

2014

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

DIPLOMSKA NALOGA

DIPLOMSKA NALOGA

MAJA PEPELNAK

MAJA PEPELNAK

KOPER, 2014

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Diplomska naloga

STRATEGIJE PODJETJA V GOSPODARSKI
KRIZI NA IZBRANEM PRIMERU

Maja Pepelnak

Koper, 2014

Mentorica:izr. prof. dr. Maja Meško

POVZETEK

Gospodarstvo dandanes predstavlja najmočnejšo panogo posameznih držav, saj je ključni faktor, od katerega so odvisne vse druge dejavnosti v državi. Čeprav smo od leta 2009, ko se je gospodarska kriza toliko bolj začela javno, še toliko bolj hote ali nehote vpeti v dogajanja na tej ravni, smo vsak dan znova priča strategijam gospodarstvenikov in upadu števila poslovnih subjektov na trgu. Razlogi za podjetniško krizo so različni. Lahko izhajajo iz samega podjetja ali pa iz zunanjega okolja. Tudi strategije, s katerimi se podjetje bori s kriznim stanjem, so odvisne od same vrste krize in posledic, ki jih ta prinese s seboj. Ključno vlogo pri strateškem odločanju in kriznem komuniciranju odigra vršni management, ki s svojim koordiniranjem krizo zmanjšuje ali povečuje. V nalogi je na primeru izbranega podjetja v panogi trženja avtomobilov predstavljeno izvajanje ukrepov za reševanje krizne situacije. V nadaljevanju vplive gospodarske krize pojasnjujemo skozi analizo poslovanja podjetja, analizo tržnih strategij, analizo reorganizacije in analizo ukrepov kriznega managementa ter njihovo uspešnost v boju s kriznim stanjem.

Ključni pojmi: podjetje, management, managerji, kriza, strategije, okolje, gospodarstvo.

SUMMARY

The economy today represents the strongest branch of individual countries as a key factor on which depends all other activities in the country. Although since 2009, when the economic crisis started much more public even more willingly or unwillingly caught up in the action at this level, every day new strategy to business professionals and a decline in the number of business entities in the market. Reasons for corporate crisis are different. They may result from the company itself or from the external environment. Even strategies that the company is struggling with the crisis situation are dependent on a single rotating crisis and the consequences that this brings with them. Very important role in strategic decision-making and crisis communication plays executive management, which with its coordinating crisis reduces or increased. In the project we present an example of selected company in the car industry and the implementation of measures to tackle their crisis situation. Furthermore, we show the effects of the economic crisis, explained through analysis of the company, analysis of marketing strategies, an analysis of the reorganization and analysis of effectiveness of crisis management.

Key words: company, management, manager, crisis, strategy, environment, economy.

UDK: 005.21(043.2)

VSEBINA

1	Uvod	1
1.1	Opredelitev obravnavanega problema in teoretičnih izhodišč	1
1.2	Namen in cilji diplomske naloge	1
1.3	Predvidene metode za doseganje ciljev diplomske naloge	2
1.4	Predvidene predpostavke in omejitve raziskave	2
2	Kriza v podjetju	3
2.1	Opredelitev krize	3
2.2	Vzroki za nastanek kriznega stanja	4
2.3	Razvoj in rast krize v podjetju	6
2.4	Človeški dejavnik pri reševanju krize	7
3	Krizni management	9
3.1	Značilnosti kriznega managementa	9
3.2	Odziv managementa na krizno stanje	10
3.3	Krizni vodja	12
3.4	Strategije izhoda	13
3.5	Strateške spremembe – sanacija in revitalizacija	14
3.6	Vpliv reorganizacije na zaposlene	15
4	Predstavitev podjetja Avto Celje, d. d.	17
4.1	Predstavitev podjetja	17
4.2	Dejavnost podjetja	18
4.3	Okolje podjetja	19
4.3.1	Notranje okolje podjetja	19
4.3.2	Zunanje okolje podjetja	19
4.4	Porterjevih pet silnic	21
4.4.1	Panožna konkurenca	22
4.4.2	Substituti	22
4.4.3	Pogajalska moč kupcev	22
4.4.4	Pogajalska moč dobaviteljev	23
4.4.5	Vstopne ovire	23
4.5	Analiza SPIN	23
4.6	Pojav in vrsta krize v podjetju	25
4.7	Analiza prvih znakov gospodarske krize	26
4.8	Analiza odzivov managementa na gospodarsko krizo	26

4.9	Soočanje z gospodarsko krizo.....	27
5	Strategije podjetja v gospodarski krizi in ocena uspešnosti izvedenih ukrepov – analiza primera podjetja Avto Celje, d. d., v obdobju 2009–2013	28
5.1	Kadrovski ukrepi.....	28
5.2	Centralizacija finančnih vzvodov.....	30
5.3	Reorganizacija.....	30
5.4	Dezinvestiranje	31
5.5	Nižanje stroškov.....	32
5.6	Nova tržna strategija	33
6	Sklep.....	34
	Literatura	35
	Viri.....	35

PONAZORILA

Slika 1: Organizacijska struktura podjetja Avto Celje, d. d.	18
Preglednica 1: SPIN Analiza.....	24

1 UVOD

V diplomski nalogi bomo predstavili izbrano podjetje in okolje v katerem deluje, ter opredelili krizo, ki je ogrozila obstoj podjetja. Z natančno analizo vseh vplivnih dejavnikov, bomo tako na koncu vrednotili izbrane strategije reševanja kriznega stanja, ki jih je poslovodstvo realiziralo v upanju na vzpostavitev zdravega poslovnega okolja.

1.1 Opredelitev obravnavanega problema in teoretičnih izhodišč

Podjetje je gospodarski subjekt, ki samostojno opravlja svojo poslovno funkcijo na trgu z namenom ustvarjanja dobička. Je odprt, dinamičen, kompleksen in avtonomen, produktivni socialni sistem s ciljno naravnano strategijo, ki hoče z minimalnimi inputi doseči maksimalno raven outputov. V želji maksimiranja dobička se mora podjetje s svojimi strategijami spustiti tudi na določeno stopnjo tveganja. Zaradi velike konkurence, ključnih premikov na relaciji ponudba – povpraševanje ter liberalizacije in globalizacije so mnoga podjetja postala šibak člen gospodarske tvorbe, ki s svojimi kratkoročnimi cilji ne dosegajo dolgoročnega načrtovanja politike podjetja (Rozman 2000, 18).

V literaturi lahko zasledimo več definicij in opredelitev krize. Ker se v diplomski nalogi ukvarjamo s krizo, ki se je dotaknila poslovnih subjektov, smo se omejili na podjetniško krizo oziroma krizo organizacije in njen vpliv na primeru podjetja Avto Celje, d. d.

Osnovni obravnavan problem v tej nalogi je bil preučiti, kako bi lahko izbrano podjetje v panogi trženja avtomobilizma s pomočjo analize okolja uspešno prepoznalo tveganja in vplive, ki so vodili do pojava krize.

Preučili smo, kakšne strategije so značilne za delovanje kriznega managementa, kako vplivajo na organizacijo in zaposlene, ter predstavili, kakšna je bila njihova uspešnost v boju s krizo na konkretnem primeru.

1.2 Namen in cilji diplomske naloge

Namen raziskave je raziskati, kakšne strategije je izbrano podjetje uporabilo v gospodarski krizi in kako je bilo pri tem uspešno. Pojasnili smo vzroke in posledice uporabe teh strategij ter njihov pomen za preživetje in rast organizacije. Predstavili smo tudi teoretična izhodišča in njihovo povezavo s konkretnim primerom.

Cilj raziskave je analizirati dejanja managementa v kriznih razmerah izbranega podjetja in ugotoviti, ali se je podjetje pravilno odzvalo na krizno stanje, in na osnovi izkušenj iz tega primera podati predloge za podobne primere.

1.3 Predvidene metode za doseganje ciljev diplomske naloge

Naloga je sestavljena iz teoretičnega in empiričnega dela. V teoretičnem delu naloge smo analizirali literaturo s področja kriznega managementa in strategij podjetja. Uporabili smo metodi deskripcije pojmov ter povzemanja in razlage pojmov in pojavov, povezanih z vsebino te raziskave. V tem delu smo uporabili literaturo in vire slovenskih avtorjev in ostale sekundarne vire s področja managementa.

V empiričnem delu smo uporabili metodo študije primera, s katero smo na konkretnem primeru izbranega podjetja analizirali ravnanje managementa v času krize. Na osnovi razpoložljivih informacij in omejitev te naloge smo za izbrano podjetje predstavili strategije managementa v času krize in raziskali, ali so bila ravnanja managementa skladna z dobrimi praksami iz literature in kako uspešna so bila.

1.4 Predvidene predpostavke in omejitve raziskave

Pri raziskavi v zaključni nalogi smo izhajali iz naslednjih predpostavk:

- Podjetje brez sistematične analize okolja je manj uspešno v prilagajanju na krizne razmere.
- Pri podobnih primerih krize lahko podjetje omeji vpliv gospodarske krize s pomočjo sistematičnega analiziranja in pravočasnega ukrepanja in izkušenj iz preteklosti, kar smo raziskali v tej nalogi.

Omejitve

V zaključni nalogi smo se omejili na naslednje:

- Proučevano podjetje je delniška družba, ki deluje v panogi avtomobilizma.
- Proučevali smo stanje in strategije izbranega podjetja v letih od 2009 do 2013.

Podatki, ki smo jih uporabili v nalogi, niso poslovna skrivnost podjetja.

2 KRIZA V PODJETJU

Podjetje je nenehno izpostavljeno negativnim dejavnikom, ki izvirajo iz notranjega ali zunanjega okolja. Zato je pomembno, da se kakršnihkoli sprememb zaveda in si jih ustrezno razlaga. Tako podjetje s sistematičnim pristopom lahko negativne vplive zatre že v kali in tako prepreči večjo škodo.

2.1 Opredelitev krize

Beseda kriza izhaja iz grške besede »krinein,« ki je prvotno pomenila »odločitev oziroma obrat«. Če pomen prenesemo na podjetje, govorimo o položaju, ki je neugoden, ter odloča o preživetju ali propadu podjetja (Prezelj 2005, 22).

Novak (2000, 34) krizo opredeljuje kot skupek nenačrtovanih in nezaželenih procesov, ki trajajo omejen čas in na katere lahko vplivamo le deloma. Za organizacijo to pomeni moteno delovanje poslovnih procesov, ki ogroža doseganje smotrov in ciljev, v najhujši obliki pa celo obstoj organizacije.

Novak (2000, 35) nadaljuje, da lahko krizo imenujemo tudi »preobrat v življenju organizacije« in hkrati priložnost za osnovanje boljšega ugleda. Kljub vsem negativnim posledicam, ki jih kriza prinese v notranje in zunanje okolje podjetja, pa lahko pomeni tudi odlično priložnost za preobrat v razmišljanju vodstva in uvedbo novih boljših organizacijskih sprememb, ki obsegajo celotno organizacijsko shemo.

Dubrovski (2011, 24–25) povzema po Krysteku, da so podjetniške krize nenačrtovani, nezaželeni in časovno omejeni procesi, ki imajo samo dva izida: porušitev ali uspešno obvladanje organizacije. Poleg tega pa ne smemo zanemariti ključnega izhodišča krize, ki izhaja iz zaznave določenega dogodka ali procesa in ne kot dogodek ali proces sam. Tako obravnavamo krizo kot zaznavno kategorijo, pri čemer je bistvenega pomena pravočasen in pravilen zaznav negativnih sprememb v notranjem in zunanjem okolju podjetja.

Kriza v podjetju povzroča neuravnoteženost interesov notranjih in zunanjih udeležencev podjetja. Vsak udeleženec ustvari lastni interes. Naloga kriznih managerjev je, da ponovno vzpostavijo vez med udeleženci tako, da bodo interesi v podjetju ponovno uravnoteženi. Najbolj izraziti neuravnoteženi interesi se pojavljajo ravno v kriznem managementu, zato morajo krizni managerji, poleg strokovnega znanja, uporabiti tudi spretnost komunikacije in pogajanja (Dubrovski 2004, 47–48).

