

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER  
Dodiplomski visokošolski strokovni študijski program Management

Diplomska naloga

SOOČANJE S KRIZO V MALEM PODJETJU

Mentor:

doc. dr. Drago Dubrovski

Obrađnavana organizacija:

Hotel z restavracijo d. o. o.

KOPER, 2005

PETRA POTOČNIK



## POVZETEK

Dandanes se v večini podjetij pripravljajo poslovni načrti, prodajne projekcije, razvojni scenariji in tržne raziskave. Tako je pravilno, saj se s tem zagotavljata nadaljnji razvoj podjetja in njegov obstoj na trgu. Žal, se ob vsem načrtovanju, projiciranju in raziskavah vse prevečkrat pozablja in podcenjuje, da se na poti naprej, k novemu uspehu, lahko tudi kaj zatakne. Morda celo zelo resno, tako da v podjetju zavladajo krizne razmere. Če podjetje v svoji viziji za prihodnost tega ne dopušča in si pred možnostjo nastopa krize zatiska oči, je zelo verjetno, da bodo tudi vsi opozorilni signali spregledani. Nastop krize je tako neizogiben. V 21. stoletju, času globalizacije, je trg vsak dan bolj nemilosten in vse zahtevnejši. Vedno več podjetij se sooča s poslovnimi težavami in vse več je takšnih, ki ves čas poslujejo na robu izbruha krize. Poznavanje bistvenih sestavin kriznega managementa in lastnosti kriz tako postaja nujno znanje vsakega managerja, lastnika, vodje ali podjetnika.

*Ključne besede:* kriza, malo podjetje, krizni management, simptomi, vzroki, posledice, gostinstvo, turizem, solastniki

## ABSTRACT

Nowadays most companies prepare business plans, sales estimates and development scenarios, as well as do market researches. This is the right way to do business, not only because the company's progress is ensured but also its presence on the market. However, despite all the planning, prognosis and research it is, unfortunately, too often forgotten and underestimated that the road to progress and success might be strewn with obstacles. Sometimes major ones, which may lead to a company crisis. If the company does not foresee it or even shut their eyes to its coming, it is likely that all the early crisis signals will be overlooked. Hence, the crisis is unavoidable. In the 21st century, the time of the globalisation, the market is day-by-day getting more and more competitive and demanding. More companies than ever before are faced with business problems, and are doing business on the verge of a crisis. For this reason, every manager, entrepreneur or company owner should acquire basic knowledge of crisis management and its key characteristics.

*Key words:* crisis, small company, crisis management, signals, reasons, consequences, catering industry, tourism, co-owners

UDK 65.011.8(043.2)



## VSEBINA

<b>1</b>	<b>Uvod</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Kriza</b>	<b>3</b>
2.1	Kriza v poslovanju	3
2.2	Simptomi, vzroki, povodi in posledice krize	4
2.2.1	Simptomi	4
2.2.2	Vzroki	5
2.2.3	Povodi	7
2.3	Vedenje udeležencev v krizi	7
2.3.1	Vedenje notranjih udeležencev	8
2.3.2	Vedenje zunanjih udeležencev	10
2.4	Razvrstitev kriz	12
<b>3</b>	<b>Razreševanje in zdravljenje kriz</b>	<b>17</b>
3.1	Preprečevanje, razreševanje in zdravljenje akutnih kriz	17
3.2	Ukrepi za zdravljenje kriz	17
3.2.1	Ukrepi na področju managementa in organizacije	17
3.2.2	Ukrepi na področju prihodkov	19
3.2.3	Ukrepi na področju financ	19
3.2.4	Ukrepi na področju odhodkov	21
3.2.5	Ukrepi na področju kadrov	21
3.3	Proces zdravljenja krize	22
3.4	Krizni management	23
3.5	Zdravljenje kriz s strateškim poslovnim in kapitalnim povezovanjem	24
<b>4</b>	<b>Preprečevanje kriz</b>	<b>27</b>
<b>5</b>	<b>Obnavljanje krize v družbi HZR d. o. o.</b>	<b>31</b>
5.1	Predstavitev podjetja in zgodovinski vpogled	31
5.1.1	Lokacijska umestitev HZR	31
5.1.2	Hotel z restavracijo	31
5.1.3	Organizacijska oblika	31
5.1.4	Poslovanje in prihodki	32
5.1.5	Vodenje podjetja in zaposleni	33
5.2	Opredelitev krize v družbi	33
5.3	Simptomi, vzroki, povodi in posledice krize v družbi	33
5.3.1	Simptomi	33
5.3.2	Povodi	34
5.3.3	Vzroki	34
5.3.4	Posledice	36
5.4	Vedenje udeležencev v družbi	37

