialnih oblik obnašanja ljudi. Vsaka organizacija (tako družine kot podjetja) je združba ljudi in kultura ima tako velik pomen ter vpliv na učinkovitost in uspešnost delovanja take organizacije.

Kultura podjetja je pojem, ki ponazarja, kako zdravo in organizirano je lahko podjetje ali združba. Kultura podjetja so nenapisane vrednote in pravila, brez katerih podjetje ne more poslovati zdravo in produktivno. Podobno pravi tudi Rozman (2008, 2), da je kultura podjetja eden od uspešnosti poslovanja.

Pojem so začeli proučevati v osemdesetih letih prejšnjega stoletja, do česar je prišlo zaradi rasti in razvoja mednarodnih stikov med udeleženci na vseh ravneh. Velik pomen je imel tudi hiter razvoj japonskega gospodarstva, saj so zaradi tega začeli proučevati kulturo z namenom, da ugotovijo, kolikšen pomen ima pri napredku. In ne nazadnje zaradi ugotovitve raziskav nekaterih ameriških avtorjev, ki potrjujejo pomen kulture za uspešno poslovanje podjetij. Rozman (2008, 3) po Duncanu (1989) ugotavlja, da je kultura opredeljena kot skupina nekih ključnih vrednot in norm, ki se predajajo od človeka do človeka kot pravilo za uspešno poslovanje ali delovanje nasploh.

Kultura združb je podobna nacionalni kulturi in osebnosti posameznikov. To si lahko razlagamo s tem, da npr. podjetje, ki je inovativno usmerjeno, privablja ljudi s podobnimi lastnostmi in razmišljanjem. Na ta način, ko ti posamezniki oz. sodelavci ostajajo v podjetju, ohranjajo to kulturo (v našem primeru inovativnosti). Tako so tukaj tudi zaposleni, ki ne sovpadajo s kulturo, ki vlada v podjetju, kar se po navadi konča z odpovedjo ali s strani zaposlenega ali s strani delodajalca. To pomeni, da kultura zahteva spremembo ali pa je posledica osebnosti članov, ki se morajo spremeniti, če spremenimo kulturo. Tukaj pa šele vidimo, kako težko je spreminjati kulturo, saj moramo spremeniti osebnost zaposlenih. Pokazalo se je, da tudi nacionalna kultura vpliva na kulturo združb in da podjetja, ki gradijo na nacionalni kulturi, poslujejo uspešnejše (Rozman 2008, 3). Tako lahko povzamemo, da kultura v podjetju povezuje udeležence in zaposlene ter ustvari potrebna razmerja za uspešnost poslovanja.

V organizacijsko kulturo spada tudi kultura priznavanja zaslug. To vlogo imajo največkrat managerji, saj so oni tisti, ki delegirajo, organizirajo in delijo delo. Vsak napredek in uspeh družbe je odvisen tako od zdravega tekmovanja kot dobrega sodelovanja. Da je to mogoče, mora biti, kot že prej omenjeno, prisotna kultura priznavanja zaslug. Pod to pa naj bi spadali (Mihelčič 2008, 15):

- zavest, da moramo na napake posameznika in skupine gledati v primerjavi z njegovimi dosežki oz. dosežki skupine. Nekdo, ki ne dela, tudi napak ne more narediti,
- glede na cilje, ki jih ima družba, je treba primerno uveljaviti tudi težo nagrad,

- zaposlene moramo povezovati tako, da napredujejo glede na njihovo uspešnost. Imeti morajo občutek, da zmorejo,
- nagrajevanje ljudi, ki prinesejo in kujejo nove zamisli,
- izpostavljanje dosežkov s pohvalami glede na vrednote, ki so prisotne v podjetju,
- razvijanje zavesti zaposlencev, da morajo razmišljati.

Taka kultura nedvomno prispeva k večji skladnosti skupin in višji ravni pripadnosti. Člani se tako poistovetijo med seboj, kar postopoma pripelje do enega izmed možnih kazalcev kakovosti organizacije (Mihelčič 2008, 16).

Kot smo že prej omenili, ima pri uveljavljanju kulture velik pomen manager. Način vodenja, za katerega se odloči manager, da ga bo uporabljal, je kasneje viden skozi njegove zaposlene. Ustrezno vodenje spodbuja zaposlene k boljši pripadnosti in večji produktivnosti. Prvi, ki je začel razmišljati v tej smeri, je bil *Barnard*⁴ že leta 1938. V svoji knjigi (*The functions of the executive*) je med drugim opisoval pomen sodelovanja v sistemu organizacije. Trdil je, da je ena izmed funkcij izvršnih organov tudi vzpostavljanje in vzdrževanje sistema komunikacije (Wikipedia 2015c). Ustrezno vodenje in pomen kontrole različni avtorji različno opredeljujejo. Potočan (2008, 28–30) po Rayevi (1986) in Childu (1984) ugotavlja, da je dosednji razvoj managementске kontrole mogoče predstaviti na več načinov. Rayeva (1986) je kontrolo razdelila na tri načine, in sicer na:

- *birokratsko kontrolo*: ta vrsta kontrole temelji na temi, da manager z uporabo nagrad in/ali kazni vpliva na lojalnost ter tudi produktivnost zaposlenih. Značilnost take kontrole je postavljanje pravil in postopkov, nenehno nadziranje in ocenjevanje. Za vse to pa sta potrebna zelo dobra in vedno večja organizacija ter angažiranje managementa, kar jim otežuje delo;
- *humanistično kontrolo*: ta vrsta kontrole temelji na zadovoljevanju potreb zaposlenih in s tem na pridobivanju njihove lojalnosti in posledično produktivnosti. Delo in delovne skupine so ustrezno oblikovane na prijaznejši način;
- *kontrolo na temelju kulture*: temelji na ideji, da manager večja lojalnost in s tem produktivnost z ustreznim vodenjem kulture. Vodenje in kontrola temeljita na organizacijskih normah, ki poskušajo doseči spremembo čustev ter mišljenja. Management lahko za tako vrsto kontrole uporablja različne običaje, da usmerja zaposlene. Zunanja kontrola se spremeni v samokontrolo. Ta način je cenejši, zniža nasprotovanje med ljudmi in tako krepi pripadnost zaposlenih.

⁴ Chester Irving Barnard (7. 11. 1886–7. 6. 1961) je bil ameriški poslovnež, član državne uprave in prvi, ki je začel obravnavati in pisati o teoriji managementa ter teoriji obvladovanja organizacij. Njegov mejnik je bila knjiga *The functions of the executive* (Funkcije na vodilnih položajih), kjer določa teorijo organizacije in funkcije vodstva v organizaciji. Njegova knjiga je bila pogosto uporabljena kot literatura na univerzah pri teorijah vodenja in pri organizacijski sociologiji (Wikipedia 2015c).

Drugo pomembno delitev pa je Potočan (2008, 29) povzel po Childu (1984), ki meni, da je managementski način kontroliranja mogoče predstaviti na štiri načine, in sicer na:

- *osebno centralizirano kontrolo*: prisotna je v manjših podjetjih. Njene značilnosti so osebno vodenje, neposredni osebni nadzor, centralizirano odločanje. Vodje imajo avtoriteto glede nagrajevanja in kaznovanja. Avtoriteta vodij temelji na lastniških pravicah, tehničnem znanju ipd.;
- *birokratsko kontrolo*: značilna je za javna podjetja in druge velike organizacije. Naloge zaposlenih so podrobno navedene in jasno opredeljujejo, kako naj se zaposleni vedejo v organizaciji. Njihov namen je usmerjanje delovanja zaposlenih v želeno smer. Bistvo te kontrole je, da management ohranja stalen nadzor nad svojimi zaposlenimi, kar dosega z razčlenitvijo dela na enostavna opravila, s specifikacijo metod dela, rutinskim odločanjem, uporabljanjem nagrad in kazni ipd.;
- *kontrolo rezultatov*: temelji na sposobnosti ugotavljanja in razumevanja merljivih rezultatov, na posameznih področjih in v celotnem podjetju. Značilnosti take kontrole so na primer oblikovanje dela glede na ciljne rezultate, uporaba zanesljivega računovodskega sistema, nagrajevanje in/ali kaznovanje glede na ciljne rezultate. Če povzamemo, vidimo, da se celotno poslovanje podjetja organizira glede na pričakovane in želene rezultate;
- *kontrolo na temelju kulture*: najprimernejša je za podjetja, ki nudijo profesionalni servis. Zaposleni morajo biti pripravljeni sprejemati zahteve managementa. Zaupanje do managementa mora temeljiti na trdni profesionalni identifikaciji, na deljenju skupnih vrednot ter v prepričanju v organizacijo. Takšen pristop opredeljuje samostojno delo zaposlenih z minimalno kontrolo, socializacija med zaposlenimi, nagrajevanje, usmerjeno v razvoj kariere, ipd.