Končina in Mitrič (1999, 21) navajata, da je kriza v podjetju najpogosteje rezultat napačnih poslovnih odločitev, škodljivih virov iz okolja, ki pa postopoma zastrupljajo poslovni sistem in tako rušijo poslovni smoter in cilje podjetja, s tem pa povzročajo njegovo notranjo entropijo.

Malešič (2004, 8) trdi, da s krizo ponazarjamo resno grožnjo temeljnim vrednotam in normam družbenega sistema oziroma njegovih podsistemov. Kriza zaradi velikega časovnega pritiska in okoliščin, ki zahtevajo fleksibilno odločanje kriznega managementa in drugih pristojnih organov, pri čemer pa sprejemanje in izvajanje odločitev pogosto zahteva kreativne odzive, ki ne potekajo po utečenih institucionalnih poteh. Pokaže realno znanje in ustreznost managementa.

Kovač (1993, 343) meni, da »kriza v podjetju predstavlja preobrat, prelom in veliko spremembo v doslej utečenem načinu delovanja in ravnanja zaposlenih«.

Repovž (1993, 47) pravi, da se podjetniška kriza ponazarja z delovanjem živega organizma. Posledice pomanjkljivosti v poslovanju in razvoju podjetja privedejo do podobnih posledic kot pri človeku, ko v sicer še zdravem organizmu nastajajo krizna žarišča, ki pa zaradi nepravočasnega ali napačnega zdravljenja privedejo v resno krizno stanje.

2.2 Vzroki za nastanek kriznega stanja

Krizo smo že v začetku opredelili kot skupek nenačrtovanih in nezaželenih procesov, zato je bistvenega pomena zavedanje, da kriza ne nastane z enim negativnim dogodkom, temveč je posledica časovno daljših razsežnosti, ki na organizacijo vplivajo postopoma. Njihovo pravočasno zaznavanje in vključevanje preventivnih aktivnosti lahko omilijo krizo že v samem začetku. Tovrstni nastopi podjetja lahko razvoj krize celo preprečijo.

V literaturi najdemo več klasifikacij vzrokov kriz, ki se razlikujejo po terminologiji, času, v katerem kriza nastane, prostoru, na katerega se nanašajo, in na vrsto organizacije. Dubrovski (2011, 71) našteva nekaj vzrokov:

- neposredne in posredne,
- zunanje (eksogene) in notranje (endogene).

Neposredni vzroki so jasni kazalci kriznega stanja v podjetju in so ključni za njegovo nadaljnjo podobo. Posredni vzroki pa na krizo delujejo preko drugih vzvodov, ki krizo samo stopnjujejo. Tipičen primer posrednega vzroka so nizke plače, ki posredno vplivajo na motiviranost delavcev, ta vodi v manjšo storilnost, ta pa v nedoseženo realizacijo mesečnih planov.

Pri neposrednih vzrokih moramo omeniti tudi povod krize. Dubrovski (2011, 91) pravi, da je povod neposredno delujoč vzrok, ki povzroči verižno reakcijo vseh drugih vplivov in ima večletno preteklost. Mednje prištevamo:

- nepričakovano unovčitev sredstva zavarovanja plačila,
- stečaj pomembnega kupca,
- nenaden odhod ali daljšo bolezen članov managementa,

- nepričakovano odpoved kreditne linije,
- izgubljeno odškodninsko tožbo ali podoben sodni spor,
- reklamirano pošiljko izdelkov,
- napačno ponudbeno kalkulacijo,
- osebne spori in konflikte,
- nabavo neustrezne surovine,
- okvaro stroja.

Dejavnike kriznega okolja lahko razdelimo tudi na zunanje in notranje. Zunanji vzroki krize so običajno tisti, ki so nastali v zunanjem okolju, ločeni od organizacije, in na njih organizacija ni imela velikega vpliva. Pravimo tudi, da so nastali zato, ker se okolje nanje ni pravočasno odzvalo. Popolna razlika so notranji oziroma subjektivni vzroki, ki pričajo o neravnovesju v organizaciji.

Dubrovski (2011, 72) navaja zunanje vzroke za krizno stanje:

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

Novak (2000, 47) našteva notranje vzroke za krizno stanje:

- nestrokovnost vodstva,
- nemoralnost vodstva,
- podcenjevanje mnenja javnosti,
- neučinkovito delovanje upravljaljskih funkcij,
- nerealni cilji sindikatov v podjetjih,
- neučinkovit komunikacijski sistem,
- slaba organizacijska kultura,
- nezadovoljstvo zaposlenih,
- nemotiviranost zaposlenih,
- slaba organiziranost dela,
- oblikovanje neformalnih mnenjskih skupin,
- neurejene razmere na delovnem mestu.

Krizo lahko povzročijo tudi odločitve podjetja. Managerji se v sodobnem svetu vsak dan soočajo s tveganji, ki od njih zahtevajo takšna ali drugačna dejanja, za katere ni vnaprejšnjega zagotovila o uspešnosti. Tudi zato morajo managerji predvideti možne vplive in posledice svojega poslovanja ter se pripraviti nanje. Zavedanje o pomenu tveganja in odgovornosti pri sprejemanju odločitev je za uspešnega managerja ključnega pomena (Novak 2000, 46).

2.3 Razvoj in rast krize v podjetju

Novak (2000, 163) povzema po Hainsworthu in Mengu štiri stopnje cikličnega procesa življenjskega cikla krize:

1. faza: *Izvor ali potencialna nevarnost* nastane zaradi zunanjih vplivov ali konfliktov med ljudmi v podjetju. Na tej stopnji je ključno, da se posamezniki zavedajo razhajanj v mnenjih, toda strmijo h koaliciji in skupni rešitvi nesoglasij. Ključno vlogo na tej točki odigra management, ki se mora s problemom soočiti, ga identificirati in poiskati ustrezno rešitev. Problem pa nastane, če se težava zanika oz. se pozornost namenja drugim manj stresnim zadevam.

2. faza: *Okrepitev ali nastajajoča kriza* je odločilna, saj lahko ključno vpliva na to, ali se bo nevarnost razvila v krizne razmere. Na tej točki je bistveno, da managerji takoj prevzamejo nadzor nad vplivnimi udeleženci in oblikujejo takojšne načrte za krizno komuniciranje ter reševanje krize. Pomembno je, da javnost v čim manjši meri občuti krizno stanje, saj lahko mediji s svojimi pritiski še stopnjujejo obsežnost stanja.

3. faza: *Vrhunec ali dejanska in kritična kriza* pomeni popolno dozorelost krize in čedalje težavnejše nadzorovanje nastale situacije. Kriza v svojem vrhuncu prisili management, da jo brezpogojno sprejme in začne sprejemati takojšne odločitve. Ključnega pomena so ustrezno komuniciranje, povratne informacije, ustanovitev štabnih oddelkov, celovitost delovanja ter sanacija nastale škode. Pomembno je, da se kriza ustrezno identificira ter se poišče ustrezne rešitve.

Na tej fazi postane notranja situacija podjetja že javna, zato se nanjo vrstijo razni pritiski.

4. faza: *Reševanje ali zaton krize* opredeljuje konec kriznega stanja. Na tej točki tudi javnost in mediji začnejo pozornost preusmerjati drugam, zato je pomembno, da se podjetje res maksimalno posveti analizi kriznega stanja. Ugotovi vzroke, dejavnike, ovire ter posledice krize, jih ustrezno razčleni, analizira ter postavi temelje za preprečitev nove potencialne krize.

Končina in Mitrič (1999, 67) navajata pet faz zorenja krize in vedenja posloводства ter lastnikov:

1. faza: *potencialna kriza*,
2. faza: *latentna kriza*,

3. faza: *kriza poslovne uspešnosti*,
4. faza: *kriza likvidnosti in začetek entropije poslovnega sistema*,
5. faza: *zrela kriza celotnega poslovnega sistema (sanacija podjetja/prenehanje delovanja podjetja)*.

2.4 Človeški dejavnik pri reševanju krize

Dubrovski (2011, 96–97) opazuje, da krizno stanje v podjetje prinese tudi vedenjske spremembe tako notranjih (zaposleni, management, sindikat), kot tudi zunanjih (lastniki, upniki, dobavitelji, konkurenti, odjemalci) udeležencev.

Nadaljuje, da se udeleženci s svojo vlogo razlikujejo po interesih, moči in vplivu. Vsak izmed njih hoče doseči koristi, zato govorimo o poudarjeni divergentnosti interesov, ki je značilno za obdobje resne (akutne) krize. Neravnovesje interesov še dodatno izostri odnose, saj hoče vsak zaščititi svoj pomen v podjetju. Pomembna naloga na tej točki je pravilno delovanje kriznega managerja, da vzpostavi ravnovesje med lastnimi interesi in interesi podjetja.

Odziv ljudi v krizi je odvisen predvsem od količine zaznane krize. Za sodobno družbo je značilen zaznavni paradoks. Kljub temu da se stvari na splošno izboljšujejo, imajo ljudje občutek, da gre vse narobe. Razlog za takšno obnašanje pa je skrit v značilnostih človekovega zaznavnega procesa (Novak 2000, 128).

Novak (2000, 129) opredeljuje štiri slogove obnašanja med krizo: adekvatno in neadekvatno, egocentrično in alocentrično, aktivno in pasivno, obnašanje vodij, obnašanje sledilcev.

1. Adekvatno in neadekvatno obnašanje – adekvatno obnašanje naj bi pripeljalo do želene zamišljene rešitve, toda izid ni stoddosten. Odvisno je predvsem od splošne razgledanosti, znanja in pravičnega pristopa do reševanja v krizi.

2. Egocentrično in alocentrično obnašanje – ta slog obnašanja je odvisen od načina, kako bomo v kriznem stanju odreagirali. Če je posameznik pripravljen pomagati tudi drugim soudeležencem v skupini, je končni rezultat bistveno boljši za podjetje, kot če se posameznik usmeri samo na reševanje sebe in lastnih interesov.

3. Aktivno in pasivno obnašanje – aktivno obnašanje med krizo ni vedno tudi adekvatno, saj je v nekaterih primerih bolje počakati, kot se takoj samostojno lotiti reševanja. Poznamo dve vrsti pasivnega obnašanja. Pri evazivnem se hočejo udeleženci izmakniti krizi, ne glede na moralne in zakonske omejitve, pri apatičnem obnašanju pa posamezniki mirno in neosebno vidijo krizno stanje.

Poleg štirih različnih slogov obnašanja med krizo je značilen tudi tako imenovani socialni refleksi. Opredeljujemo ga kot »notranji nagib«, ki omogoča družbam, da preživijo. Najbolj je

izražen na tistih ravneh organizacije, na katerih je socialni status zaposlenih najnižji in krizno stanje podjetja najbolj vpliva tudi na njihovo privatno življenje. Socialni delikt, povezan s kriznim stanjem v organizaciji, pa je povezan s še enim psihološko-socialnim pojavom – kolektivnim stresom (Novak 2000, 130).

Novak (2000, 130) nadaljuje s pojmovanjem kolektivnega stresa, ki je značilen za izredno stanje in krizo celotnega socialnega sistema. Poleg individualnega občutka ogroženosti in nevarnosti ima ta občutek več pripadnikov neke socialne skupine. »O kolektivnem stresu govorimo, kadar manjši ali večji del pripadnikov neke socialne skupine hkrati ali v kratkem časovnem zaporedju zazna, da je ogrožen sam ali skupina, ki ji pripada.«

Razsežnost kolektivnega stresa ima dve ločeni komponenti, ki zajemata intenzivnost stresa in število žrtev. Pri tem ločimo posredne in neposredne žrtve (Novak 2000, 131):

- neposredne žrtve delimo na fizične, psihološke ter materialne;
- posredne žrtve krize so vse osebe, ki so utrpele škodo zaradi kriznega stanja, vendar niso bile fizično prisotne na kraju krize;
- intenzivnost kolektivnega stresa opredeljujemo kot stopnjo stresnega učinka na nek socialni sistem med kriznim stanjem.