5.4.1 Vedenje managementa .....	37
5.4.2 Vedenje zaposlenih .....	37
5.4.3 Vedenje lastnikov.....	37
5.4.4 Vedenje poslovnih partnerjev .....	38
5.4.5 Vedenje javnosti.....	38
5.5 Razreševanje krize v družbi .....	38
<b>6 Priporočila za nadaljnji razvoj .....</b>	<b>43</b>
<b>7 Sklep .....</b>	<b>45</b>
<b>Literatura .....</b>	<b>47</b>
<b>Viri .....</b>	<b>47</b>

## TABELE

Tabela 2.1 Vzroki za probleme podjetij .....	6
Tabela 2.2 Vzroki za probleme malih podjetij .....	6
Tabela 6.1 SWOT analiza ustanovitve IZ .....	43

## KRAJŠAVE

d. o. o.	Družba z omejeno odgovornostjo
FM	Fakulteta za Management Koper
HBR	Harward Business Review on Crisis Managament
HZR	Hotel z restavracijo
IZ	Interesno združenje
KM	Krizni management
s. p.	Samostojni podjetnik
SURS	Statistični urad Republike Slovenije
ZDR	Zakon o delovnih razmerjih
ZFPP	Zakon o finančnem poslovanju podjetij
ZGD	Zakon o gospodarskih družbah



## 1 UVOD

V začetku 90-ih let so se v Sloveniji pričele dogajati velike spremembe v družbi in predvsem na področju gospodarstva. Nastajati je pričelo na stotine, tisoče novih, predvsem malih podjetij. Prestopili smo v drug svet, kjer velja pobuda svobodnega podjetništva.

Izziv je bil velik in z malo poguma ter kapitala, se je marsikdo odločil za podjetniško pot kljub temu, da ni imel niti izkušenj niti ustreznega strokovnega znanja, kaj šele potrebnih ekonomskih in managerskih predznanj. Nekaterim je uspelo, drugi so propadli. In tretji so se soočili z novim izzivom – rešitvijo krize v svojem malem podjetju.

Krize obstajajo že od nekdaj, krizni management pa je sorazmerno mlada znanost. Preprečevanje, zaznavanje, reševanje in zdravljenje krize so pojmi, ki jim marsikatero, predvsem malo podjetje, ne pripisuje nobene teže. Vsaj dokler se ne pojavijo v njihovem poslovanju.

V svoji diplomski nalogi želim predstaviti soočanje s krizo v malem podjetju, ki se ukvarja z gostinstvom in hotelirstvom. S svojim delom bi rada pokazala:

- da je krize v malih podjetjih vredno reševati;
- da kriza v podjetje lahko prinese pozitivne spremembe;
- da kriza ni nujno kratkotrajno stanje;
- da kriza hitreje doleti podjetja, kjer management nima ustreznih znanj.

Diplomska naloga je sestavljena iz dveh vsebinskih sklopov. Prvi sklop obravnava teoretična izhodišča kriznega managementa. V njem sem predstavila kaj kriza sploh je, kako jo zaznamo, kje lahko tičijo vzroki za krizo in kako jo rešujemo.

V drugem delu diplomske naloge sem predstavila malo podjetje Hotel z restavracijo (v nadaljevanju HZR), ki ravno v tem času okreva od dolgotrajnega šestletnega kriznega stanja. Dotaknila sem se predvsem vzrokov, ki so podjetje privedli do kriznega stanja in predstavila ukrepe, ki so bili izpeljani na posameznih področjih zdravljenja.

Pri obravnavi teoretičnega dela sem izhajala iz objavljenih publikacij s področja managementa, predvsem kriznega managementa in celotnega gradiva, ki mi je na voljo v družbi HZR d. o. o., ter iz druge monografske in študijske literature. V diplomski nalogi so zajeta znanja, pridobljena v času študija na Fakulteti za management in praktična znanja, pridobljena z delom v podjetju HZR.

Na tem mestu bi izpostavila tudi glavno omejitev pri obravnavanju krize v podjetju HZR in pri podobnih primerih, ki jo predstavlja pomanjkanje domače literature s področja kriznega managementa. Za konkretna obravnavanja kriz v malih podjetjih bi lahko trdili, da razen monografskih publikacij, domača literatura ne obstaja.

## *Uvod*

V teoretičnem delu sem uporabila metodo navajanja in opisovanja, kjer sem pojasnila pojme, vezane na krize v poslovanju. Sekundarne podatke, povzete iz zbrane literature in drugih virov, sem proučevala s pomočjo deduktivnega pristopa. Diplomsko delo ima lastnosti študije primerov.

Diplomsko nalogo sem zaključila z ugotovitvami in priporočili za nadaljnje usmeritve.