2.6.1 Vrednote in kultura

Tavčar (2008, 73) pravi: »Vrednote so najtrajnejši in lahko najmočnejši vir interesov, po katerih ljudje usmerjamo svoje obnašanje in delovanje. Vrednot ne podedujemo gensko (ali vsaj večinoma ne), ampak se prenašajo iz roda v rod lahko z ustnim izročilom, lahko z vzgojo ali z nasveti.«

Prisotnost kulture in jasnih vrednot ima dandanes velik pomen, predvsem zaradi vpliva do zaposlenih. Prav močna kultura je tista, ki nam zagotavlja, da kljub manjšemu nadzoru nad zaposlenimi si ti še vedno prizadevajo za uresničevanje istih ciljev. Skozi čas se je namreč pokazalo, da se nadzor nad zaposlenimi lahko zmanjša, njihova lojalnost in ustvarjalnost pa se zvišujeta. Tako pride do zmanjševanja organizacijskih ravni, zmanjševanja formalnosti, uvajanje timov in pooblaščenje zaposlenih. V letnih poročilih podjetij vedno več zasledujemo besede komunikacija, spoštovanje, odličnost, integriteta. To so vrednote, ki utrjujejo

organizacijsko kulturo, saj sporočajo javnosti, strankam, konkurentom in potencialnim prihodnjim zaposlenim svoje principe delovanja (Mihelič 2008, 34).

V podjetjih uporabljajo tudi dokument, ki navaja in opisuje vrednote, ki vladajo v podjetju. Tak dokument je namenjen formalni uvedbi vrednostnih izbir v podjetju. Zapisan mora biti v jeziku, ki je vsem razumljiv. Vsebuje vrednote, ki naj bi jim zaposleni sledili, in je dolgoročnega značaja. Postal je podlaga drugim strateškim dokumentom v podjetju. Pomemben je tudi, ker izraža svojo predanost področju kakovosti storitev, ustvarjalnosti, družbeni odgovornosti in skrbi za kupce (Anderson 1997, 37).

Mihelič (2008, 35) po Lencioni (2002) izpostavi štiri področja, ki naj bi jih managerji upoštevali pri delu. Sem spada določanje, vpeljevanje in utrjevanje vrednot v okviru kulture v podjetju. Lahko bi jim rekli tudi usvojene vrednote:

1. Razumevanje vrednot: Podjetja morajo biti jasna in vzpostaviti osnovne opredelitve za razumevanje vrednot, s čimer se izogonejo njihovi napačni interpretaciji. Zaposleni morajo vedeti, zakaj imajo določne vrednote določen pomen in zakaj se jih propagira. Vedeti morajo, kdaj in kje jim bo delovanje koristilo v skladu z njimi. Lencioni (2002) je te vrednote razdelil v tri kategorije (Mihelič 2008, 35–36):
 - *ključne vrednote*: so globoko zakoreninjena načela in tipične značilnosti, ki narekujejo aktivnosti podjetja. Predstavljajo kulturni okvir in so brezkompromisne tudi takrat, ko gre za vprašanje kratkoročnega dobička. Te vrednote največkrat postavijo ustanovitelji podjetja. Inicijativa za iskanje vrednot mora priti z vrha podjetja in ne sme biti delegirana posameznim oddelkom;
 - *aspirativne vrednote*: so tiste, ki jih podjetje potrebuje, da bi preživelo v prihodnje, a jih trenutno poslovanje ne odraža. Zaposleni se zanje še ne zavzemajo. Če pride do sprememb v tržnem okolju in če želimo uveljaviti nove spremembe na področju strategij, potrebujemo nove vrednote, ki jih moramo ustrezno predstaviti zaposlenim, da ne bi prišlo do zamenjave s ključnimi vrednotami;
 - *naključne vrednote*: se v podjetju pojavijo spontano. Odsevajo splošne interese in lastnosti zaposlenih. Pri zaposlovanju novih sodelavcev moramo ugotoviti skladnost vrednot kandidata in podjetja, da ne pride do uvajanja naključnih vrednot s strani kandidata. Zamenjevanje naključnih vrednot s ključnimi ima lahko negativne posledice za podjetje.
2. Potreba po agresivni avtentičnosti: Ključne vrednote moramo ohranjati tudi v kriznih in brezizhodnih situacijah. Da to dosežemo, moramo vztrajati, se izobraževati, prisegati na proces socializacije in voditi podjetje na osnovi vrednot.
3. Lastništvo procesa: Vrednote morajo izhajati iz vrha podjetja. Oblikovane naj bodo v majhnih skupinah, kjer so prisotni glavni manager, ustanovitelji podjetja in nekaj ključnih zaposlenih.
4. Vtkanost ključnih vrednot: Ključne vrednote morajo biti prisotne v vseh procesih v organizaciji, kot so zaposlovanje novih kadrov, ocenjevanje uspešnosti, nagrajevanje, in

tudi v postopku odpuščanja sodelavcev. Vrednote mora podjetje promovirati in izpostaviti na vsakem koraku. Kultura temelji na prevladujočih vrednotah ljudi v okolju, organizaciji, družbeni skupnosti, deželi. Vrednote se prenašajo iz roda v rod z izročilom in jih usvajamo večinoma v procesih primarne in sekundarne socializacije. Z odraščanjem se človekove vrednote malo spreminjajo.

Kultura je ena izmed stalnic človekove civilizacije, ki ob poskusu spreminjanja lahko sproži konflikte, nemire in tudi nasilje. Kultura je lahko managerju naklonjena ali nenaklonjena pri uveljavljanju strategije. Obstajata dva pristopa, s katerima lahko manager uveljavlja kulturo, in sicer tehnokratski pristop, kjer skuša kulturo lahko tudi nasilno prilagajati strategiji, in humanistični pristop, pri katerem kulturo upošteva pri strategiji in jo v prihodnje poskuša postopno zamenjati z ugodnejšo (Tavčar 2008, 70).

Tehnokratski pristop

Tehnokratski pristop je usmeritev, ki tako v teoriji kot poslovni praksi od managerja zahteva, da se mora kultura podrediti strategiji in ciljem organizacije. Sodelavci pri tem pristopu vstopijo v organizacijo in v njej delujejo z namenom, da iz menjalnega razmerja pridobivajo zase želene koristi. Istočasno pa sprejmejo obveznost, da bodo po vseh svojih zmožnostih delovali učinkovito in uspešno ter si prizadevali za doseganje ciljev podjetja. Če v tem razmerju ni obojestranskih interesov in korektnosti, to vpliva na koristi, ki jih sodelavec prejema od organizacije. Lahko privede do sankcij in tudi do razveljavitve delovne pogodbe ter celo do izгона iz skupnosti. Tehnokratski pristop je lahko tog in nevaren, saj prisilno spreminjanje kulture vpliva na razmerje, ki ga ima zaposleni do organizacije. Lahko pripelje do negativnih pojavov, ki zmanjšajo učinkovitost in uspešnost organizacije ter jo lahko celo privedejo do krize in stečaja. Podrejanje kulture strategiji in ciljem je ena izmed ključnih nalog managementa. Da to podrejanje ne izpade prisilno in manipulativno, je v strokovni literaturi obilo nasvetov in napotkov, kako to lažje in mehkejše izpeljati (Tavčar 2008, 71). Tavčar (2008, 71) po Prince Waterhouse (1997, 131–145) predlaga spreminjanje kulture v sedmih korakih:

1. pravilna opredelitev konkurence,
2. snovanje jedrnate, dobro napisane strategije,
3. pogumno vodstvo z lastnim vzorom,
4. preverjanje in nova opredelitev standardov uspešnosti,
5. vzpostavitev zmogljive kulture,
6. vzpostavitev podporne kulture v personalih,
7. razvoj kulture od zgoraj navzdol in od spodaj navzgor.

Humanistični pristop

Humanistični pristop je bolj mehek od tehnokratskega, tako v strokovni literaturi kot v poslovni praksi. V tem primeru je ideologija ravno obratna, in sicer naj se strategija in politika organizacije ravnata po kulturi podjetja. Ta usmeritev izhaja iz humanističnega videnja organizacije kot ciljne interesne skupnosti vplivnih udeležencev organizacije. Tehnokratski pristop je prisoten in pomemben na območju Severne Amerike in drugih dežel anglo-ameriškega področja, medtem ko je humanistični pristop močnejši v deželah kontinentalne Evrope. Pristopa sta si na pogled podobna, saj izhajata iz temeljnega menjalnega razmerja, v katerega vstopajo sodelavci v vsaki organizaciji. Kultura, zlasti močna, lahko izdatno izboljšuje ali izdatno zmanjšuje učinkovitost ter uspešnost delovanja organizacije, in sicer glede na skladnost s strategijo in politiko organizacije. Pri humanističnem pristopu je kultura pomemben dejavnik v delovanju organizacije kot interesne združbe ljudi. Tudi pri tem pristopu ima management nalogo, da obvladuje organizacijo tako, da bo učinkovito in uspešno dosegala postavljene cilje. Pristop izhaja iz prepričanja, da je človek avtonomni subjektu, ki ima svobodno voljo in legitimno pravico, da to svojo voljo uveljavlja v organizaciji kot interesni združbi. Ima pa ta pristop v sebi nevarnost, da kultura organizacije slabša položaj organizacije v konkurenci in lahko ogrozi njen obstanek (Tavčar 2008, 71–72).