Veliko vlogo pri zmanjševanju kolektivnega stresa v kriznem stanju ima poslovodstvo, ki lahko s pomočjo delovnih psihologov občutno zmanjša intenzivnost stresa na delovnem mestu.

3 KRIZNI MANAGEMENT

Za ustrezno analizo kriznega stanja je potrebna vzpostavitev skupine, ki ima ustrezno znanje in izkušnje z podobnimi situacijami. Tako podjetje v upanju na uspešen boj vzpostavi krizni management, ki podjetju pomaga iskati vzroke kriznega stanja, ter ustrezne strategije, ki bi omogočile optimalne rešitve.

3.1 Značilnosti kriznega managementa

Krizni management je del strateškega managementa in je značilen za organizacije v izjemno obsežnih in resnih razmerah, ki ogrožajo eksistenco podjetja. Vsebina kriznega managementa mora biti prilagojena vsebini podjetniške krize. Dubrovski (2011, 125) našteva njegove glavne naloge:

- načrtovanje strategij za doseg ciljev, ki so v skladu s smotri organizacije,
- organiziranje urejenosti organizacije in oskrbovanje organizacije s sredstvi,
- usmerjanje dejavnosti sodelavcev v organizaciji za uspešno doseganje ciljev,
- nadzorovanje učinkovitosti in uspešnosti delovanja vseh delov organizacije,
- vodenje vseh ravni managementa na ustrezno usklajen način.

Vse te temeljne naloge kriznega managementa se razširijo v realizacijo na vseh ravneh organizacije (Dubrovski 2011, 138):

- pridobiti čim hitrejši nadzor nad podjetjem,
- centralizirati finančno funkcijo,
- oceniti primernost obstoječega managementa,
- centralizirati odločanje,
- zagotoviti minimalno likvidnost,
- sestaviti prvi akcijski načrt in smernice sanacijskega načrta,
- sestaviti načrt motiviranja ključnih kadrov,
- postaviti ali prilagoditi informacijski sistem,
- opraviti uvodne razgovore z najpomembnejšimi upniki, poslovnimi partnerji,
- temeljito analizirati podjetje kot celoto,
- pripraviti predloge za oblikovanje kriznega tima,
- pripraviti podroben akcijski načrt kratkoročnih ukrepov,
- pripraviti strateški načrt reševanja krize.

Dubrovski (2004, 128) poleg glavnih nalog kriznega managementa omenja še dve osnovni nalogi: zaustavitev negativnih trendov in postavitev temeljev za nadaljnji razvoj.

Pojem krizni management na eni strani označuje vse aktivnosti vodenja podjetja v akutni krizi, po drugi strani pa zajema vse nosilce teh aktivnosti. Za te posameznike, ki so direktorji, člani uprav in poslovodstva, je to zelo zahtevna naloga, saj so zaradi omejenih razpoložljivih

sredstev in časovnega pritiska pod neprestanimi pritiski možnosti hitrega propada (Dubrovski 2011, 127). Poleg tega morajo vzporedno z vsemi tekočimi nalogami reševati tudi nastalo krizo. Krizni management pa se od klasičnega strateškega managementa loči tudi po tem, da je tu prisotnega bistveno več operativnega (izvedbenega) odločanja in delovanja, ki ga zahtevajo krizne razmere.

Novak (2000, 168) opisuje tri obdobja procesa kriznega managementa:

1. *Obdobje pred krizo* oziroma stanje nenehne pripravljenosti. Naloga vodstva pred javnim spoznanjem krize je, da jo ustrezno identificira, določi njeno verjetnost in se nanjo pripravi v največji možni meri.

2. *Obdobje med krizo* oziroma kaotično stanje. Management mora v tem nestanovitnem času sprejemati odločitve hitro kljub zunanjim in notranjim pritiskom. Pomembno je, da podjetje svoje zaposlene pravilno obvlada in jim omogoča kar se da nemoteno delovanje, hkrati pa se ustrezno sooča z javno škodo, ki je nastala zaradi medijev.

3. *Obdobje po krizi* oziroma vrnitev v normalno stanje. Običajno podjetje po uspešno prebrodeni krizi spremeni organizacijsko strukturo, ustvari novo poslovno politiko, spremeni kulturo podjetja in ostale sestavine, ki so ključne pri vzpostavitvi zdravega notranjega okolja.

Dubrovski (2011, 138) povzema, da mora krizni management zajemati posameznike z naslednjimi strokovnimi sposobnostmi:

- manager za tekoče zadeve,
- panožni ekspert,
- finančni specialist,
- svetovalec za pravno področje,
- ekspert za procese prestrukturiranja.

Uspešno izvajanje nalog kriznega managementa je ključno pri omejevanju oziroma sanaciji kriznega stanja. Zato mora ta skupina imeti jasno izdelan načrt sistematičnega pristopa, ki izhaja iz znanja in izkušenj teh posameznikov.

3.2 Odziv managementa na krizno stanje

Novak (2000, 134) piše, o petih fazah, ki opisujejo tipične odzive srednjega in vršnega managementa na krizno stanje:

- *Faza zaslepljenosti* – na tej točki vodstvo še ne zazna znakov potencialne nevarnosti, zato tudi ne določa preventivnih strategij za minimiranje nevarnosti oziroma sanacijo porušenega ravnovesja. Zaslepljenost in samoprevara posamezniku dajeta lažno upanje za avtomatsko odpravo težav.

- *Faza pasivnosti* – v tej fazi se vodstvo nevarnosti zave, vendar ne stori ničesar, da bi težave zatrla že v kralju. Management te težave dojema kot trenutne motnje, ki nimajo dolgoročnih razsežnosti.
- *Faza napačnih odločitev* – ko vplivni vodje sprejemajo odločitve, se pogosto preveč ozirajo na lastna subjektivna videnja krize. Izključena je objektivnost in povratne informacije. Zaradi centralizacije poslovnih odločitev, ki ne upoštevata mnenj ostalih neposrednih udeležencev, dobimo nabor številnih neproduktivnih odločitev.
- *Faza krize* – na tej točki javnost zazna težave, v katerih se je znašlo podjetje, kar krizo samo še stopnjuje. Notranji razkol tako zajame še širši krog javnosti. Za to fazo je značilno kopičenje učinkov napačnih odločitev iz predhodnih faz.
- *Faza propada* – označuje položaj podjetja in njegovega vodstva. Dejansko stanje in predvidevanja managementa so v prevelikem razhajanju za ustrezno ukrepanje.

Poleg racionalne členitve odzivov managementa pa Dubrovski (2011, 102) povzema tipične obrambne mehanizme, ki se jih poslužujejo managerji v času kriznega stanja:

- zanikanje – nedotakljivost krize,
- tajitev – priznavamo obstoj kriz, toda nimajo večjega vpliva na našo,
- idealizacija – krize se dobrim organizacijam ne dogajajo,
- povečevanje – naša organizacija je dovolj močna za boj s krizo,
- zavračanje krivde – nekdo drug je kriv za krizo,
- razumska obravnava – ni skrbi za krizo, saj so možnosti nastanka majhne,
- sklicevanje na oddelke – kriza ne more zajeti celotne organizacije, saj so posamezni oddelki med sabo avtonomni.

Vršni management

Vedenje lastnikov in nadzornega sveta je precej pogojeno s kvantiteto vloženih sredstev v podjetje. Na tej točki govorimo o ogroženosti premoženja lastnikov. Če podjetje v fazi zdravljenja krize enakovredno upošteva interese lastnikov, je reševanja veliko lažje, saj tako vsem zagotovimo, da bo sanacijski proces vsaj delno ohranil njihove naložbe. Glede na dejstvo, da je na tej točki v večini primerov potrebna »finančna injekcija«, ki zagotovi ustrezna sredstva, je pomembno, da lastniki v podjetju še vedno vidijo priložnost rasti njihovega vložka.

Dubrovski (2011, 112) pravi, da morajo člani nadzornega sveta, ki so v pretežni meri predstavniki kapitala, torej lastnikov, z doslednim izvajanjem svoje nadzorne funkcije opozarjati na možen začetek krize in zahtevati sprejem ukrepov za njeno preprečitev. Žal pa v večini primerov prakse govorimo o političnih interesih in korupcijskih potezah, ki ne delujejo v smeri minimiranja kriznega stanja.

Nižji management

Najštevilnejši predstavniki organizacije tako sestavljajo nižji management. Zaposleni so tako poleg občutnega kriznega vzdušja podvrženi še stresu, raznim konfliktom zaradi nesoglasij ter odhodu najbolj usposobljenih kadrov, ki tako onemogočijo uspešne sanacijske ukrepe. Po Novaku (2000, 135) se na krizno stanje odzovejo na različne načine:

- nekateri so do podjetja in vodstva še vedno lojalni,
- nekaj jih krizo izkorišča za svojo osebno korist,
- nekateri iščejo možnost zaposlitve drugje,
- nekaj zaposlenih se upira ravnanju vodstva,
- nekateri so prestrašeni zaradi potencialne izgube službe,
- splošni preplah zaradi nestabilne pozicije in pomanjkanja informacij.

Dubrovski (2011, 106) trdi, da ima kriza zaradi svoje obsežnosti emocionalno, kognitivno in vedenjsko dimenzijo ter se pojavi kot »razbijalec ustaljenih okvirjev«. Zato zaposleni pogosto občutijo »viktimizacijo«, saj so poleg aktivne vloge pri reševanju podjetja velikokrat tudi žrtve likvidacijskih strategij oziroma so odpuščeni.

Pomembno vlogo v času kriznega stanja ima sindikalna organizacija na ravni podjetja ali svet delavcev. Njihova naloga je, da člane ustrezno informira o vseh dogodkih v podjetju, tvorno sodeluje z vršnim managementom ter išče soglasja med zaposlenimi in poslovodstvom. V mnogih primerih prakse pa se ravno v času krize, ko je zelo pomembna vloga sindikata, pokaže, da ta ni ustrezno usposobljen oziroma je neustrezno izobražen za zasedanje te pozicije. V takih primerih govorimo o destruktivni oziroma regresivni vlogi.

Za zaposlene, ki do podjetja ne tvorijo lojalnih razmerij in ne čutijo pripadnosti, je značilna tudi odklonska miselnost. Izraža se v obliki negativnih govoric, ki izhajajo iz reflektivnega vedenja.

3.3 Krizni vodja

Končina in Mirtič (1999, 115) definirata kriznega vodjo kot visoko usposobljenega strokovnjaka, ki so ga lastniki podjetja v krizi najeli, da bi poskusil v tem podjetju na podlagi krize in prognoze izhoda iz nje ter sanacijskih ukrepov doseči poslovni preobrat.

Za takšne cilje pa mora biti krizni vodja ustrezno usposobljen. Kar pomeni, da mora imeti tri glavne značilnosti dobrih managerjev – biti strokoven, biti dober vodja in biti vreden zaupanja. Glede na dejstvo, da tak posameznik vstopi v podjetje, ko je to že v velikih težavah, in da ima dostop do vseh zaupnih podatkov, je pomembno, da so interesi kriznega vodje res skladni z interesi podjetja.

Na kriznem vodji je torej vzpostavitev zdravega notranjega okolja, stabilizacija in ureditev javne podobe podjetja. V notranjem okolju se tako srečuje z zelo zahtevno situacijo, kot so običajno slabi poslovni rezultati, nelikvidnost podjetja, neuspešna poslovna politika, slaba realizacija, naraščajoči poslovni stroški, neustrezno posloводство in porušena organizacijska kultura.

Ker pa so pomembni udeleženci tudi poslovni partnerji, stranke, odjemalci in ostali, je potreba po vzpostavitvi dobre javne podobe še kako pomembna. Zato mora krizni vodja z različnimi strategijami pridobivanja naklonjenosti javnosti poskrbeti za ponovno sodelovanje podjetja z zunanjim okoljem.