## 2 KRIZA

### 2.1 Kriza v poslovanju

Kriza je "stanje v gospodarstvu, ko se ugodne razmere za razvoj začnejo hitro slabšati ... težko rešljivo stanje ... veliko pomanjkanje ... duševno stanje, ko je človek nesposoben premagati subjektivne in objektivne ovire ... obdobje v akutni bolezni pred spremembo na boljše ali bistveno slabše" (Slovar slovenskega knjižnega jezika 1991, II/496)

Kriza je dokaj pogosto uporabljena oznaka za težavne, nevarne in za prihodnost odločilne položaje, ki se nanaša na izredno široko področje naravnih, družbenih, ekonomskih in duševnih procesov (npr. politična kriza, gospodarska kriza, finančna kriza, naftna kriza, ekološka kriza, moralna kriza, kriza umetnosti, kriza vrednot, zdravstvena kriza, kriza srednjih let, itd.) (Dubrovski 2003, 2).

V normalnem gospodarskem okolju je kriza podjetja huda in resna zadeva, ki za daljše obdobje, tudi doživljenjsko, onemogoči odstavljene managerje, čez noč povzroči brezposelnost sto in tisoč zaposlenih, izniči lastnino, ki so jo gradile generacije, prizadene dobavitelje in odjemalce ter družbene institucije (Tavčar 1996, 524).

Mitroff pravi, da celovita opredelitev krize ni mogoča – vsaka definicija krize je lahko enako natančna, kot natančno lahko predvidimo kdaj, kako in zakaj se bo kriza pojavila (2001, 34). Sam navaja opisno definicijo, v kateri pravi, da je kriza dogodek, ki vpliva, oziroma ima potencialno možnost vplivati na celotno organizacijo. Kadar dogodek vpliva samo na del organizacije, še ne govorimo o krizi. Ko govorimo o krizi v podjetju, se le-ta nanaša na več področij: na človeška življenja, lastnino, zaslužke, ugled in celostno zdravje organizacije.

Krizo v poslovnem svetu razumemo kot neugodno, neželjeno in kritično stanje, nastalo tako zaradi zunanjih kot notranjih vzrokov, ki neposredno ogroža nadaljnji obstoj in razvoj podjetja. Žal, je kriza v današnjem času pogost pojav in sodoben manager mora biti sposoben zaznati krizo v pravem trenutku, jo obvladovati in reševati sam in s pomočjo svojih zaposlenih ali zunanjih svetovalcev.

Čeprav gre pri krizi za neugodno stanje katerega posledica je lahko propad podjetja, imajo te razmere tudi dobre plati, ki se za podjetje lahko pokažejo kot nove priložnosti.

Dubrovski po Meyersu in Holushu ter Tavčarju navaja naslednje dobre plati krize (2003, 4):

- pojav novih junakov in kalitev novih, največkrat mladih managerjev;
- spreminjanje je pospešeno;
- urejanje mnogih, prej zanemarjenih zadev;

- ljudi je mogoče spreminjati (vključno z odpravljanjem neproduktivno zaposlenih);
- očiščenje posloводства, saj odidejo tisti, ki so zreli za pokoj, nesposobni in nepošteni;
- spreminjanje strategij;
- razvoj zgodnjega opozorilnega sistema ter povečanje budnosti in prožnosti;
- nastanek novih konkurenčnih prednosti.

Tudi Norman R. Augustine v Harvard Business Review ugotavlja, da ima skoraj vsaka kriza tako dobre, kot slabe plati (2000, 1).

Soočanje s krizo v večjem ali srednjem poslovnem sistemu oziroma manjšem podjetju, se precej razlikuje. Že same značilnosti podjetij so si v osnovi različne: majhna podjetja so sicer bolj prilagodljiva, vendar tudi bistveno bolj občutljiva in manj odporna. Razpoložljivost materialnih in denarnih sredstev za razreševanje krize v majhnih podjetjih ni tolikšna kot v večjih poslovnih sistemih. Velikokrat se pojavlja vprašanje, ali je bolj smiselno reševati podjetje ali program podjetja.

## **2.2 Simptomi, vzroki, povodi in posledice krize**

Kot ima vsako bolezensko stanje korenine lahko daleč v preteklosti, ki običajno izhajajo iz slabih navad, neracionalnega obnašanja in nespametnega načina življenja, tako tudi krize v podjetjih ne padejo kar iz neba, brez razloga.

Vsaka podjetniška kriza ima svoje vzroke nekje v preteklem poslovanju. Običajno ne gre samo za enega, temveč splet povezanih vzrokov. Pozoren management bi moral biti sposoben pravočasno zaznati simptome, ki nakazujejo prihod krize.