Manager mora znati obvladovati organizacijo kot interesno združbo. Njegova uspešnost bo odvisna od prepoznavanja, zbujanja, podpiranja, povezovanja in usklajevanja interesov udeležencev. Poznati mora razliko med kratkoročnim zadoščanjem in obvladovanjem interesov, ki jih vidimo v razpoloženju in klimi v organizaciji, ter med dolgoročnim upoštevanjem in povezovanjem trajnih ter trdnih interesov, ki izhajajo iz vrednot. Ker so ti interesi trajni in trdni, je trajna in malo spremenljiva tudi kultura organizacije (Tavčar 2008, 73).

2.6.2 Učeča se organizacija

Da podjetje v današnjih časih dobro posluje, je pomembno, da se nadgrajuje, kar pa doseže z učenjem. Če je podjetje »učeče«, je lahko tudi pri reševanju kriz bolj uspešno, saj je pripravljeno na nove spremembe in izzive.

Pojem »učečega podjetja« je nastal proti koncu osemdesetih let in označuje podjetje, ki je znova in znova pripravljeno nadgrajevati svoje znanje in vedenje ter tudi kulturo. Da to doseže, mora imeti ustrezne zaposlene, ki so nagnjeni k učenju in izpopolnjevanju ter tudi k spremembi njihovega vedenja (Dubrovski 2011, 387).

»Oče« učeče se organizacije je Peter Senge. Učeča se organizacija je tista, v kateri je omogočeno širjenje znanja s tem namenom, da dosežemo želene rezultate in da spodbujamo nove vzorce mišljenja, skupinsko delovanje ter da je učenje neprekinjeno. Sengejev model

učenja vsebuje pet delnih tehnologij, in sicer sistemsko mišljenje, osebno mojstrstvo, mentalne metode, skupno vizijo in timsko učenje (Wikipedia 2015b).



Slika 1: Sengejev model učenja: pet disciplin nenehnega učenja

Vir: Smith (2001).

Sistemsko mišljenje

Sistemsko mišljenje razumemo kot biti ustvarjalen in dobiti drugačen vpogled v vzorce in odnose. Na ta način jih lahko spreminjamo glede na to, kakšne cilje imamo, in so lahko naša trajna konkurenčna prednost (Smith 2001).

Osebno mojstrstvo

Pod pojmom učeča se organizacija mislimo na učenje vseh zaposlenih v organizaciji. Zaposleni, katerih osebna odgovornost je visoka, vejo, da se znanje nagrajuje, in vejo, kdaj je njihovo znanje pomanjkljivo. Bolj kot so zaposleni hitro učeči, bolj se zvišuje konkurenčnost organizacije. Pojem osebno mojstrstvo torej pomeni, da si vsak posameznik vedno znova oblikuje in izpopolnjuje osebno vizijo, razvija potrpežljivost in da gleda na realnost z objektivnega kota. Osebna odličnost vključuje veliko tehnik in je sestavljena iz treh pomembnih načel: osebne vizije, ustvarjalne vizije in zavezanosti resnici (Smith 2001).

Mentalni model

Pod mentalni model spadajo temeljne predpostavke, vrednote, prepričanja, norme, predstave. Vse to vpliva na naše razumevanje realnosti in uresničevanje idej. Tak model posameznike povezuje v podoben način razmišljanja in reševanja problemov. Mentalne modele lahko spreminjamo, če so organizacija in njeni zaposleni dovolj prilagodljivi in odprti okolju (Smith 2001).

Skupna vizija

Skupna vizija je zelo pomembna, saj zaposlene povezuje in jim daje občutek pripadnosti. V tradicionalni organizaciji je navada, da vizijo določi vodja, zaposleni, ki se v tej viziji vidijo, pa mu sledijo. Problem nastane, ko se zaposleni v tej viziji ne vidijo, in lahko pride do neproduktivnosti. Pri učeči se organizaciji pa je značilna skupna izgradnja vizije, pri kateri so vključeni vsi zaposleni. Skupna vizija pripomore k boljši motivaciji, pripadnosti in želji po novem učenju in učinkovitem delovanju v organizaciji. Zaposleni tako ne delujejo samo v korist organizacije, ampak počnejo tisti, kar si sami želijo in v kar verjamejo. Z vzpostavitvijo skupne vizije se zavežejo še k skupni sliki organizacije (Smith 2001).

Skupinsko učenje

Skupinsko učenje naj bi bil proces usklajevanja in razvoja sposobnosti skupine, da doseže želene rezultate. Temelji tako na osebnem mojstrstvu kot na skupni viziji, ki sta skupen imenovalec za uspešno skupinsko učenje. Zaposleni morajo biti povezani, da so pripravljeni sodelovati med sabo. Skupinsko učenje zahteva tudi komunikacijske sposobnosti in postopke, prinaša pa hitrejši razvoj zaposlenih in hitrejšo rast organizacije (Smith 2001).

Ustvariti ali prenoviti podjetje v »učečo se organizacijo« je ideal, ki ga imajo in za katerega si prizadevajo vsa vodilna podjetja. Vložiti je treba veliko trdega dela, je pa rezultat toliko boljši, saj se s približevanjem »učeči se organizaciji« odmikamo od možnosti nastopa akutne krize (Dubrovski 2011, 389).

Kot smo videli, je za podjetje pomembno, da razvije in promovira kulturo, po kateri se bodo zgledovali tako vodilni organi kot ostali zaposleni. Z jasno opredelitvijo vrednot in kulture podjetje privabi v organizacijo kandidate s podobnim mišljenjem in se tako izogne nepotrebnim trenjem v organizaciji. V kriznih situacijah pride še bolj do izraza, kako močna je bila kultura. Vlagati moramo v izobraževanje zaposlenih in organizacijo spremeniti v »učečo«, saj je to ključno za obvladovanje morebitne krize in pomembno za delovanje podjetja nasploh.

3 ŠTUDIJA PRIMERA: GORIŠKE OPEKARNE, D. D.

Goriške opekarne že več kot 60 let nadaljujejo tradicijo opekarstva na območju srednje Vipavske doline. Skozi leta delovanja je podjetje naletelo na veliko »ovir«. Zadnja taka »ovira«, je svetovna finančna gospodarska kriza, ki se je v Sloveniji pojavila leta 2008.

3.1 Kratka predstavitev podjetja

Podjetje je bilo ustanovljeno 23. 3. 1948. Kot sestavni deli na novo ustanovljenega podjetja so bili podjetju dodeljeni naslednji (Turel, Stibilj in Cigoj 1998, 9):

- Opekarna Mozetič Pavel, Renče – nekdanji obrat Renče 1,
- Opekarna Tacchino Luigi, Renče – nekdanji obrat Renče 2,
- Opekarna Saunig – Nemeč, Bilje – nekdanja obrata Bilje 1 in Bilje 2,
- Opekarna Mozetič Boris, Vrtojba – ukinjena 1961,
- Opekarna Conte del Mestri, Bukovica – nekdanja uprava Goriških opekarn,
- Opekarna Cantoni Bukovica – ukinjena 1961, sedaj v lasti Šampionke Renče,
- Škofijska opekarna, Dombrova – ukinjena 1954, sedaj v lasti Tekstilne tovarne Okroglica.

Na novo ustvarjeno podjetje je bilo direktno podrejeno Ministrstvu za gradnje LRS oz. Glavni direkciji industrije gradbenega materiala. Obrati, ki so delovali v sklopu Goriških opekarn, so se skozi leta menjali (nekateri so se na novo odpirali, drugi zapirali). Podjetje je dolga leta poslovanja delovalo samostojno in tudi v sodelovanju z drugimi podjetji, dokler niso postale Goriške opekarne dne 6. 12. 1996 delniška družba, registrirana pri okrožnem sodišču v Novi Gorici (Turel, Stibilj in Cigoj 1998, 11).

Prva leta poslovanja podjetja so bila težavna, saj so morali delavci večino del opravljati ročno. Delalo se je s krampi, lopatami in samokolnicami. Delo je bilo sezonsko. Na začetku se je proizvajalo večinoma zidake in korce. S pridobitvijo novih strojev so v 50. letih najprej odpravili ročna dela, kot sta bila ročno kopanje in ročni prevoz gline do oblikovalnih strojev. Uvedli so mehanizirano kopanje z bagri vedričarji, material pa so začeli prevažati z vagoneti prekucniki in lokomotivami Diessel. Začeli so z gradnjo umetnih sušilnic in tako je bilo odpravljeno samo sezonsko delovanje (v preteklosti so bili odvisni od vremenski razmer). Najpomembnejša tehnološka sprememba pa je bil prehod kurjenja oz. žganja v Hofmanovih pečeh iz premoga na težko kurilno olje leta 1966 in avtomatizacija proizvodnje. Leta 1965 je začela obratovati nova avtomatska linija v Renčah. Na obratu Bilje se je leta 1969 začela proizvodnja v novi proizvodni hali z avtomatskim postrojenjem. To je omogočilo količinski in kakovostni skok v proizvodnji in uvajanje novih izdelkov (Turel, Stibilj in Cigoj 1998, 12–13).