3.4 Strategije izhoda

Strategije izhoda iz kriznega stanja se razlikujejo glede na vrsto krize, vzrokov, ki so do nje privedli, razpoložljivosti sredstev, velikosti podjetja, vrste podjetja ter faze, v kateri kriza je. Ko govorimo o krizi v gospodarskih družbah, bodo v poštev prišli drugačni ukrepi kot v nepridobitnih organizacijah. Ravno zaradi heterogenosti in kompleksnosti ne moremo govoriti o generalnem pristopu (Dubrovski 2011, 150).

Predmet takojšnih in srednjeročnih ukrepov ne sme biti impulziven in nepremišljen akcijski udar, temveč sistematično razdelan načrt, ki stoji na resničnih dejstvih in na dobrem poznavanju podjetja in njegovega zunanjega okolja.

Dubrovski (2011, 150) razvrsti skupine ukrepov po poslovnih področjih:

- *Ukrepi na področju managementa in načina delovanja:*
 - začasno centralizirano vodenje,
 - spremenjena organiziranost podjetja,
 - učinkovito krizno komuniciranje.
- *Ukrepi na področju prihodkov:*
 - zaustavitev padanja prodaje ali povečanje prodaje,
 - selekcija ponudbenega programa,
 - zvišanje ali znižanje cen ter preoblikovanje drugih prodajnih programov.
- *Ukrepi na področju financiranja:*
 - zagotavljanje kratkoročne likvidnosti in zadostne plačilne sposobnosti,
 - preoblikovanje tujih virov financiranja,
 - preoblikovanje na področju lastnega financiranja.
- *Ukrepi na področju odhodkov:*
 - obvladovanje stroškov,
 - izboljšanje učinkovitosti operativnega delovanja.
- *Ukrepi na področju zaposlenih:*

- zmanjšanje števila zaposlenih ali povečanje produktivnosti,
- zamenjave na srednjem in nižjem managementu,
- pridobitev novih sodelavcev.

Končina in Mirtič (1999, 71) navajata smiselno zaporedje za postopno obvladovanje krize, saj je najpomembnejši celosten pristop k izvedbi poslovnega preobrata:

1. Analiza poslovnega položaja podjetja, ki temelji na identifikaciji krize in njenega obsega, ter analiza finančnega stanja in analiza poslovnega okolja.
2. Preliminarni načrt kratkoročnih aktivnosti kriznega tima, ki točno določa zastavljene cilje, naloge, strategije in nosilce aktivnosti. Gre za kratkoročne urgentne aktivnosti, ki omogočajo preživetje podjetja.
3. Oblikovanje kriznega centra pomeni vzpostavitev štabnih centrov, ki poročajo centralni enoti – vršnemu managementu.
4. Oblikovanje komunikacijskega centra je nujno, saj omogoča, da informacije, ki se zbirajo v štabnih centrih, pridejo do ene točke, se tam evidentirajo ter pretehtajo s strani svetovalcev.
5. Takojšni selektivni pristop k reševanju manjših, vendar nujnih problemov, začetek izdelave razčlenjenega načrta sanacijskih aktivnosti za nekajmesečno obdobje.
6. Stalno kvalitativno in kvantitativno vrednotenje uresničenih načrtanih aktivnosti.
7. Stalno nadziranje izvajanja kriznih aktivnosti.

Strategije izhoda morajo vsebovati kratkoročni in dolgoročni načrt preživetja in rasti ter imeti potencialne možnosti za njihovo realizacijo.

3.5 Strateške spremembe – sanacija in revitalizacija

Končina in Mirtič (1999, 126) sta mnenja, da je sanacija podjetja, ki je doživelo zrelo krizo, dosežena, ko krizno poslovodstvo z izbranimi strategijami in ukrepanjem v procesu izvajanja poslovnega preobrata doseže raven preživetja podjetja ter ko so možnosti za vzpostavitev vitalnih funkcij v podjetju dobre.

Nadaljujeta, da na drugi strani procesa oživetja podjetja revitalizacija pomeni ponovno prenovu poslovnih in poslovodnih funkcij podjetja na osnovi uspešne izdelčno-storitvene tržne usmeritve, ki dolgoročno zagotavlja visok donos in s tem uresničuje motiv profitabilnosti podjetja.

V času, ko se podjetje odloča za realizacijo strategij sanacije in revitalizacije, je pomembno, da jasno razdela kratkoročne in dolgoročne plane organizacije. Tako med tiste, ki naj bi zagotavljale urgentne in najbolj grobe posege v podjetju, spadajo spremembe v poslovodstvu oz. njegova zamenjava, vzpostavitev centralnega finančnega nadzora, zmanjšanje lastnine podjetja (odprodaja osnovnih in obratnih sredstev), operativno zmanjšanje stroškov,

pridobitev minimalne kredibilnosti podjetja ter soočenje s trgom (kupci, dobavitelji, poslovnimi partnerji) (Končina in Mirtič 1991, 131).

Dolgoročne strategije sanacije in revitalizacije pa zajemajo predvsem izdelčno oz. storitveno tržno področje. Sem spadajo izdelčno-storitveno tržna preusmeritev, učinkovitejše trženje s pomočjo tržnega spleta, investiranje, vlaganja, reprogramiranje dolgov ter organizacijske spremembe.

Uspešnost revitalizacije in sanacije je seveda odvisna od števila vzrokov krize, na katero stopnjo je kriza napredovala, kakšni so naši interesi za prihodnost podjetja in seveda kako fleksibilno podjetje sploh je.

3.6 Vpliv reorganizacije na zaposlene

Bezjak (2006, 51) ugotavlja, da upravljanje človeških virov pomeni učinkovit management zaposlenih na način, ki pomaga organizaciji doseči zastavljene cilje.

V času kriznega stanja običajno reorganizacijo enačimo z radikalnim zmanjšanjem obsega poslovanja in števila zaposlenih. Krizni management običajno odpravlja presežke zaposlenih z odpuščanjem oziroma z ukinitvijo delovnih mest, ki je v kriznih situacijah neizbežno. Če je bil »downsizing« v preteklosti zaznan kot indikator slabšanja uspeha podjetja, je danes to formalna strategija v okviru reorganizacije podjetja (Dubrovski 2011, 344).

Ko govorimo o reorganizaciji v podjetju, pa ta zajema bistveno širši pojem kot samo kadrovsko prestrukturiranje. Dubrovski (2011, 340) zajema štiri sestavine reorganizacije:

- kadrovsko in organizacijsko prestrukturiranje,
- finančno prestrukturiranje,
- informacijsko prestrukturiranje,
- lastninsko prestrukturiranje.

Vse štiri sestavine bodisi posredno ali neposredno vplivajo na zaposlene v podjetju. Psihološki vidik proučuje vedenje zaposlenih, ki se morajo prilagoditi na spremenjeno organizacijsko klimo in na drugačne delovne procese. Velik problem nastane pri spremembi delovnih mest zaradi opustitve programa pri starejših zaposlenih. Ti posamezniki so bili navajeni opravljati svoje delovne naloge več let in se v veliko primerih niso zmožni učiti novih stvari. Zato je pomembno, da organizacija že pred krizo svoje zaposlene spodbuja k fleksibilnejšemu pristopu ter deluje kot učeča se organizacija. Poleg tega za mnoge starejše kadre predstavlja sprememba delovnega mesta velik šok, saj se v njih vzbudi dvom, da so sposobni opravljati druge delovne zadolžitve. Tretji element odpora, opažen pri zaposlenih, ki delujejo v kriznih razmerah, pa je vsesplošna slaba klima v podjetju, ki jo povečujejo napačne informacije ter pritisk medijev. Tako zaposleni velikokrat dobijo občutek, da reorganizacija ne bo prinesla ničesar boljšega. Na tej točki se odpira tudi vprašanje glede plačilnega sistema,

ki velja za najbolj občutljivi del. Zaposleni so zelo dovzetni za znižanje plač, zato so v velikem strahu, da bi se jim plače znižale.

Na drugi strani pa imamo skupino zaposlenih, ki jim zamenjava delovnega mesta predstavlja velik izziv in se ob tem počutijo kot pomemben del reševanja kriznega stanja. Pripravljene so se učiti novih delovnih procesov, spoznavati druga delovna področja, se seznaniti z drugačnimi informacijskimi sistemi. Ti kadri, ki v podjetju veljajo za najboljše, pa običajno iz podjetja odidejo, ko začutijo, da se približujejo težave.

4 PREDSTAVITEV PODJETJA AVTO CELJE, D. D.

Podjetje Avto Celje ima statusno obliko delniške družbe, ki na slovenskem deluje že 65-let. Zaradi stabilne pozicije in dobre prepoznavnosti, tako na domačem kot tujem trgu, si je podjetje zagotovilo konkurenčni položaj v avtomobilski panogi.

4.1 Predstavitev podjetja

Osnovni podatki o družbi:

- Firma: Avto Celje, trgovsko in servisno remontno podjetje, d. d.
- Skrajšano ime firme: Avto Celje, d. d.
- Sedež firme: Ipavčeva ulica 21, 3000 Celje, Slovenija
- Statusna oblika: delniška družba

Avto Celje, d. d., je trgovsko, servisno remontno podjetje, ki se ukvarja s prodajo novih in rabljenih vozil ter rezervnih delov, servisiranjem in tehničnimi pregledi osebnih in drugih vozil. V svoji 64-letni tradiciji si je podjetje ustvarilo večjo prepoznavnost v Sloveniji ter postalo sinonim za kakovostno izvajanje svojih storitev. Podjetje posluje v štirih poslovalnicah, in sicer v Celju, Velenju, Slovenskih Konjicah in Ravnah na Koroškem. V sklopu programa prodaje novih vozil ima štiri samostojne salone: Peugeot, Toyota, Ford in Fiat. Poleg ponudbe v salonih novih vozil podjetje omogoča tudi odkup, prodajo in licitacijo rabljenih vozil na oddelku rabljenih vozil.

Kot pooblaščen servisier gospodarskih vozil MAN, Iveco in Renault Trucks se lahko pohvali s temu prilagojeno servisno delavnico.

Poleg prodaje in servisiranja v sklopu podjetja Avto Celje opravljajo tudi tehnične preglede na treh lokacijah: v Velenju, Slovenskih Konjicah in Ravnah na Koroškem. Njihov slogan »Vse na enem mestu« jasno sporoča, da lahko pri njih stranke uredijo tehnične preglede za vsa vozila (osebna in gospodarska), motorna vozila, izredne preglede, registracije ter identifikacije vozil (Avto Celje 2013).

Avto Celje ima dolgoletno tradicijo tudi na področju prodaje rezervnih delov za osebni in tovorni program.