Največje investicije in tehnološke spremembe so se v podjetju dogajale med letoma 1972 in 1976. Zaradi potreb tržišča so se odločili za rekonstrukcijo in razširitev obrata Renče ter za izgradnjo nove tovarne keramičnih ploščic. Druga največja investicija pa ni bila tako uspešna zaradi spleta okoliščin, kot so nepoznavanje panoge, težave pri finančni konstrukciji, menjava tujega partnerja in posledično zamuda izgradnje, pomanjkanje tehnološkega znanja in izkušenj, neurejeni notranji odnosi, večkratno menjavanje vodstva, ki je v podjetju povzročilo večletno izgubo v poslovanju. Klub težavam, ki jih je imelo podjetje, so začeli načrtovati modernizacijo proizvodnje korcev. Idejni projekt in ekonomsko investicijski elaborat so bili izdelani že leta 1979, k sami izvedbi investicije pa se je prestopilo leta 1982. Velikoserijska in visoko avtomatizirana proizvodnja ni prinesla zelenih rezultatov glede kakovosti izdelave korcev. Potrebna je bila sprememba poteka njihovega izdelovanja. Opustili so avtomatsko paletiranje korcev in uvedli sortirno linijo. Na trgu so se potem še dolgo časa prodajali le ročno presortirani korci (Turel, Stibilj in Cigoj 1998, 16–17).

Po letu 1990 se je začelo podjetje prilagajati novim družbenim in gospodarskim razmeram. Prva polovica devetdesetih let je pomenila velike spremembe za pogoje poslovanja podjetja, kar je bilo posledica izgube jugoslovanskega trga in recesije gradbeništva v Sloveniji. Podjetje je izkoristilo lego in se preusmerilo na italijansko tržišče, ki je bilo bolj zahtevno, razširiti je bilo treba proizvodni program. Po težkem obdobju so se začele razmere leta 1996 stabilizirati. Začelo se je kupovanje novih strojev in prišlo je do uvedbe računalniškega ter informacijskega sistema na finančno-računovodskem področju. To je omogočalo hiter pretok informacij, zahtevalo je manjše število zaposlenih in kakovost dela je bila večja. Leta 1997 je podjetje kupilo sitast homogenizator, leta 1998 pa fine mline, kar pomeni začetek postopka modernizacije proizvodnje. Goriške opekarne so tako v začetku dvajsetega stoletja poslovale stabilno in z dobrimi poslovnimi rezultati. V družbi je bilo takrat zaposlenih 175 delavcev, ki so letno izdelali med 90 in 95 milijoni NF enot, kar je predstavljalo približno 35 % vse slovenske proizvodnje. Proizvodni program, ki se je izvajal v proizvodnih obratih, je obsegal več kot 35 različnih artiklov za nosilne zidove, predelne stene, strope in strehe. S prodajo so Goriške opekarne takrat ustvarile 13 milijonov DEM realizacije, od tega skoraj 30 % v izvozu, in to predvsem na Hrvaško in v Italijo. Podjetje je iz leta v leto dobro poslovalo, dokler ni nastopila svetovna gospodarska kriza (Turel, Stibilj in Cigoj 1998, 19–28).

3.2 Analiza kriznega stanja v podjetju

Analizirali bomo krizno stanje podjetja Goriške opekarne, ki je nastopilo zaradi udara svetovne gospodarske krize. Svetovna gospodarska kriza je dolgotrajna finančna kriza, ki je doletela oz. je bila najbolj izrazita predvsem v državah evro-območja. Kriza je v akutno fazo prešla sočasno s finančno krizo v Združenih državah Amerike in v nekaterih drugih državah po letu 2008. Kriza je povzročila gospodarski zastoj na svetovni ravni, kar se je odražalo z zmanjševanjem proizvodnje in zaposlenosti. Prerasla je tudi v globoko družbeno-politično krizo.

3.2.1 Simptomi, vzroki in posledice krize

Podjetja so si lahko podobna, niso si pa enaka. Na trgu posluje veliko število podjetij, ki se med seboj razlikujejo. Torej je specifičen model za reševanje krize nemogoč, saj je zelo veliko okoliščin, časa in vzrokov. Reševanje krize se začne s prepoznavanjem njenih simptomov. Kot smo že povedali v teoretičnem delu, so simptomi znaki, ki nam povedo, da bo kriza lahko nastala. Goriške opekarne, d. d., so bile na nastop in prihod krize iz ZDA v Evropo ter tudi v Slovenijo pripravljene. Simptomi so se podjetju pokazali najprej kot svarilo s strani medijev kot napoved glede na dogodke v ZDA, kasneje pa so se simptomi pokazali kot padanje tržnih deležev, zmanjševanje povpraševanja po izdelkih in naročilih, slabšanje prodajnih pogojev in kopičenje izdelkov na zalogi. Simptomi so se iz začetnega komercialnega in marketinškega področja razširili tako, kot narekuje teorija, še na druga področja, in sicer na finančno-računovodsko področje, proizvodno-tehnično področje, organizacijsko področje, kadrovske področje in na območje zunanjega okolja. Simptomi, ki so bili vidni v tej specifični krizi izbranega podjetja, so pomenili krizo ne glede na to, ali bi jih podjetje upoštevalo kot svarilo ali ne.

Vzroki krize so pobudniki oz. razlogi, zakaj je kriza nastopila. V primeru Goriških opekarn so bili vzroki zunanje narave, nastali so v okolju organizacije. Ker so vzroki nastali v zunanjem okolju zaradi nastopa svetovne gospodarske krize, nanje podjetje ni imelo velikega vpliva.

Svetovno gospodarsko krizo, kot smo že prej omenili, je povzročila finančna kriza, ki je doletela Združene države Amerike leta 2007. Finančna kriza v ZDA je nastala zaradi padca nepremičnin, do katerega je prišlo leta 2006. Dogodek, ki je zaznamoval padec svetovnega bančnega sistema, je bil stečaj banke Lehman Brothers septembra 2008. Zaradi bankrota ene največjih ameriških investicijskih bank je prišlo do zaostritve pogojev posojanja denarja na finančnem trgu. Banke niso bile več pripravljene posojati denar drugim bankam, tudi ne po višjih obrestnih merah (Štiblar 2008, 90). Kriza se je razširila še na območje Evrope. Ker je Slovenija majhna država, je odvisna od drugih večjih držav, to je vidno predvsem na tem, koliko naša država izvažata na tuje trge. Države, ki so uvažale naše izdelke, so zaradi krize zmanjšale potrebo po uvozu in tako se je kriza pojavila tudi pri nas. Najbolj se je poznala na področju avtomobilske, kovinske in gradbene industrije, kamor spada tudi podjetje Goriških opekarn, d. o. o.

Zaradi recesije, ki je nastopila leta 2008, je prišlo do velikih sprememb na trgu. Prišlo je do velikih cenovnih pritiskov in poslabšanja plačilne discipline. Povpraševanje po izdelkih se je zaradi zmanjšanja gradbenih aktivnosti in nižje porabe opeke zmanjšalo.

Število izdanih gradbenih dovoljenj za stanovanja v Sloveniji se je znižalo za 29 %, zato se je tudi potreba po materialu za gradbena dela v tem letu posledično znižala za 22 %, od tega na stavbah za 24 %, na stanovanjskih objektih pa za 22 %. Tudi na tujih trgih je zavládala kriza,

kar se je odražalo na znižanju obsega stanovanjske gradnje za več kot 50 % v Italiji, na Hrvaškem pa se je gradbeništvo skrčilo za 6 % in gradbena dovoljenja so bila nižja za 25 %.

Začetni vzroki krize so bili torej zunanji, posledično pa so se začeli kasneje kazati kot notranja šibkost oz. notranji vzroki za nastanek krize so se začeli kazati kot posledice. Vzroke za krizo, ki nastanejo znotraj podjetja, smo v teoretičnem delu že navedli, in sicer so to slabo vodenje, slaba finančna politika, slabo trženje, slaba nabavna politika, slaba proizvodna politika, slaba razvojna politika, slaba kadrovska politika, slaba konkurenčnost, slaba strategija. Iz tega lahko razberemo, da vzroke in posledice teoretično lahko določimo, v praksi pa težko točno opredelimo, saj se lahko v različnih primerih kažejo drugače.

Posledice krize so bile in so za podjetje še vedno sprememba strateškega načrta, zmanjševanje sodelavcev v organizaciji, sprememba in dopolnjevanje proizvodnega programa, uveljavitev učee se organizacije in širitev na tuje trge. Posledice so v tem trenutku tudi skromno preživetje z nizkimi donosi, ki se bo s trdom v prihodnosti prelevilo v trajno okrevanje podjetja s primernimi donosi. V preglednici na naslednji strani si lahko pogledamo razvrstitev krize podjetja Goriške opekarne, d. d., za pomoč pri opredelitvi in njegovem nadaljnjem reševanju.

Preglednica 4: Značilnosti razvrstitve krize v podjetju Goriške opekarne, d. d.

Razvrstitev krize	Vsebina
<i>Oblika krivulje poteka krize</i>	Če primerjamo potek krize, ki je doletela Goriške opekarne, z obliko črke, bi ga lahko definirali kot črko U ali črko L. Črka U je primerna, saj je med padcem in ponovnim vzponom delovanja podjetja dolgo obdobje zdravljenja in premagovanja krize. Črka L pa nam ponazarja resnejši potek krize, saj pomeni dolgotrajnejši ali celo trajen upad poslovanja podjetja. Podjetje se od krize še vedno zdravi. Direktor podjetja gospod Jožef Stibilj je pozitivno naravnani k vrnitvi podjetja na »zeleno vejo«, a verjame, da je še vedno treba vložiti veliko truda in strpnosti.
<i>Hitrost nastopa krize</i>	Podjetje se je zavedalo nastopa krize. Torej bi lahko rekli, da je kriza nastopila tako postopno, pričakovano in tudi neizogibno brez možnosti izognitve.
<i>Kriza razvoja</i>	Zadnja kriza, ki je doletela podjetje (gospodarska kriza), ni kriza, ki bi se zgodila zaradi napak ali sprememb v razvoju podjetja. Kriza se je zgodila na svetovni ravni, ni je bilo mogoče preprečiti, so si pa lahko z razvojem pomagali za lažje premagovanje krize.
<i>Kriza glede na stopnjo intenzivnosti</i>	Glede na stopno intenzivnosti lahko rečemo, da je kriza akutna. Podjetje se je s krizo seznanilo in nastopil je trenutek, ko je moralo začeti obvladovati krizo.
<i>Kriza z vidika ogroženosti ciljev organizacije</i>	Zaradi nastopa globalne gospodarske krize je bilo ogroženih kar nekaj ciljev v organizaciji. Nastopila je strateška kriza, saj so se razmere na trgu spremenile in strategija, ki jo je imelo podjetje prej, ni bila več ustrezna. Moralo jo je zamenjati in prilagoditi. Vidna je bila kriza uspešnosti, saj so se merila uspešnosti poslabšala. Kriza likvidnosti v podjetju ni nastopila, saj podjetje še posluje, so pa bile vidne težave pri plačilni sposobnosti podjetja.
<i>Kriza glede na vzrok njenega nastanka</i>	Do krize je prišlo zaradi zunanjih faktorjev, saj je nastopila splošna gospodarska kriza. Če to še dalje razčlenimo, lahko rečemo, da je prišlo do ekonomske krize, ki je kasneje privedla do padca trgov in prihodkov ter do upada dela.

3.2.2 Ukrepi za obvladovanje krize v podjetju

Končina in Mirtič (1999, 74–78) pravita, da naj bi si faze ukrepanja pri nastanku krize sledile tako, da bi najprej moralo priti do zamenjave direktorja oz. notranjega poslovodstva. Sledilo naj bi analiziranje poslovnega položaja in seveda faza, v kateri zaostreno ukrepamo. Nato pridemo do faze strateških sprememb in na koncu še do faze rasti, če se je podjetje rešilo iz krize.

Podjetje je simptome kot napoved in svarilo s strani medijev resno upoštevalo in predhodno začelo načrtovati odziv na nastop gospodarske krize. Podjetje ni izvedlo zamenjave direktorja, saj vzroki krize niso bili notranjega izvora, ampak je prešlo kar v fazo izdelovanja strateškega načrta. Tako se je začelo pripravljati na krizo že v zadnjem četrtletju predhodnega leta (2008). Strateški načrt je bil izdelan tako, da bi omogočal podjetju kljub nastopu krize konstantno likvidnost poslovanja, kar največjo možno prodajo, zniževanje obratnih sredstev, obveznosti in stroškov ter da bi kljub krizi dosegali kar najboljši poslovni rezultat. Tako kot teorija veleva, je v podjetju sledila analiza poslovnega položaja. Analizo podjetje še danes konstantno izvaja s kontrolo rezultatov.

Velik udarec za podjetje sta bila manjše povpraševanje na vseh trgih in posledično tudi prodaja zidne opeke, saj je ta večinoma pogojena z zidanjem novogradnje, kjer je bilo zmanjšanje najbolj očitno. Na zidnem programu je bila vidnost krize najočitnejša. Boljša je bila prodaja izdelkov za rekonstrukcijo in dograditve že obstoječih objektov, kot na primer prodaja kritine. Leta 2011 je podjetje naletelo še na težavo zaradi povečanja nabavnih cen plina v Sloveniji. V tistem času so bile nabavne cena plina na tujih trgih bistveno manjše, kar je podjetju poslabšalo konkurenčni položaj tako na domačih kot tujih trgih (Goriške opekarne, 2011).

V fazi zaostrenega ukrepa se je podjetje najprej odločilo za agresivno prodajo, predvsem na tujih trgih. Tako so ugotovili, da so na glavnih trgih uspeli obdržati pozicijo brez dodatnega izpostavljanja podjetja. Količinski obseg prodaje je bil tako samo za 10 % nižji od prejšnjega leta (2008), a se je zaradi padca 10 % tržnih prodajnih cen vrednostna prodaja znižala za 20 % od prodaje iz leta 2008. V spodnji preglednici si lahko pogledamo razliko med proizvodnjo in prodajo kritine ter ZSE med letoma 2008 in 2009.

Preglednica 5: Poslovni podatki proizvodnje in prodaje za leti 2008 in 2009

POSLOVNI PODATKI	2008	2009
<i>Proizvodnja ZSE in kritine</i>	127.159.278 NF	78.330.291 NF
<i>Proizvodnja ZSE</i>	85.245.771 NF	57.856.205 NF
<i>Proizvodnja kritine</i>	558.847 m ²	272.988 m ²
<i>Prodaja ZSE in kritine</i>	85.245.771 NF	100.439.181 NF
<i>Prodaja ZSE</i>	73.148.942 NF	57.857.369 NF
<i>Prodaja kritine</i>	511.531 m ²	567.758 m ²

Vir: Goriške opekarne (2008,3); Goriške opekarne (2009, 3).

Končina in Mirtič (1999, 81) po Prašnikarju (1992) navajata strategije, ki so bile uporabljene pri uspešnih ozdravitvah podjetij, ki so se znašla v zreli krizi. Katere bo podjetje upoštevalo in v kakšni meri, pa mora predvideti samo. Spodaj navajamo strategije in njihovo uporabo v podjetju Goriške opekarne, d. d., za primerjavo med teorijo in dejansko prakso:

- *strategija izboljšanja finančnega nadzora*: uprava na tedenski in mesečni ravni preverja poslovne rezultate. Izvaja se tudi mesečno spremljanje in analizo doseženih bančnih rezultatov s strani pristojnih strokovnih družb. Ker je prišlo tudi do slabe plačilne sposobnosti v podjetju in ker podjetje ni imelo ustreznih finančnih sredstev, da bi jih vrnilo banki v podjetju, se je podjetje z njo dogovorilo o kasnejšem plačilu;
- *strategija zmanjšanja stroškov*: podjetje se je odločilo tudi za to strategijo. Da bi poslovanje potekalo čim bolj tekoče, so veliko energije usmerili v zniževanje vseh vrst zalog. Obseg proizvodnje so organizirali tako, da so lahko sproti proizvajali vse izdelke, ki jih ponujajo v prodajnem programu. Zaloge končnih izdelkov so bile tako za 44 % nižje, zaloge surovin in materiala pa za skoraj 30 % nižje od prejšnjega leta (2008).

Obseg proizvodnje se je tako od prejšnjega leta (2008) znižal za 38 %, proizvodni obrati pa so bili zasedeni samo okoli 55 % glede na zmogljivost. Podjetje si je prizadevalo z zniževanjem zalog tudi v naslednjih letih. Zmanjšanje obratnega kapitala in vseh vrst zalog je bila težka naloga, saj so morali biti prilagodljivi in proizvodnjo kar se da prilagoditi prodaji;

- *strategija zmanjševanja stalnih sredstev in nove finančne strategije ter strategija iskanja novih finančnih sredstev (velja predvsem za podjetja, ki so zašla v krizo zaradi zunanjih dejavnikov)*: podjetje je zniževalo kratkoročna sredstva (vse zaloge), omejilo je nabavo osnovnih sredstev in omejilo terjatve. Z omejitvijo nabave osebnih sredstev so lahko vložili sredstva v nakup novega stroja. Z nakupom so lahko izpopolnili izdelke iz programa ZSE in si s tem omogočili razvoj izdelkov ter prodor na nova tržišča. Leta 2010 so začeli proizvajati še dodatne nove izdelke, med drugim tudi opečni zdrob, ki se je kasneje pokazal za dobro prodajnega in zanimivega za kupce. Leta 2011 so razvili nove bloke za italijanski trg in dopolnili ponudbo dodatnih elementov za streho (pritrdilne elemente, zaporne elemente, stropna polnila ipd.). Intenzivno so začeli delati na uporabi opečnega zdroba na različnih področjih (npr. opečni tlaki). Leta 2012 so na novo razvili in dali v prodajo izdelke iz skupine GO MAX in izdelke iz skupine modularnih blokov. Na novo so začeli razvijati generacijo akustičnih blokov in generacijo opečnih vogalnih elementov. Razvijanje novih izdelkov se je nadaljevalo še v leto 2013 in se nadaljuje še danes. Leta 2013 so uspeli tehnološko osvojiti uporabo petrol koksa, kar je zanje pomenilo znižanje stroškov energije;
- *strategija trženja in učinkovitejše prodaje*: leta 2010 so obseg proizvodnje še vedno prilagajali potrebam prodaje, kar jim je kljub zaostrenim tržnim razmeram omogočilo zagotavljati celoten prodajni nabor izdelkov. Te so začeli prilagajati potrebam trga, kot npr. da so zaradi zahtev italijanskega trga začeli tudi z manjšim pakiranjem izdelkov (Goriške opekarne, 2010);
- *strategija vodenja in strategija pri organizacijskih spremembah (vzpostavitev ravnotežja v organizaciji)*: podjetje ni spreminjalo organizacijske strukture z vidika prestrukturiranja, ampak samo z vidika odpuščanja. Leta 2012 je podjetje skrajšalo delovni urnik na 36 ur na teden, da bi obdržali kar največ ljudi, a so kljub temu morali odpustiti 30 % zaposlenih. Starejši delavci so se predčasno upokojili, delavci za določen čas in tehnološki viški v podjetju so bili odpuščeni. Tisti delavci, ki so bili odpuščeni, so ne glede na krizo dobili odpravnine. Sodelavci, ki so v podjetju ostali, imajo vsak mesec redno plačo v celoti z vsemi prispevki, ki jim pripadajo. Direktorju je bilo zelo pomembno, da če bi prišlo do zakasnitve plač, sam obvesti delavce in jim obrazloži, zakaj je prišlo do tega. Danes je v podjetju zaposlenih 55 delavcev, od tega imajo v managementu danes člana uprave, ki je zadolžen za prodajo in skrbi za čim manjši upad prodaje, pomočnika za proizvodno območje, ki ugotavlja, kako s čim manjšim številom ljudi čim več proizvesti. Imajo še finančnika, ki se ukvarja in dogovarja z bankami ter dobavitelji.