Programska usmeritev podjetja (Avto Celje 2013):

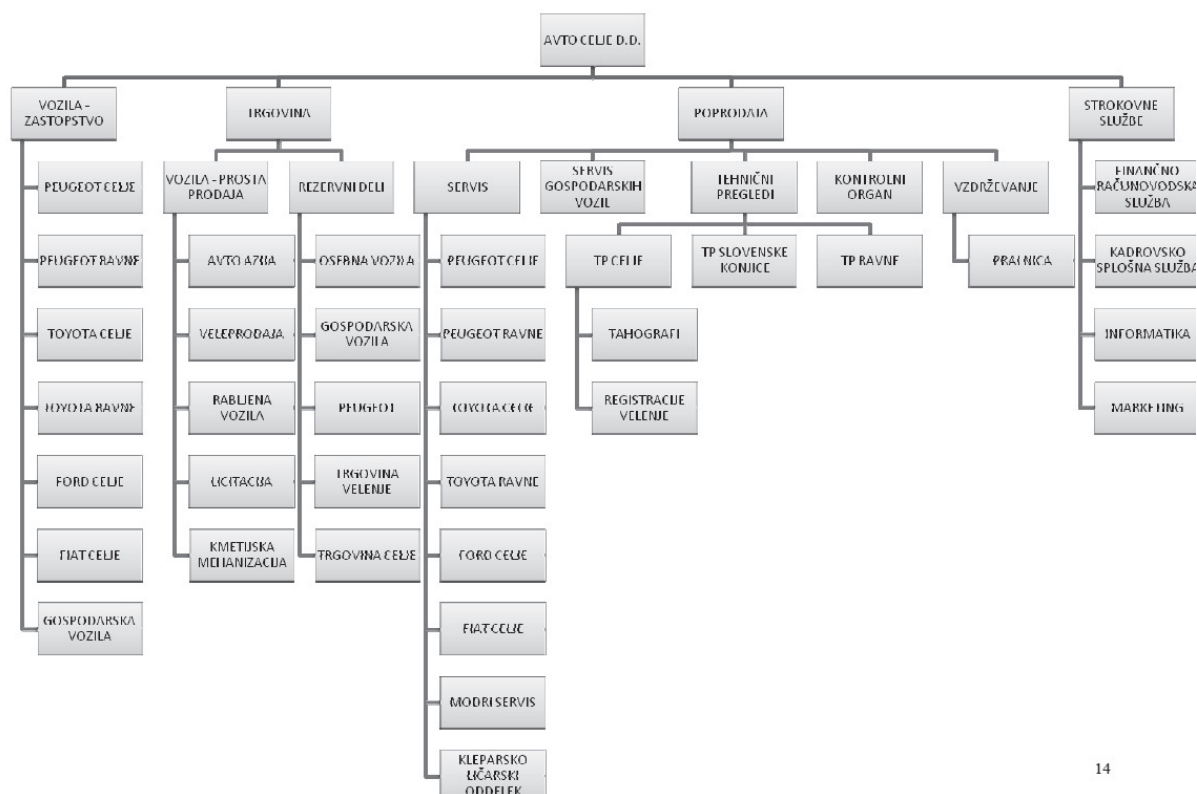
- osebni avtomobili in dostavna vozila FIAT, prodaja in servis,
- osebni avtomobili in dostavna vozila Ford, prodaja in servis,
- osebni avtomobili in dostavna vozila Peugeot, prodaja in servis,
- osebni avtomobili in dostavna vozila Toyota, prodaja in servis,
- gospodarska vozila MAN, samo servis,
- gospodarska vozila Renault Trucks, samo servis,

- gospodarska vozila Iveco, samo servis.

4.2 Dejavnost podjetja

Dejavnost podjetja Avto Celje zajema vrste naslednjih poslov (Avto Celje 2013):

- prodaja novih vozil v štirih sodobno urejenih in specializiranih salonih,
- odkup in prodaja rabljenih vozil,
- prodaja bagrov, viličarjev, tovornih vozil,
- prodaja nadomestnih delov in dodatne opreme za vse vrste motornih vozil,
- prodaja skuterjev in štirikolesnikov,
- tehnični pregledi, registracija vozil, izdaja preizkusnih tablic, zavarovanje vozil,
- servisiranje osebnih vozil,
- servisiranje gospodarskih vozil,
- ocenitev poškodovanih vozil in avtovleka,
- licitacija vozil.



Slika 1: Organizacijska struktura podjetja Avto Celje, d. d.

Vir: Avto Celje 2013.

Organizacijska struktura je sestavljena na podlagi sistemizacije delovnih mest v oddelčne enote, ki omogočajo optimizacijo delovnih procesov.

4.3 Okolje podjetja

Okolje podjetja razdelimo na notranje in zunanje za lažje in boljše analiziranje. Dejstvo je, da v obeh nastopajo vplivni udeleženci, ki s svojo vlogo soustvarjajo entiteto podjetja. Zato je zelo pomembno, da okolje podjetja poznamo, ga ustrezno dojemamo in vrednotimo.

4.3.1 Notranje okolje podjetja

Vizija podjetja Avto Celje, d. d., je ostati vodilno podjetje na področju maloprodaje in servisiranja osebnih in gospodarskih vozil na širšem celjskem in koroškem področju. Z uvedbo novih in z utrditvijo že obstoječih veleprodajnih in zastopniških produktov želijo razširiti in povečati prodajo na celotnem tržišču Slovenije in JV Evrope (Avto Celje 2013).

Z visoko kakovostjo, strokovnostjo, konkurenčnostjo in prijaznostjo si prizadevajo zadovoljiti pričakovanja kupcev, zaposlenih, delničarjev, poslovnih partnerjev in okolja, kjer delujejo.

Skrbijo za dobro pozicioniranje posameznih priznanih blagovnih znamk, ki jih tržijo, in tako skušajo vztrajno povečevati tržne deleže, s ciljem stalnega izboljševanja poslovnega rezultata.

Kot svoje poslanstvo si podjetje prizadeva, da s kupcem gradijo dolgoročen odnos, od katerega bosta imela korist oba partnerja. S prilagajanjem spremembam v okolju, sposobnostjo odkrivanja in izkoriščanja tržnih priložnosti in z željo po nenehnem razvoju, učenju in izpopolnjevanju so ustvarili 60-letno tradicijo uspešnega poslovanja. Usmerjeni so v prihodnost, v nove izzive in ideje, ki jim predstavljajo priložnost za nadaljnjo rast in razvoj. Tako svoje programe nenehno nadgrajujejo, širijo in ustvarjajo dostopnejšo in ugodnejšo reševanje zahtev njihovih strank (Avto Celje 2013).

4.3.2 Zunanje okolje podjetja

Analiza tržnega okolja

Današnje konkurenčno okolje je zelo intenzivno. Ne samo da smo priča nenehnim spremembam, temveč je pomembno tudi, kako znamo na njih reagirati. To je še posebej pomembno za podjetja, ki morajo biti dovolj hitra in fleksibilna, da lahko preživijo v poslovnem svetu. Eno izmed takih podjetij je tudi Avto Celje, d. d., ki je kljub številnim padcem uspelo ohraniti tržni delež in se lahko ponaša s 64-letno tradicijo v avtomobilski industriji.

Trg in konkurenca

Segmentacija trga je ključna pri načrtovanju dolgoročnega poslovanja, saj le tako dosežemo ciljni trg, na katerem se gradi lojalen odnos do strank, dobaviteljev in poslovnih partnerjev. Pri proučevanju podjetja Avto Celje se najprej osredotočimo na lokalno konkurenco, nato pa na podjetja v avtomobilski industriji po celi Sloveniji. Intenzivnost konkurence je odvisna od:

- števila konkurentov,
- stopnje rasti panoge,
- značilnosti izdelka/storitve,
- deleža stalnih stroškov,
- omejitev zmogljivosti (kadar podjetja lahko povečajo proizvodnjo le v velikem obsegu in s tem vplivajo na ravnotežje med ponudbo in povpraševanjem),
- višine izstopnih ovir iz panoge,
- raznolikosti konkurentov.

Prednosti podjetja Avto Celje, d.d., pred drugimi podjetji so:

- dolgoletna tradicija na Celjskem,
- multibrand – pokrivajo več uveljavljenih znamk,
- strokovni kader,
- kvalitetno opravljanje storitev,
- celovita ponudba na enem mestu.

Kupci

Kupci s svojo potencialno močjo vplivajo na znižanje cen, povečanje kakovosti in dodatnih storitev. Pogajalsko moč imajo, če:

- obstaja velika koncentracija kupcev, se pravi, da imamo le nekaj kupcev, ki imajo velik delež na trgu povpraševanja;
- malo kupcev kupi večinski del proizvedenega v določeni panogi;
- distribucija in produkti ustrezajo določenim standardom;
- imajo kupci možnost, da sami začnejo proizvajati izdelek (vertikalna integracija nazaj – na primer avtomobilska industrija lahko kupi proizvajalce gum);
- imajo kupci nizke dobičke in so zato pri nakupih cenovno občutljivi;
- so kupci popolnoma informirani o povpraševanju, dobaviteljskih stroških in tržnih cenah.

Pri podjetju Avto Celje, d. d., so osredotočeni na najpomembnejše strategije trženja:

- strategijo minimiranja stroškov,
- strategijo privlačnih cen,
- strategijo velikega tržnega deleža,
- strategijo diferenciranja (razlikovanja),

- strategijo hitrejšega vplivanja in odzivanja,
- strategijo diferenciranja pogojev,
- strategijo naložb,
- strategijo trajnega ohranjanja trženjskih partnerjev.

Dobavitelji

Delovanje podjetja je v veliki meri odvisno od fleksibilnosti in ustreznosti izbranih dobaviteljev, ki podjetju omogočajo delovanje. Pri tem se oblikujejo določena razmerja med proizvajalci in dobavitelji na medorganizacijskem (B2B) trgu. Dobavitelji imajo veliko moč, če:

- obstaja potencial, da dobavitelj oblikuje svoje distribucijske kanale ali kako drugače obide kupca (vertikalna integracija naprej);
- so dobavitelji skoncentrirani, torej če dobaviteljevo panogo nadzoruje le nekaj proizvajalcev, medtem ko je v sami panogi veliko število podjetij;
- obstajajo veliki stroški v povezavi z menjavo dobavitelja;
- ne obstajajo substituti, ki bi lahko nadomestili dobaviteljev proizvod;
- ima panoga majhen delež v skupni prodaji dobavitelja.

Pri podjetju Avto Celje so pri izbiri dobaviteljev pozorni na:

- koncentracijo dobaviteljev,
- pomembnost količine nakupa,
- različne možnosti inputov,
- dostopnost substitutov,
- vlogo inputov na prodajno ceno,
- stroške menjave dobavitelja,
- grožnje prevzemov s strani dobaviteljev.

Podjetje Avto Celje, d. d., izbira predvsem lokalne dobavitelje, ki omogočijo hitrejše in fleksibilno poslovanje, če to ni možno, pa poteka sodelovanje z dobavitelji s celega sveta.

4.4 Porterjevih pet silnic

Z pomočjo Porterjevih pet silnic smo pri podjetju Avto Celje analizirali tržno okolje v katerem posluje, ter tako dobili eksaktna dejstva, ki so v veliko pomoč pri reševanju kriznega stanja.

4.4.1 Panožna konkurenca

Avto Celje ima na svojem področju veliko konkurence. Za razmeroma malo področje kupcev je v Celju dobršen delež podobnih prodajalnih avtomobilov. V neposredni bližini so večji konkurenti Avtohiša Škorjanec, Avtohiša Celeia, Avtotehnika Celje in podobni, ki obvladujejo precejšen del trga. Obstajajo tudi manjše avtohiše, ki pa po velikosti, številu kupcev in tržnem deležu niso primerljive. Avto Celje je sicer avtohiša, ki je pooblaščen trgovec vozil blagovnih znamk Fiat, Ford, Toyota in Peugeot.

Avtomobilska panoga ni vzpordana z gospodarsko rastjo. Kljub temu da na trg prihajajo novi avtomobili, se kupna moč zmanjšuje, posledično pa tudi nakupi novih in rabljenih avtomobilov. V času krize se je zmanjšalo povpraševanje po avtomobilih in nakup le-teh, v zadnjem času pa se prodaja znova povečuje. Zaradi zmanjšanja števila kupcev so podjetja še posebej tekmovalna in med sabo čim bolj konkurenčna. Kupce poskušajo privabiti z različnimi ugodnostmi, kot so (primer podjetja Avto Celje) Levja priložnost in Modri servis. Danes podjetje poleg prodaje avtomobilov ponuja še čim bolj ugodne poprodajne storitve, hkrati pa kupcem ponuja tudi ostale komponente, ki spadajo k nakupu avtomobila, npr. tehnične preglede, registracije vozil, avtomobilska zavarovanja in podobno.

4.4.2 Substituti

Podjetje Avto Celje, d. d., se ukvarja s prodajo novih, rabljenih in gospodarskih vozil ter poprodajnimi storitvami. Neposredni substitut osnovni dejavnosti izbranega podjetja lahko pripišemo internetnim oglaševalcem vozil. Kupci imajo možnost videti vse podatke na spletnih straneh, prav tako ceno. Podjetje je zaradi vse večje uporabnosti tega medija ustvarilo spletno stran, na kateri ponuja vozila z vsemi potrebnimi informacijami. Tako so se zaradi prisotnosti v tem prodajnem kanalu približali vsem segmentom kupcev.