Strategije, ki jih omenjata Končina in Mirtič (1999), ne veljajo samo za proizvodna podjetja, ampak zajemajo vsa podjetja. Kot vidimo, se je podjetje razen pri zamenjavi direktorja držalo teoretičnih ukrepov, s katerimi se pribija skozi krizo.

Podjetje prisega tudi na vzdrževanje odnosov in korektnost. V kriznem obdobju sta bila to ključna faktorja pri poslovanju podjetja. Podjetje vzdržuje odnose z organizacijo zbora delavcev od šestkrat do sedemkrat na leto. Na zboru se delavce obvesti o poslovanju, načrtih in pričakovanjih. Delavci si z upravo delijo pomembne informacije. Zbori so narejeni tako, da je interaktivnost med zaposlenimi kar najboljša. Pomembno je tudi, da se delavci čutijo svobodni z izpostavitvijo kritik in problemov, ki so jih zaznali v podjetju, saj se tako čutijo prisotni, upoštevani in da so del podjetja. Od delavcev se pričakuje, da se ob imetju pripomb, priporočil ali kakršnega koli mnenja jasno in odkrito izrazijo. Management (uprava) je bil do delavcev vedno jasen in iskren, tudi glede odpuščanja. Pri odpuščanju delavcev zaradi nastopa krize je podjetje sodelovalo s svetom delavcev in sindikatom. Direktor se je osebno pogovoril o odpuščanju z vsakim zaposlenim posebej. Zaradi presežnih delavcev je najel tudi zunanjo strokovno pomoč za objektivno analiziranje in sprejemanje odločitev, koga v podjetju obdržati in koga odpustiti. Pri odpuščanju so se sklicevali na zakonske okvire. Podjetje deluje po načelu, da mora uprava voditi podjetje tako, da lahko v vsakem trenutku poplača svoje dolgove tako, da ni nihče oškodovan in da je škoda čim manjša.

Komunikaciji torej dajejo velik pomen. Podjetje ni izolirano, je odprto in v sožitju z okoljem (lokalno, kupci, dobavitelji). Podjetje je prepričano, da se mora z ljudmi pravilno ravnati, da ne prihaja do umetnih problemov. Podjetje nadgrajuje »team building« z druženjem izven delovnega časa, in sicer s skupnim kolesarjenjem, planinarjenjem in novoletnimi zabavami. Ožje vodstvo večkrat na leto organizira večerje.

V preglednici na naslednji strani lahko vidimo primerjavo nekaj ključnih podatkov poslovanja iz let 2008, 2009 in 2013,⁵ kjer je tudi vidno, da podjetje počasi okreva od kriznega obdobja.

⁵ Za leto 2014 podatki še niso znani, ker podjetje še ni izdalo letnega poročila.

Preglednica 6: Primerjava ključnih podatkov delovanja podjetja

	Leto 2008	Leto 2009	Leto 2013
POSLOVANJE:			
<i>Čisti prihodki iz prodaje</i>	9.524.672 EUR	7.943.477 EUR	6.432.915 EUR
<i>Kosmati donos iz poslovanja</i>	10.907.478 EUR	6.674.344 EUR	6.686.181 EUR
<i>EBITDA⁶</i>	1.742.008 EUR	-37.581 EUR	395.552 EUR
<i>Dobiček/ izguba iz poslovanja</i>	601.827 EUR	-1.075.252 EUR	-378.546 EUR
<i>Čisti dobiček</i>	10.332 EUR	-1.604.722 EUR	-749.800
FINANČNO STANJE			
<i>Sredstva</i>	18.029.679 EUR	15.433.338 EUR	13.500.731 EUR
<i>Kratkoročna sredstva</i>	5.407.194 EUR	3.679.677 EUR	2.854.745 EUR
FINANČNO STANJE	Leto 2008	Leto 2009	Leto 2013
<i>Kapital</i>	7.952.914 EUR	6.348.193 EUR	4.446.756 EUR
<i>Obveznosti</i>	9.874.390 EUR	8.881.246 EUR	8.290.126 EUR
<i>Finančne obveznosti</i>	8.252.891 EUR	7.665.161 EUR	6.866.169 EUR
KAZALCI POSLOVANJA			
<i>Knjigovodska vrednost delnice</i>	15,19 EUR	12,12 EUR	7,36 EUR
<i>Donosnost kapitala</i>	0,13 %	-19,86 %	-14,43 %
<i>Čista donosnost navadne delnice</i>	0,0197 EUR	-3,0645 EUR	-1,2403 EUR
<i>Gospodarnost poslovanja</i>	5,81 %	-13,87 %	-5,36 %
<i>Stopnja lastniškosti financiranja</i>	44,11 %	41,13 %	32,94 %
<i>Stopnja dolgoročnosti investiranja</i>	67,92 %	74,03 %	78,72 %
<i>Koeficient kratkoročne pokritosti kratkoročne obveznosti</i>	74,20 %	67,06 %	120,45 %
ŠTEVILO ZAPOSLENIH	91	80	55

Vir: Goriške opekarne (2009, 3); Goriške opekarne (2013, 4).

Ukrepi, ki so bili izvedeni po nastanku krize v podjetju, so prilagajanje poslovanja, učinkoviti stroškovni ukrepi, razgibane prodajne aktivnosti, ponujanje novih izdelkov in storitev, pridobivanje novih finančnih virov z odprodajo poslovno nepotrebne premoženja ter reprogramacija bančnih kreditov. Vsi ti ukrepi družbi omogočajo zanesljive pogoje za poslovanje in nadaljnji razvoj. V naslednjih letih je predvidena skromna rast gradbenih aktivnosti, zato so pripravili Rebalans Programa ukrepov za prilagoditev poslovanja za obdobje od 2014 do 2020. Do leta 2016 je predvidena skromna rast, ki naj bi se po letu 2017 občutneje povečala. Ključne usmeritve rebalansa so ostale enake, s tem da je dinamika odplačevanja bančnih kreditov prilagojena novim projekcijam. Boljši poslovni rezultati so

⁶ Kazalnik EBITDA je za boljše razumevanje v nadaljevanju označen z ležečo pisavo, ko predvidevamo, da bo podjetje ozdravilo prav zaradi pozitivnega kazalnika v letu 2013.

vidni že leta 2014, predvsem zaradi uvedbe novih ukrepov. Ker so nekatere kapacitete v podjetju še nezasedene, je rezultat še vedno negativen, vendar je izguba leta 2014 pol manjša od predhodnega leta. *EBITDA*⁷ bo predvidoma pozitivna v višini 711.014 EUR. V prihodnosti načrtujejo bistveno izboljšanje poslovanja, kar bo posledica postopne rasti obsega poslovanja na osnovnem programu in rasti poslovanja pri prodaji dopolnilnega trgovskega blaga ter dejavnosti predelave gradbenih odpadkov (Goriške opekarne 2013, 12).

Občutek o tem, kaj se v podjetju Goriške opekarne, d. d. dogaja danes, sem dobila s pogovorom z direktorjem podjetja, gospodom Jožefom Stibiljem, ki je direktor podjetja že 17 let.

Podjetje danes posreduje kupcem tudi dodatne produkte drugih izvajalcev in si s tem ohranja trg. Prodaja je sicer od leta 2008 do danes upadla za 40 %, a so zaradi spremembe prodajnega programa uspeli dodatnih 20 % pridobiti z novimi izdelki in prodajnimi programi. Spremenili so materiale in prišli do cenejšega, a kakovostnejšega produkta. Ne prodajajo več samo dele, ampak celoten izdelek (ne prodajajo več npr. samo kritine, ampak celo streho). Začeli so tudi predelovati gradbene materiale (opečni zdrob) in tako materiala ne mečejo stran ter si hkrati znižujejo stroške. Z razliko v ceni in dodano vrednostjo si povečujejo rentabilnost. Podjetje se poskuša usmerjati na nove trge, uvaja in ustvarja nove programe ter nadgrajuje stare produkte. Podjetje je znižalo stroške storitev in vsega, vlagajo v proizvodnjo in izvajajo naložbe v obnovo proizvodnih sredstev. Danes ima podjetje zaposlenih 55 delavcev. Direktor podjetja pravi, da če bi bilo leta 2008 zaposlenih ravno toliko delavcev kot danes (in ne 91, kot jih je bilo), bi podjetje ravno tako lahko poslovalo. Tako imajo delavci, ki so danes v podjetju, normalen delovni urnik in ne skrajšanega, a so plačani dobro in ustrezno, kar privede do večje produktivnosti in posledično do več nagrajevanja (Jožef Stibilj, Intervju z g. Jožefom Stibiljem, 1. oktober 2014).

Predloga izboljšav za podjetje nimamo, saj se je po našem mnenju odločilo za pravilno ukrepanje in se, kar se je dalo, uspešno odzvalo v kritičnem trenutku. Podjetju lahko samo svetujemo, naj še naprej spodbuja komunikacijo in vzdržuje kulturo v podjetju ter da naj deluje po temelju »učee se organizacije« in opazuje tržne razmere ter naj prilagodi proizvodnjo v kar se da fleksibilno s hitro možnostjo spremembe, če je potrebno. Ker so posledice krize v podjetju še vedno vidne, saj kriza še ni ponehala, lahko samo predvidevamo in podjetje kategoriziramo med ozdravljiva podjetja. Predvidevamo, da bo podjetje v naslednjih letih trajno okrevalo, saj nam je direktor podjetja zagotovil, da so boljši poslovni rezultati vidni že sedaj in tudi rast gradbenih aktivnosti je predvidena po letu 2016. Kljub temu, da podjetje posluje z izgubo, je kazalnik *EBITDA* za razliko od prejšnjih let pozitiven, kar pomeni, da podjetje pokriva odpise vrednosti in druge odhodke (ki niso povezani s

⁷ *EBITDA* nam pove, kolikšen poslovni izid ustvari družba pred obrestmi, davki in amortizacijo z vsem investiranim kapitalom. Negativna *EBITDA* družbe predstavlja rdeč alarm in sporoča, da se družba sooča z resnimi problemi v poslovanju (Consilue.com b. l.).

poslovnimi dohodki) (S podezelja.si b. l.). Ker podjetje posluje že več kot 60 let, verjamemo, da je doživelo že veliko vzponov in padcev, je navajeno reagirati na spremembe in da se bo uspelo izvleči iz krize.

4 SKLEP

Krize so stalnica v podjetjih. So neizogiben del poslovanja in s tem od nas zahtevajo zbranost ter pripravljenost, da jih zaznamo in rešimo. Kriza je lahko priložnost za ugotovitev pomanjkljivosti, ki se dogajajo v podjetju, in dana možnost podjetju, da naredi spremembo. Lahko pa je kriza samo negativna izkušnja, ki nas doleti, ne da bi mi sami delali napake, in si jo zaslužili. Takšna kriza je doletela podjetje, ki smo ga obravnavali, saj je prišlo v tem primeru do udara gospodarske krize, na katero podjetje ni imelo vpliva.

Krize imajo lahko izvor v podjetju ali pa prihajajo iz zunanjega okolja. Kako hitro bodo nastopile, ne moremo vedeti. Krize so lahko postopne, lahko pa so hitre in nenadne, nastanejo v različnih fazah razvoja. Krize so lahko potencialne, ko ne vemo, ali bo do njih prišlo ali ne. Krize so lahko latentne, ko že opazimo znake, in takrat imamo še možnost, da jih zaustavimo. Lahko pa nastopi akutna kriza, in smo že prepozni, da bi jo zaustavili. Sedaj nam ostane samo še reagiranje. Zaradi nastopa krizne situacije pride tudi do spremembe vedenja udeležencev v organizaciji, ki lahko zaostri odnose v podjetju, ki jih ima podjetje z okoljem. Da ostanejo odnosi med časom krize kar se da nedotaknjeni, moramo imeti jasno razvito kulturo in vrednote, ki morajo ostati vedno enake. Komunikacija, korektnost in ne-prikrivanje resnice so temelji za utrjevanje odnosov v vsaki situaciji.

Namen in cilje diplomske naloge smo uresničili. Predstavili smo krizo in njene značilnosti, obnašanje managementa in pomen kulture ter komuniciranja v krizni situaciji.

Z analiziranjem obravnavanega primera smo ugotovili, da tudi če podjetje dobro posluje, se neizogibni krizi, kot je bila svetovna gospodarska kriza, ne more izogniti. Kriza ni nastopila zaradi krivde s strani managementa in ne zaradi slabega komuniciranja, a se je kljub dobremu poslovanju na vseh področjih podjetje znašlo v krizi.

Ker so vzroki, vrsta krize in sredstva, ki jih ima podjetje na razpolago, različni od podjetja do podjetja, smo ugotovili, da so modeli reševanja krize zapisani za vsa podjetja na splošno. Katere strategije za reševanje krize bo podjetje uporabljalo, pa se mora odločiti samo. V teoriji so opredeljeni simptomi, vzroki krize in možne posledice krize. Podjetje pa jih mora znati zaznati (predvsem prvi dve naštet). Vedeti mora, kakšne modele in kako se bo obnašalo. Podjetje se mora zavedati, katera so njegova sredstva in kako jih unovčiti, da se prebreme iz krize. Ker je podjetje, ki smo ga obravnavali, proizvodno in ker so se v času krize trgi, na katerih je prodajalo, spremenili in skrčili, se je podjetje tem potrebam ustrezno prilagodilo. Začelo je prilagajati, proizvajati in uvajati nove izdelke, ki jih je prilagajalo in dopolnjevalo za potrebe trga. Sredstva je podjetje kljub krizi vlagalo v inovacijo, kar je bilo glede na stanje akutne krize tvegano, in tako reagiralo v nasprotju s teorijo. Podjetje ima sedaj paleto izdelkov, ki je obširnejša in ne manjša, so pa morali za to proizvodnjo prilagoditi in jo izpopolniti potrebam. Ravno novi in izboljšani izdelki so razlog, da se podjetje prebija iz krize. Podjetje si je prizadevalo zmanjšati zaloge in jih čim bolj prilagoditi potrebam

povpraševanja. Držalo se je vseh strategij, ki jih priporoča teorija za sanacijo podjetja, in se odločilo za uporabo strategije zmanjšanja stroškov ter izboljšanja finančnega nadzora, strategije za pridobitev novih finančnih sredstev, strategije trženja in učinkovite prodaje ter strategije vodenja. Tako da so bili ukrepi, ki jih je podjetje izvedlo za znižanje stroškov v času krize: odpuščanje sodelavcev zaradi tehnološkega viška, zniževanje stroškov z zmanjšanjem zalog (saj je podjetje proizvodno), odpis in prodaja odvečnih sredstev za pridobitev novega kapitala in tako vlaganje v inovacijo. Podjetje je s krčenjem sodelavcev kasneje tudi ugotovilo, da bi lahko v obdobju pred krizo poslovalo z istim številom delavcev, kot jih zaposluje danes. Podjetje se je začelo zavedati in potrdilo eno izmed mnenj, in sicer da podjetja ne delujejo zato, da zaposlujejo ljudi, ampak zato, da preživijo in dobro poslujejo.

Ugotovili smo, da sta kultura in komunikacija v podjetju zelo pomembni. Pri izbranem podjetju se je videlo, da podpira komuniciranje in delavce spodbuja k izpostavitvi problemov. Na ta način dosega, da ne prihaja do umetnih problemov in nepotrebnih sporov. Komunikacija je pomembna tudi pri odnosu podjetja z okoljem, saj ima podjetje kljub temu, da je v krizni situaciji, podporo s strani okolja.

Krize so del poslovanja podjetja. Ne glede na to, kako uspešno je podjetje, se vedno pojavljajo krizne situacije. Lahko so majhne in lahko obvladljive, lahko so velike in težko rešljive. Kot smo videli pri obravnavanem primeru, nas lahko kriza doleti, tudi če podjetje dobro posluje in se ravna po vseh merilih za uspešno poslovanje. Podjetje mora imeti ne glede na krizo kakovosten prodajni program in izdelke z dodano vrednostjo, ki ga razlikujejo od konkurence, saj bo ravno ta faktor tisti, ki ga bo rešil iz krize. Pomembno je, da je v podjetju ustrezen kader, ki je prilagodljiv vsem situacijam, ki lahko doletijo podjetje. Sodelavci morajo biti vredni zaupanja in v podjetju z namenom, da delujejo njemu v dobro in ga ne izkoriščajo. Podjetje mora tako imeti dolgoročne kot kratkoročne načrte in mora biti čim bolj pripravljeno na vsak scenarij, ki ga lahko doleti.