4.4.3 Pogajalska moč kupcev

Za kupce avtomobilov je pomembna predvsem kvaliteta, blagovna znamka, varnost in cena. Blagovne znamke imajo dandanes vse večji pomen in predstavljajo kakovost, hkrati pa jim to omogoča višje cene. Kupci ponavadi gledajo tudi na funkcionalnost avtomobila in na to, da ga bodo imeli za daljše časovno obdobje. O tem se zagotovo informirajo na sejmih, na samem sedežu podjetja in na internetu. Podjetje Avto Celje potencialnim kupcem poleg ogledov avtomobilov na sejmih omogoča tudi testne vožnje, spletno stran z opisano ponudbo, pogovore z zastopniki na sedežu podjetja ali na socialnih omrežjih (Facebook). S ponudbo avtomobilov blagovnih znamk Fiat, Ford, Peugeot in Toyota Avto Celje omogoča ponudniku veliko raznolikost proizvodov na enem mestu.

4.4.4 Pogajalska moč dobaviteljev

Avto Celje, d. d., je uradni in pooblaščen distributer za prodajo originalnih nadomestnih delov blagovnih znamk za osebna vozila Peugeot, Ford, Fiat in Toyota ter za tovorna vozila Man, Iveco in Renault Trucks. Nakup količine vozil je odvisen od trenutnega tržnega povpraševanja, razpoložljivosti vozila in tehničnih zahtev, ki jih je želel kupec. Z dobavitelji partnersko sodeluje na osnovi pogodb o dolgoročnem sodelovanju ter določenih pogojev poslovanja. Velik poudarek namenjajo lojalnemu odnosu ter pravočasnim plačilom za opravljene storitve, saj to vodi h korektnemu medsebojnemu poslovanju. Ker je podjetje zaradi dolgoletne tradicije dobro poznano na slovenskem trgu, se dobavitelji ustrezno držijo dogovorjenih rokov, saj sodelovanje s podjetjem pomeni strateško prednost. Na drugi strani pa lahko podjetje Avto Celje zaradi odjema velikih količin nastopa v vlogi pogajalca za konkurenčne cene ter dosega načrtovane plane prodaje rezervnih delov tako na strani koncesionarjev, kot tudi poslovodstva.

4.4.5 Vstopne ovire

Ovire za vstop v panogo so predvsem veliko število sredstev za vstop na trg, nasičenost trga in diferenciacija proizvodov. Za vstop na trg je potrebno veliko kapitala za nakup vozil in veliko prostora, kjer se avtomobili razstavljajo in servisirajo. Podjetje Avto Celje ima skupaj približno 45.000 kvadratnih metrov »delovnih površin«. Kot smo že omenili, je nasičenost trga precejšnja tudi na tako majhnem območju, kot je Celje. Imamo velika in uspešna podjetja, ki imajo velik tržni delež, zato je vstop na trg za današnji čas in današnjo konkurenco nesmiseln. Avto Celje ima pod sabo štiri razmeroma močne blagovne znamke (Fiat, Ford, Toyota in Peugeot), ki so pri kupcih precej prepoznavne.

4.5 Analiza SPIN

Z analizo SPIN jasno in pregledno ponazorimo prednosti in pomanjkljivosti znotraj podjetja ter priložnosti in pretnje zunaj poslovnega okolja. Tako si olajšamo analizo podjetja, kateri procesi in ureditve so sistematične in učinkovite ter katere niso. V tabeli so tako razvrščene značilnosti podjetja Avto Celje, d. d.

Slabosti znotraj podjetja predstavljajo nekonsistenčna ureditev posameznih enot, ki so v veliki medsebojni oddaljenosti, premalo prodajalcev v salonih, ki se tako ne morejo popolnoma posvetiti kupcem, ter delovni čas, ki ni enak v vseh enotah podjetja. Nizka raven motiviranosti je posledica slabe odzivnosti vršnega managementa ter počasnih povratnih informacij. Prav tako se občuti veliko pomanjkanje strokovnega kadra, ki se nenehno izobražuje in posodablja svoje znanje na ustreznih izobraževanjih.

Prednosti znotraj podjetja Avto Celje, d. d., so jasno ločene samostojne enote, ki kupcem omogočajo dobro koordinacijo v kompleksu in trženje več različnih znamk vozil. Tako na eno mesto pritegnejo različne segmente kupcev, ki nakup in vse poprodajne storitve opravijo znotraj podjetja. Prav tako podjetje na enem mestu združuje tehnične preglede, strankam pa nudijo zavarovanja iz različnih zavarovalnih hiš ter tako dopuščajo možnost fleksibilnih odločitev. Pohvalijo se lahko z velikimi servisnimi prostori, ki omogočajo veliko število servisnih vhodov in hitrih, kakovostnih popravil.

Preglednica 1: SPIN Analiza

SLABOSTI ZNOTRAJ PODJETJA	PREDNOSTI ZNOTRAJ PODJETJA
<ul style="list-style-type: none"> - nekonsistentna ureditev posameznih poslovalnic (velika razdalja med saloni vozil) - nizka raven pripadnosti zaposlenih podjetju - ni vseživljenjskega izobraževanja - neugodna kadrovska struktura - nizka motiviranost zaposlenih - premalo prodajalcev v posameznih salonih vozil - premalo strokovnega kadra (ličarjev, kleparjev) - neenoten obratovalni čas (saloni novih vozil ne obratujejo v istem delovnem času kot servisi) 	<ul style="list-style-type: none"> - ločene samostojne enote (saloni novih vozil, tehnični pregledi, servisne delavnice) - trženje različnih avtomobilskih znamk (nova vozila Toyota, Peugeot, Ford, Fiat in rabljena vozila vseh znamk) - izobražen kader s potrebnim tehničnim znanjem - »Vse na enem mestu« (tehnični pregledi, zavarovanja, registracije, identifikacije vozil, homologacije) - kakovostno opravljene storitve (garancija za opravljeno storitev) - primerno veliki servisni prostor (omogočajo optimalno sprejetje vozil)
IZZIVI ZUNAJ PODJETJA	NEVARNOSTI ZUNAJ PODJETJA
<ul style="list-style-type: none"> - zunanje izvajanje in sodelovanje - sodelovanje s poslovnimi partnerji - iskanje novih poslovnih partnerjev - iskanje novih sodelavcev - vpletenost v svetovni trg - poznavanje novih potreb kupcev - širitev na evropski trg 	<ul style="list-style-type: none"> - fleksibilna domača konkurenca - nižje cene storitev manjših podjetnikov - odpiranje novih podjetij v isti panogi - olajšane prodajne poti za vstop tujih konkurentov - visoke zahteve licencodajalcev (Toyota Adria, Peugeot Slovenija, Ford Slovenija, Fiat Slovenija) - stečaji poslovnih partnerjev in komitentov

Izzive zunaj podjetja predstavlja iskanje novih poslovnih partnerjev, domačih in tujih, ki bi s sodelovanjem imeli medsebojne koristi. Ravno zato se je podjetje poslužilo zunanjega izvajanja in sodelovanja, saj se tako lahko osredotoči na izključno tiste storitve, ki prinašajo največ dobička. S pridobitvijo novih poslovnih partnerjev si tako širi krog kupcev, spoznava potrebe trga na globalni ravni ter poskuša vse informacije preoblikovati v realizirane rešitve.

Nevarnosti zunaj podjetja predstavljajo velika konkurenca, ki se na trgu predstavlja z nižjimi cenami in zanimivimi ponudbami, odpiranje novih domačih in tujih podjetij ter visoke zahteve licencodajalcev po standardizirani prodaji ter doseg mesečnih planov. Največja nevarnost so seveda nižje cene prodanih storitev, določenih na ravni podjetja. Poleg tega se je

v zadnjih letih zaradi državnih podpor odprlo mnogo privatnih avtohiš in servisov, ki strankam nudijo ugodnejše servisiranje in prodajo vozil. Če na eni strani govorimo o razcvetu samostojnih podjetnikov, pa na drugi strani beležimo ogromno stečajev podjetij, ki so nastopala v vlogi komitenta, in s tem upad prodanih storitev.

4.6 Pojav in vrsta krize v podjetju

Novak (2000, 54–55) pravi, da je kriz najmanj toliko, kolikor je različnih organizacij, ljudi in okoliščin, v katerih organizacija deluje. Zato kriz ni samo težko opredeliti, temveč tudi razvrstiti. Za podjetje Avto Celje, d. d., ugotavljamo, da se sooča s krizo, ki izhaja iz zunanjega gospodarskega okolja in jo zaznamujejo recesija v gospodarstvu ter posledično panogi, zaostrena zakonodaja, izguba trga, pritiski poslovnih partnerjev ter zmanjšana kupna moč.

Dubrovski (2004, 62) razvršča krizo po več merilih:

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

Pri podjetju Avto Celje, d. d., opazamo, da je zaradi padanja kazalnikov uspešnosti in stopnjevanja neobvladljivega padanja finančne krivulje prišlo v fazo nelikvidnosti. Slabo vložena sredstva so tako ogrožala razvoj podjetja in stopnjevala njegovo zadolževanje.

Podjetje zajema že vse značilnosti akutne krize, ki se kaže v kritičnih razmerah podjetja, ponazarjenih s padajočo krivuljo ekonomije obsega. Podjetje je sicer še obvladljivo na nekaterih točkah, toda zaradi neeksistenčnega reševanja oddelkov v skupnem stičišču tone.

Kriza z vidika ogroženosti ciljev je najbolj opazna z vidika nelikvidnosti. Podjetje je bilo zaradi zadolženosti nekaj časa nelikvidno, kar pomeni, da posamezne enote niso bile oskrbovane s potrebnimi sredstvi za nemoteno poslovanje. Posledici motenega izvajanja aktivnosti sta izguba strank in nedoseženi mesečni plani.

Ko govorimo o hitrosti nastopa krize, ugotavljamo, da je ta bila postopna, saj so kazalniki uspešnosti že nekaj mesecev kazali na neugodno poslovno okolje. Zaradi slabega finančnega stanja je bil najhujši možni izid pričakovan. Tako se je vršni management pravočasno vključil v reševanje.

Vzrok nastanka je notranji in zunanji, saj opazamo, da je gospodarska kriza občutno zmanjšala kupno moč fizičnih in poslovnih subjektov na trgu, kar je privedlo do zmanjšanja

denarja v obtoku. Tako je bilo podjetje prisiljeno k povečevanju dolžniškega kapitala, ki je nenadzorovano rasel in pripeljal do kritične točke.

4.7 Analiza prvih znakov gospodarske krize

Občutno zaznavo kriznih znakov je podjetje doživelo v letu 2009, ko je kriza postala globalna in so se njeni vplivi začeli kazati tudi na ravni podjetja. Najbolj očitni znaki so bili:

- manj prodanih osebnih vozil,
- manj prodanih gospodarskih vozil,
- manj sklenjenih pogodb o sodelovanju,
- manj servisnih vhodov,
- manj prodanih rezervnih delov,
- manj poslovnih partnerjev,
- manj registracij,
- manj zavarovanj.

Pri analizi zmanjšane obsega prodaje smo pri raziskavah trga zasledili porast prodaje cenovno nižjih znamk vozil, ki jih podjetje Avto Celje ne prodaja. Tako lahko trdimo, da je imela gospodarska kriza na podjetje posreden vpliv, saj so zaradi socialnih okoliščin ljudje primorani kupovati cenejša vozila.

Posledično pa je zaradi manjšega števila prodanih novih vozil sklenjenih manj garancij, ki kupca zavezujejo, da opravlja servisne preglede na pooblaščenih servisnih enotah, kot je podjetje Avto Celje. Tako je prodanih manj ur servisnih enot in manj rezervnih delov.

Zmanjšana prodaja vozil pa pomeni tudi manj sklenjenih pogodb o zavarovanju in registraciji.

4.8 Analiza odzivov managementa na gospodarsko krizo

Odziv managementa na krizno stanje lahko najbolje opišemo kot načrtovanje zaostrenih ukrepov. Poslovodstvo podjetja Avto Celje je tako v okviru reševanja podjetja izdalo načrt, ki se omejuje na enoletno fazo sanacije (Končina in Mirtič 1999, 151):

- opredelitev ključnih ciljev, ki omogočajo preživetje podjetja,
- razčlenitev vseh poslovnih in poslovodnih funkcij, ki zajemajo vse ravni podjetja,
- opredelitev prioritet in strategij za posamezno fazo sanacije,
- analiza okolja in konkurentov, ki v njem nastopajo,
- realizacija akcijskega načrta izvedbe ukrepov.

Podjetje je sicer še v izvedbi sanacijskega načrta, kar pomeni, da kronološko upošteva zaporedje pravilno realiziranih faz sanacije.

4.9 Soočanje z gospodarsko krizo

Podjetje Avto Celje, d. d., se je s krizo in vsemi nevšečnostmi, ki jih le-ta prinese, spopadlo na zelo konstruktiven in fleksibilen način. Celostni vpogled v delovanje podjetja, postavitev štabnih enot in vključenost celotnega managementa je privedlo do zelene točke, da je podjetje danes še med likvidnimi. Uspelo je ohraniti stike s komitenti in obdržati večino ključnih poslovnih partnerjev. Čeprav je krizno stanje prisililo vršni management k zmanjševanju zaposlenih, so kljub temu uspeli ohraniti zadostno količino kadra, ki še zadostuje za normalno izvedbo delovnih procesov. Prav tako so oddelke, ki niso ustvarjali pozitivnega denarnega toka, ustrezno odpravili ter se osredotočili na tiste, ki so podjetju prinašali dobiček. Zaradi zmanjšanja posameznih enot so poslovne prostore, ki jih niso več potrebovali, dali v najem in tako optimizirali celoten kompleks podjetja. Soočanje s kriznim stanjem pa ni potekalo samo na ravni podjetja, temveč je zajemalo tudi veliko pogajanj z vsemi kooperanti, vključenimi v poslovne aktivnosti.

5 STRATEGIJE PODJETJA V GOSPODARSKI KRIZI IN OCENA USPEŠNOSTI IZVEDENIH UKREPOV – ANALIZA PRIMERA PODJETJA AVTO CELJE, D. D., V OBDOBJU 2009-2013

Podjetje Avto Celje je moralo zaradi izrazitih kriznih razmer sprejeti ukrepe, ki so omogočili preživetje in rast v naslednjih letih.

5.1 Kadrovski ukrepi

Merkač (1998, 36) opozarja, da analiza potreb delovnega in poslovnega procesa določa značilnosti in zahteve dela ter značilnosti posameznika, ki bi to delo najbolje opravljal ravno zato, ker so kadrovske spremembe zelo zahtevne, saj na tej ravni kombiniramo različne ljudi z različnimi organizacijskimi položaji.

Tudi analiza podatkov o delu je kompleksen proces, na katerega se mora gledati celostno, vendar za lažji vpogled to razdelimo na več elementov ali faz ter vključimo tudi njihove izvajalce.

Podjetje Avto Celje, d. d., je v začetku pojava kriznih znakov najprej začelo s kadrovskimi ukrepi. Prvi korak na tej točki je bila natančna analiza sistemizacije delovnih mest ter proučitev vseh oddelkov v organizaciji. Skupaj z vodji posameznih enot se je naredila natančna analiza vseh poslovnih aktivnosti, ki so jih posamezniki v tej skupini izvajali. Nato je sledila optimizacija, katere glavna naloga je najti število zaposlenih, ki bodo ustvarili najmanjše mejne stroške, toda naredili največ. Temu sosledju neizbežno sledi interni kadrovski premik tistih posameznikov, ki se jih tu ne potrebuje – selekcija posameznih kadrov. Strategije podjetja v gospodarski krizi so bile pravilno izpeljane in tudi uspešno realizirane. Glede na vsesplošno krizno stanje menimo, da se je podjetje dobro odrezalo in uspešno sledilo k uresničitvi zastavljenih ciljev.

Če govorimo o uspešnosti ukrepov v okviru sanacijskega programa, se opredelimo na fazo sanacije, ki je časovno omejena približno na eno leto.

1. Opredelitev izhodišč in ciljev – podjetje je v svojem sanacijskem načrtu jasno opredelilo svoje kratkoročne cilje, ki jih je mogoče realizirati.
2. Likvidnost podjetja – zaradi ustreznih poslovnih načrtov je podjetje likvidno, kar omogoča oskrbovanje s sredstvi.
3. Konkurenčen položaj podjetja – prisotnost na tržišču in možnost sodelovanja v poslovnih aktivnostih sta ključni za izdelavo konkurenčnih strategij.

Ocenjujemo, da je podjetje glede na dosežene cilje izvedlo ustrezno kadrovsko spremembo in uspelo zagotoviti likviden in konkurenčen položaj na slovenskem trgu.

Predlog 1: Podjetje bi se moralo zaradi dobre strateške lege in ustrezne dostopnosti povezati s tujimi podjetji v avtomobilski panogi. Tako bi dobilo poslovnega partnerja in si z izmenjavo znanja ter drugih sestavin organizacijske politike omogočilo širjenje poslovanja.

Predlog 2: Podjetje naj nameni več sredstev za izobraževanje svojega kadra. Zaradi dejstva, da so kupci dandanes zelo dobro informirani o posameznih izdelkih in storitvah, so tudi potrebe po ustrezno izobraženem kadru višje. Menimo, da bi poleg srednjega in nižjega managementa moral biti tudi vršni management ustrezno izobražen in imeti ustrezne delovne izkušnje. Le tako bi podjetje potenciralo možnosti za uspešno nadaljnje vodenje.

Predlog 3: Podjetje naj ustanovi ločen oddelek za analizo okolja, ki bi dala jasno sliko o potrebah kupcev, finančnem položaju subjektov na trgu, odnosu ponudba – povpraševanje ter ostalih ključnih dejstvih.

Zamenjava managementa

Praksa podjetij se v prvi točki strategij reševanja začne pri zamenjavi vršnega managementa. Običajno se šele v fazi resnega stanja ugotovi, da so vodilne položaje zavzemali ljudje, ki bodisi nimajo strokovnega znanja, so slabe vodje ali pa ne delujejo po načelu dobrobiti podjetja. Dejstvo je, da mora manager znati uveljavljati finančni, kadroviski, logistični in prodajni nadzor, pri čemer so mu v pomoč vodje posameznih enot. Če med njimi ni komunikacije in jasno zadanih delovnih odgovornosti, se običajno ravno v času krize pokažejo rezultati napačnega sodelovanja.

Tako se je leta 2013 po sedmih letih zamenjalo mesto generalnega direktorja, za katerega lahko trdimo, da je mesto zasedel ravno v samem vrhu krize podjetja in krize moralnih vrednot. Sicer nezavidljiv položaj, ki poleg kriznega vodje poseblja tudi velikega stratega, je pri reševanju tako sprotnih kot dolgoročnih težav ključen za uspešno premagovanje kriznih ovir. Ukrep podjetja z zamenjavo vršnega managementa je tako bil ustrezno izveden, saj so bile izboljšave občutne že po nekaj tednih vodenja.

Zmanjšanje števila zaposlenih – downsizing

Downsizing kot metoda kadrovskega prestrukturiranja predstavlja obsežen ukrep na ravni celotnega podjetja. Zaradi ukinitve nekaterih delovnih enot se je potreba po zaposlenih zmanjšala. Podjetje Avto Celje, d. d., se zaveda pomembnosti človeškega kapitala kot velikega premoženja, zato je svoje zaposlene že v začetku rasti podjetniške krize opozarjalo na hude težave in posledice, ki jih je obetala. Zato je podjetje z ustreznimi in pravočasnimi informacijami posameznikom omogočilo, da so se pravočasno pripravili na možnost ukinitve njihovih delovnih mest. Zaposlenim, ki so v podjetju ostali, vendar je bilo njihovo delovno mesto ukinjeno, pa so dali možnost drugega delovnega mesta. Tako lahko trdimo, da je podjetje z dobrimi kadrovskimi ukrepi uspelo blažiti posledice gospodarske krize na zaposlenih. Zmanjšanje števila zaposlenih je pripomoglo k nižanju krivulje stroškov, kljub temu pa je zadoščalo za nemoteno nadaljnje poslovanje.

5.2 Centralizacija finančnih vzvodov

Centralizacija finančnih vzvodov pomeni strog nadzor nad celotnim poslovanjem, stroški, prihodki, odhodki, izdatki in prilivi. Nadzor nad to izjemno pomembno funkcijo tako prevzame poslovodstvo, ki skupaj z enoto financ analizira vse aktivnosti na tem področju. Popolna centralizacija in nadzor pa pomeni možnost analize, za katere stvari je podjetje največ upravljalo, ki pomenijo podjetju največji strošek in kje so ustvarjali največji dobiček (Juričič 2004, 52).

Podjetje Avto Celje, d. d., je že v začetni fazi kriznega stanja okrepilo oddelek financ. Postavitev novega sodobnejšega informacijskega sistema je omogočila takojšni in celoten pogled v finančno strukturo podjetja, nadzor nad denarnimi tokovi, vsakodnevnimi izdatki, zalogami in razmerji med terjatvami do kupcev ter obveznosti do dobaviteljev. Ravno zato si je podjetje kljub težki finančni situaciji po enomesečni neaktivnosti uspelo povrniti likvidnost, ki je ključnega pomena za zagotovitev sredstev oziroma minimalno plačilno sposobnost.

Podjetje je ustrezno ločilo finančni položaj posameznih enot podjetja, analiziralo njihove finančne aktivnosti, bilance stanja, denarni tok in končni rezultat le-teh. Ob upoštevanju vseh stroškov so tako pravočasno ukinili tiste enote, ki bi lahko zaradi negativnega poslovanja prezadolgile celotno podjetje. Tako je podjetje oddelek prodaje štirikolesnikov in skuterjev in oddelek prodaje tovornih vozil odstranilo iz svojega prodajnega programa. Centralizacija finančnih vzvodov je bila nujen ukrep k preureditvi in izboljšanju poslovanja, ki posledično pomeni nadzorovanje vseh denarnih aktivnosti v podjetju.

5.3 Reorganizacija

Posledica spremembe sistemizacije delovnih mest je nova poslovna struktura zaposlenih. V tej fazi je podjetje z optimizacijo delovnih mest doseglo zmanjšanje stroškov ter ohranitev skoraj vseh delovnih procesov. Do reorganizacije ponavadi pride z zamenjavo managementa, kar se je tudi zgodilo. V letu 2013 se je zamenjalo generalno vodstvo, s tem pa prišlo do nove postavitve ključnih elementov v podjetju. Nova sistemizacija je bila za podjetje ugodna, saj je z jasno razdelanim načrtom delovnih zadolžitvev ustvarila optimalno delovno klimo v posameznih oddelkih.

Finančno prestrukturiranje virov sredstev

Finančno prestrukturiranje virov sredstev je eden od prvih korakov prezadolženih podjetij. Vršni management izdelava program reprogramiranja obveznosti in ga pokaže upnikom, ki s soglasjem dajo zeleno luč za novo vzpostavitev delovnih procesov. Le tako se v primeru blokade transakcijskega računa ta sprostijo in podjetje lahko v primeru sodnega postopka deluje naprej. V Sloveniji običajno na tej točki prihaja do prestrukturiranja podjetja in do ustanovitve hčerinskih družb.

Tudi podjetje Avto Celje, d. d., je 31. 12. 2013 ustanovilo hčerinsko družbo Avto Celje, tehnični pregledi, s čimer je s statusno obliko družba z omejeno odgovornostjo ločilo finančno poslovanje od drugih enot podjetja.