LITERATURA IN VIRI

- Anderson, Carl. 1997. Values-based management. *Academy of management executive*, 11 (4): 25–46.
- Barnett, Carole K. in Michael G. Pratt. 2000. From threat-rigidity to flexibility: toward a learning model of autogenic crisis in organizations. *Journal of Organizational Change Management* 13 (1): 74–88.
- Bergant, Živko. 2006. Prvi znaki krize in njihovo ugotavljanje. [Http://www.vrs.si/clanki/Znaki%20krize.pdf](http://www.vrs.si/clanki/Znaki%20krize.pdf) (12. 11. 2014).
- Boeckenfoerde, Bjoern. 1993. Kriza podjetja. *Pristop* (2): 33–40.
- Child, John. 1984. *Organisation: A guide to Problems and Practice*. London: Harper and Row.
- Consilue.com B. l. *Ebitda in ebitda marža*. [Http://consilue.com/sl/ebitda-ebitda-marza/](http://consilue.com/sl/ebitda-ebitda-marza/) (10. 3. 2015).
- Dubrovski, Drago. 2004. *Krizni management in prenova podjetja*. Koper: Fakulteta za management.
- Dubrovski, Drago. 2011. *Razsežnosti kriznega managementa*. Celje: Mednarodna fakulteta za družbene in poslovne študije.
- Duncan, W. Jack. 1989. Organizational Culture: Getting a Fix on elusive Concept. *Academy of Management Executive* 3 (3): 229–236.
- Flor, Alexander G. 1993. The informatization of agriculture. *The Asian Journal of communication* 3 (2): 94–103. [Http://en.wikipedia.org/wiki/Informatization](http://en.wikipedia.org/wiki/Informatization) (5. 1. 2015).
- Goriške opekarne. 2008. *Letno poročilo*. Interno gradivo, Goriške opekarne.
- Goriške opekarne. 2009. *Letno poročilo*. Interno gradivo, Goriške opekarne.
- Goriške opekarne. 2010. *Letno poročilo*. Interno gradivo, Goriške opekarne.
- Goriške opekarne. 2011. *Letno poročilo*. Interno gradivo, Goriške opekarne.
- Goriške opekarne. 2012. *Letno poročilo*. Interno gradivo, Goriške opekarne.
- Goriške opekarne. 2013. *Letno poročilo*. Interno gradivo, Goriške opekarne.
- Gregorčič, Marta, Matjaž Hanžek, Lučka K. Bogataj, Lev Kreft, Ana Murn, Dušan Plut, Tine Stanovnik, Jožef Školč in Jože Trontelj. 2011. *Kam po krizi?* Ljubljana: Kabinet predsednika Vlade RS: Inštitut za civilizacijo in kulturo.
- Ivanjko, Šime. 1997. Kriza podjetja. *Podjetje in delo* 23 (6–7): 961–978.
- James, Erika H. in Lynn P. Wooten. 2010. *Leading under pressure*. New York: Routledge.
- Kaše, Robert, Bogdan Lipičnik, Katarina K. Mihelič in Nada Zupan. 2007. *Organizacijsko vedenje: zbirka tekstov za študij in gradiv za vaje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Končina, Miroslav in Ksenija Mirtič. 1999. *Kako rešiti podjetje iz krize*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Kralj, Janko. 2005. *Management: temelji managementa, odločanje in ostale naloge managerjev*. Koper: Fakulteta za management.
- Lencioni, Patrick M. 2002. Make your values mean something. *Harvard Business Review*, 80 (7): 113–117.

- Mihelčič, Miran. 2008. Kako v združbah do organizacijske kulture »priznavanja zaslug«? V *9. znanstveno posvetovanje o organizaciji: Vloga kulture v združbah (organizacijah)*, ur. Borut Rusjan, Jure Kovač in Rudi Rozman, 10–18. Ljubljana: Društvo slovenska akademija za management: Ekonomska fakulteta; Kranj: Fakulteta za organizacijske vede.
- Mihelič, Katarina K. 2008. Vrednote in organizacijska kultura. V *9. znanstveno posvetovanje o organizaciji: Vloga kulture v združbah (organizacijah)*, ur. Borut Rusjan, Jure Kovač in Rudi Rozman, 32–39. Ljubljana: Društvo slovenska akademija za management: Ekonomska fakulteta; Kranj: Fakulteta za organizacijske vede.
- Mitroff, Ian I. 2004. Think like a sociopath, act like a saint. *Journal of Business Strategy* 25 (5): 42–53.
- Novak, Božidar. 2000. *Krizno komuniciranje in upravljanje v nevarnosti: priročnik za krizne odnose z javnostmi v praksi*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Potočan, Vojko. 2008. Vloga organizacijske kulture v kontroli organizacije. V *9. znanstveno posvetovanje o organizaciji: Vloga kulture v združbah (organizacijah)*, ur. Borut Rusjan, Jure Kovač in Rudi Rozman, 25–31. Ljubljana: Društvo slovenska akademija za management: Ekonomska fakulteta; Kranj: Fakulteta za organizacijske vede.
- Prašnikar, Janez. 1992. Podjetje v krizi. V *Slovensko podjetje jutri*, ur. Janez Prašnikar. Ljubljana: Ekonomska fakulteta in CISEF.
- Prince Waterhouse Change Information Team 1997. 1997. *Das management Paradox*. Frankfurt: Campus.
- Pümpin, Cuno in Jürgen Prange. 1995. *Usmerjanje razvoja podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Ray, Carol A. 1986. Corporate Culture: The last frontier of control? *Journal of Management Studies*, 23 (3): 287–297.
- Robey, Daniel in Carol A. Sales. 1994. *Designing organizations*. Burr Ridge, IL: Irwin.
- Rozman, Rudi, Jure Kovač in Franc Koletnik. 1993. *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Rozman, Rudi. 2008. Spreminjanje kulture v družbah. V *9. znanstveno posvetovanje o organizaciji: Vloga kulture v združbah (organizacijah)*, ur. Borut Rusjan, Jure Kovač, in Rudi Rozman, 1–9. Ljubljana: Društvo slovenska akademija za management: Ekonomska fakulteta; Kranj: Fakulteta za organizacijske vede.
- Schoemaker, Paul J. H. in George S. Day. 2009. How to make sense of weak signals. *MIT Sloan Management Review* 50 (3): 81–89.
- Simon, Hermann. 2009. *Kriza – kako uspešno poslovati v spremenjenih razmerah*. Ljubljana: Planet GV.
- Slatter, Stuart. 1987. *Corporate recovery: a guide to turnaround management*. London: Penguin.
- Smith, Mark K. 2001. *Peter Senge and the learning organization*.
[Http://sl.wikipedia.org/wiki/U%C4%8De%C4%8Da_se_organizacija](http://sl.wikipedia.org/wiki/U%C4%8De%C4%8Da_se_organizacija) (29. 1. 2015).
- S podezelja.si B. I. *Kaj je EBIT in EBITDA?*
[Http://spodezelja.si/index.php?option=com_content&view=article&id=1554;kaj-je-ebit-in-ebitda&catid=58;finanni-nasveti&Itemid=604](http://spodezelja.si/index.php?option=com_content&view=article&id=1554;kaj-je-ebit-in-ebitda&catid=58;finanni-nasveti&Itemid=604) (10. 3. 2015).

- Štiblar, Franjo. 2008. *Svetovna kriza in Slovenci: Kako jo preživeti?* Ljubljana: Založba ZRC, ZRC SAZU.
- Tavčar, Mitja. 1996. *Razsežnosti managementa*. Ljubljana: Tangram.
- Tavčar, Mitja. 2008. Ali naj kultura sledi strategiji ali strategija kjulturi. V *9. znanstveno posvetovanje o organizaciji: Vloga kulture v združbah (organizacijah)*, ur. Borut Rusjan, Jure Kovač in Rudi Rozman, 70–77. Ljubljana: Društvo slovenska akademija za management: Ekonomska fakulteta; Kranj: Fakulteta za organizacijske vede.
- Tavčar, Mitja. 2009. Kdo je kriv za krizo organizacije? V *10. znanstveno posvetovanje o organizaciji: Organizacija podjetij in drugih združb v kriznih razmerah*, ur. Borut Rusjan, Jure Kovač in Rudi Rozman, 1–11. Ljubljana: Društvo slovenska akademija za management: Ekonomska fakulteta; Kranj: Fakulteta za organizacijske vede.
- Tavčar, Mitja. 2010. Komuniciranje-dva bregova in most med njima. V *11. znanstveno posvetovanje o organizaciji: Koordinacijski in komunikacijski vidiki organizacije združb*, ur. Miran Mihelič, Rudi Rozman, Borut Rusjan in Jure kovač, 1–8. Ljubljana: Društvo slovenska akademija za management: Ekonomska fakulteta; Kranj: Fakulteta za organizacijske vede.
- Turel, Sonja, Jožef Stibilj in Igor Cigoj. 1998. *Goriške opekarne skozi pet desetletij*. Renče: Goriške opekarne d. d.
- Vidic, Jelenko. 2008. *Krizni management kot sestavni del managementa neprekinjenega poslovanja gospodarske družbe*. [Http://www.fvv.uni-mb.si/dv2008/zbornik/clanki/Vidic.pdf](http://www.fvv.uni-mb.si/dv2008/zbornik/clanki/Vidic.pdf) (25. 1. 2015).
- Wikipedia. 2015a. Ponudba in povpraševanje.
- Wikipedia. 2015b. Učeča se organizacija.
- Wikipedia. 2015c. Chester Barnard.