Poleg ustanovitve hčerinske družbe je podjetje uspešno izvedlo tudi naslednje ukrepe:

- sprostil so tihe rezerve v kapitalu;
- izvedli so ponovno inventuro osnovnih sredstev ter pospešili odpise amortizacije in drobnega inventarja;
- del izgube so pokrili z rezervacijami;
- z izplačilom dividend so pokrili del terjatev.

Podjetje je z uvedbo teh ukrepov omogočilo neprekinjeno poslovanje ter ohranitev likvidnega položaja na trgu. Poleg poplačila dela dolgov so del denarja namenili za razvoj nove informacijske tehnologije in nakup sodobnejše opreme, ki jo zahtevajo varstveni standardi. Ti ukrepi so bili izpeljani popolnoma pravilno in sistematično, omogočili pa so ohranitev konkurenčnega položaja na trgu.

Informacijsko prestrukturiranje

Podjetje je v letu 2013 prenovilo informacijski sistem, ki omogoča ažurno spremljanje tekočih zadev, ker tako zahtevajo tudi izredno dinamične spremembe znotraj in zunaj podjetja. Informacijska in komunikacijska tehnologija je ključnega pomena pri izvedbi reinžiniringa, ki ga podjetje v kriznih situacijah tudi izvede. Uporaba informacijske tehnologije je v podjetju ključnega pomena, saj omogoča učinkovito in konkurenčno delovanje. Nov informacijski sistem je bil izdelan izključno za to podjetje. Tako so nosilci poslovnih odločitev informacije o notranjem in zunanjem okolju prejeli pravočasno, omogočil pa je tudi analizo teh podatkov. Posamezne enote so imele možnost vpogleda v svoj sistem, povezan s centralno službo, ki je vnesene analogne informacije pretvarjal v digitalne.

Prenova informacijskega sistema je omogočila povezavo vseh enot, kar je nujno potrebno za celovit pristop k prenovi podjetja. Sistematična povezava posameznih oddelkov je s skupnim stičiščem znova močnejša in fleksibilnejša. Ta ukrep je znova povezal celoten informacijski sistem podjetja in spodbudil medsebojno poslovanje znotraj njega, zato lahko trdimo, da je bil nujen in ustrezno izveden.

5.4 Dezinvestiranje

Deinvestiranje je ena najpogostejših strategij pri reševanju finančnih težav podjetja, saj zagotovi takojšen priliv denarnih sredstev, ki omogočijo kratkoročno preživetje.

Prodaja osnovnih in obratnih sredstev – dezinvestiranje

Podjetje s prodajo lastnih sredstev pridobi denar za kratkoročno rešitev denarnih težav. Med možne prodajne elemente so tako vključena obratna in osnovna sredstva ter poslovne enote. Pri obratnih sredstvih podjetje sprostí del zalog ter terjatev do kupcev. Za prodajo osnovnih sredstev, ki jih predstavljajo poslovne stavbe, zemljišča, dolgoletni nasadi, osnovna čreda ter oprema, se podjetje odloči, ko te enote ne predstavljajo več ključnega elementa poslovanja in ohranitve temeljne funkcije podjetja. Podjetje se sicer ni odločilo za dezinvestiranje, je pa eno izmed delavnic dalo v najem drugemu poslovnemu subjektu. Tako je omogočilo, da čez nekaj let, po zatonu gospodarske krize, znova dominira na celotnem poslovnem kompleksu. Z oddajo prostora je doseglo poplačilo dela dolga ter omogočilo obnovo in uporabo delovnega prostora, ki bi v nasprotnem primeru propadal. Nov najemnik je lokalno podjetje in bivši poslovni partner Avto Celja, d. d. Ocenjujemo, da je ukrep posledica preišljenih odločitev, ki kljub pridobitvi novega gospodarskega subjekta v kompleks Avto Celja ne ogroža podjetja in njegove entitete.

5.5 Nižanje stroškov

Ko se podjetje odloči za zniževanje internih stroškov (stroški dela, stroški materialov, drugi posredni stroški), običajno to vodi do večjih odklonskih vedenj. Delavci, ki se smatrajo že v običajnih razmerah za premalo plačane, v stanju zategljajev postanejo še manj motivirani, poveča se fluktuacija, najboljši kadri pa začnejo zapuščati podjetje. Vse to vpliva na nižanje nivoja kvalitete, zmanjša se produktivnost, odjemalci postanejo neloyalni.

Podjetje Avto Celje, d. d., je svoje stroške znižalo (Avto Celje 2013):

- z ukinitvijo neprofitabilnih poslovnih enot, ki ne ustvarjajo pozitivnega denarnega toka,
- z outsourcingom (prenosom za nas naključnih dejavnosti na drugo podjetje),
- s poudarkom na nabavni službi in obvladovanju zalog,
- z obvladovanjem politike naraščajočih stroškov,
- z diferenciacijo prodajnih storitev,
- z določitvijo spodnje meje stroškov, ki je še sprejemljiva,
- s selekcijo stroškov po posameznih enotah.

Strategija zmanjševanja stroškov je tako zajela vse ravni podjetja, kar je ključno pri nadzoru krivulje stroškov. Poslovodstvo se je za tovrstne ukrepe odločilo skupaj s finančnimi svetovalci, ki so z analizo stroškovnih mest in stroškovnih nosilcev ugotovili, kje nastaja negativen denarni tok. Z eliminacijo tistih delovnih enot in procesov, ki ta tok ustvarjajo, so ustvarili optimalno strukturo podjetja, ki si lahko zagotovi likvidni položaj na trgu. Tako lahko podjetje znova financira izključno delovne procese, ki ustvarjajo pozitiven denarni tok. Ocenjujemo, da je ukrep pozitivno vplival na nadaljnje poslovanje podjetja ter uravnavanje krivulje stroškov.

5.6 Nova tržna strategija

Nove izboljšane tržne strategije so pomembne za doseg postavljenih tržnih ciljev. Jasno zastavljena sistematična struktura novega koncepta mora vsebovati točne cilje, njihovo realizacijo ter vplivne udeležence in izvajalce. Organizacija, ki se znajde na točki kriznega stanja, mora po dosedanjih izkušnjah predvideti, kateri so najprivlačnejši tržni segmenti, in se nanje fokusirati. To pomeni, da s selekcijo izloči tiste komitente, ki podjetju doprinesejo najmanj, in se fokusira na skupino kupcev z najzanimivejšimi potrošnimi značilnostmi. Podjetje Avto Celje, d. d., je na osnovi trženjskega spleta z namenom vplivanja na povpraševanje izdelalo načrt, ki je omogočil še ostrejšo sodelovanje s prodajnim segmentom.

Izboljšanje trženja

Povezava med zamenjavo managementa in vodje trženja oz. marketingom je neizbežna. Nov marketing se vzpostavi s ciljem povečati prihodke podjetja in bistveno zmanjšati odhodke. Usklajen trženjski splet pomeni sposobnost planiranja in kontrolinga prodaje, sposobnost motiviranja tržnikov, sprotno spremljanje prodajnih rezultatov in predvidevanja novih tržnih priložnosti. Bistven element pri novi izboljšani funkciji marketinga pa pomeni tudi neposreden stik s kupci, zaznavanje njihovih potreb ter nenehno iskanje rešitev. Podjetje neposreden stik s kupci vzpostavlja z rednim kontaktiranjem strank preko elektronske pošte ali telefona, obveščanjem o prodajnih novostih in akcijskih ponudbah ter preko reklamnih oglasov v medijih. Za optimizacijo prodaje je pomembno dobro poznavanje proizvodov in storitev, ki jih podjetje trži, ter določitev ustreznih kriterijev, katere izdelke oz. storitve naj opustijo.

Strategija izboljšanja trženja je bila ustrezno podprta z analizami tržnega okolja in je podajala jasne informacije o spremembah povpraševanja fizičnih in gospodarskih subjektov na trgu. Ker je podjetje zaradi proaktivne odzivnosti ukrepalo pravočasno in pravilno, so uspeli obdržati večino poslovnih partnerjev in kupcev ter ohraniti konkurenčen položaj na tržišču. Ocenjujemo, da je nova tržna strategija ugodno vplivala na rast podjetja, kar je ključen element pri problemu stagnacije v razmerah gospodarske krize.

6 SKLEP

V diplomski nalogi smo se dotaknili teoretičnega in praktičnega pojmovanja krize in kriznih strategij, ki se jih podjetje poslužuje v upanju na izboljšanje situacije. Opredelili smo pojem gospodarske krize, kakšni so vzroki za nastanek, kako vpliva na vplivne udeležence v organizaciji in kakšne so njene posledice. Podjetje se mora proti krizi, ki jo na ravni podjetja imenujemo podjetniška kriza, bojevati na različne načine, toda ključnega pomena je usklajeno in celovito delovanje managerjev, ki morajo krizno stanje karseda hitro minimirati oziroma ga odpraviti. Zato v podjetju ustanovijo krizni management s kriznim vodjem na čelu. Njihova naloga je proučitev in analiza akutne krize, kakšne razsežnosti ima, na katera področja v podjetju bo najbolj vplivala ter kako se bo podjetje proti temu borilo. Strategije izhoda iz kriznega stanja morajo biti rezultat dobrega poznavanja vseh struktur podjetja in zaposlenih, na drugi strani pa dobrega poznavanja okolja, v katerem organizacija deluje. Uspešnost strategij je odvisna tudi od interesov, ki jih imajo vodilni na mestu kriznega managementa.

V empiričnem delu smo predstavili podjetje Avto Celje, d. d., ki na Celjskem deluje že 65 let. Opredelili smo njegovo vizijo in poslanstvo ter analizirali okolje, v katerem deluje. Kronološko smo predstavili znake gospodarske krize in odziv managementa nanje. Podjetje se je odzvalo sistematično in celovito. Sprememba vodstva je pomenila reorganizacijo celotne strukture podjetja, od finančnih vzvodov do kadrovske ukrepe. Pomembno je, da se na ravni organizacije ugotovi, kateri elementi v podjetju prinašajo pozitiven denarni tok in kateri negativnega. Uspešnost izvedenih ukrepov podjetje meri s pozitivnimi vzvodi, kot so vzpostavitev likvidnosti, pridobitev novih strank in ohranitev konkurenčnega položaja na trgu.

Dobro poznavanje okolja, v katerem podjetje deluje, je ključno za fleksibilnejši pristop reševanja kriznega stanja. Ravno tako managerji vedo, kje so ključne zmožnosti podjetja in kaj trg od nas sploh pričakuje. Vse te informacije, ki jih podjetje zbira s pomočjo analiz zunanjega in notranjega okolja, pa lahko omogočijo celovit in sistematičen nastop podjetja v boju z gospodarsko krizo. Pomembno je, da se odzove pravočasno in si pomaga z izkušnjami preteklih let.

LITERATURA

- Bezjak, Mirjana. 2006. *Zaposleni – največji kapital 21. stoletja*. Maribor: Pro-Andy
- Dubrovski, Drago. 2004. *Krizni management in prenova podjetja*. Koper: Fakulteta za management.
- Dubrovski, Drago. 2011. *Razsežnosti kriznega managementa*. Koper: Fakulteta za management.
- Juričič, Denis. 2004. *Reševanje podjetja v krizi*. Magistrsko delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Končina, Miro in Ksenija Mirtič. 1999. *Kako rešiti podjetje iz krize*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Kovač, Jure. 1993. Organizacijski ukrepi pri kriznem managementu. *Organizacija in kadri* 26 (5): 342-346.
- Malašič, Marjan. 2004. *Krizno upravljanje in vodenje v Sloveniji: izzivi in priložnosti*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Merkač, Marjana. 1998. *Kadri v organizaciji*. Koper: Fakulteta za management.
- Novak, Božidar. 2000. *Krizno komuniciranje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Prezelj, Iztok. 2005. *Nacionalni sistemi kriznega menedžmenta*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Repovž, Leon. 1993. Menedžment podjetij v krizi. *Bančni vestnik* 11 (1): 26–31.
- Rozman, Rudi. 2000. *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

VIRI

- Avto Celje. 2013. *Letno poročilo o poslovanju družbe Avto Celje, d. d., 2013*. Internetno gradivo, Avto Celje.