Če bo sodoben manager upošteval Mitroffa (2001, 8) se bo držal naslednje aktualne poslovne resnice: »Če se še ni zalomilo, se kmalu bo; zato popravi zdaj, ko še vedno lahko obdržiš sloves dobrega managerja, lahko pa preložiš tudi v prihodnost in tvegaš, da te označijo za slabega.«

### **2.2.1 Simptomi**

Simptomi so znaki, ki nakazujejo na potencialen prihod krize. Mitroff pravi, da je pravočasno zaznavanje simptomov, ki napovedujejo krizo, ena izmed najpomembnejših komponent kriznega managementa. Simptomi se pojavljajo že precej pred dejanskim nastankom krize in pravočasno zaznavanje simptomov ter upoštevanje le-teh pri poslovnih odločitvah, lahko prihajajočo krizo precej omili ali jo celo zaustavi.

Zaznavanje simptomov pa ni pomembno le za management podjetja, temveč tudi za njegovo okolje, ki ga predstavljajo (Dubrovski 2004, 24):

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

Simptomi nastajajo na različnih poslovnih področjih, večkrat tudi povezano. Običajno prihajajo s časovnimi zamiki, vzrok za katerega se simptom kaže, je lahko nastal že daleč v preteklosti. Pomembno je, da se jih ne zanemarija, temveč se jih analizira in poskuša ugotoviti vzroke, ki jih simptomi skrivajo za seboj. Pri simptomih velja upoštevati Augustina (2000, 15): »Če v zraku začutiš plin brez vonja, je verjetno ogljikov monoksid!«, kakšne so posledice, vemo vsi.

### **2.2.2 Vzroki**

Vzroki so dejanski krivci za nastanek krize, ki jih mora management pravočasno odkriti in zdraviti. Pri tem je zelo pomembno, da vzrokov ne mešamo s simptomi in povodi, saj bo v takšnih primerih zdravljenje krize neuspešno. Edino spoznanje in zdravljenje pravih vzrokov lahko vodita do uspešne razrešitve krize.

V literaturi obstaja več opredelitev vzrokov kriz, ki so si med seboj precej podobni. Bistvena delitev vzrokov za nastanek krize, je delitev na notranje in zunanje vzroke. Notranji vzroki so tisti, ki so neposredno posledica nepravilnih odločitev managementa, napačnega vodenja, napak pri proizvodnji/marketingu/izvajanju, ipd. Če povzamem – notranji vzroki za nastanek krize so nastali pod vplivom delovanja podjetja in njegovega managementa. Težje je reševanje zunanjih vzrokov, ki nastanejo v okolju podjetja in načeloma nima oziroma ni imelo možnosti vplivanja na njihov pojav. Večina kriz je plod spleta tako notranjih, kot zunanjih vzrokov.

**Tabela 2.1** Vzroki za probleme podjetij

NOTRANJI VZROKI	ZUNANJI VZROKI
<ul style="list-style-type: none"> <li>– neustrezna usposobljenost managementa;</li> <li>– zavirajoča organiziranost;</li> <li>– nekonkurenčni tržni položaj;</li> <li>– težave na področju managementa sodelavcev;</li> <li>– predraga proizvodnja;</li> <li>– neučinkovita finančna funkcija;</li> <li>– neučinkovit informacijski sistem.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– spremembe na tržišču;</li> <li>– spremembe v panogi;</li> <li>– spremembe na osnovi splošnega napredka;</li> <li>– splošna gospodarska kriza;</li> <li>– politične spremembe;</li> <li>– makroekonomski ukrepi;</li> <li>– naravne nesreče;</li> <li>– socialnopatološki pojavi.</li> </ul>

Vir: Dubrovski 2003, 9 – 11.

**Tabela 2.2** Vzroki za probleme malih podjetij

NOTRANJI VZROKI	ZUNANJI VZROKI
<ul style="list-style-type: none"> <li>– neučinkovit management;</li> <li>– podkapitaliziranost (ključni vzrok), visok delež obveznosti;</li> <li>– nesposobnost prodora na ključne trge;</li> <li>– ni zadosti inoviranja proizvodov;</li> <li>– le nekaj velikih kupcev;</li> <li>– omejeni izvori strateških materialov;</li> <li>– slabo načrtovane spodbude za ključne zaposlene;</li> <li>– nenačrtovanje proračuna;</li> <li>– izgubo dela manager;</li> <li>– ni pravočasnih notranjih poročil.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– zakonodaja ali politične odločitve;</li> <li>– razmere v panogi;</li> <li>– splošne gospodarske razmere;</li> <li>– problemi z delavci (sindikati);</li> <li>– tuja konkurenca;</li> <li>– razni vidiki državnega reguliranja;</li> <li>– nova tehnologija nepredvideno povzroči predčasno zastaranje opreme;</li> <li>– naravne nesreče</li> <li>– spremembe v preferencah potrošnikov</li> <li>– omejeni viri strateških surovin;</li> <li>– skrčenje trga proizvodov / storitev.</li> </ul>

Vir: Glas 1997, 199.

Pri krizah se sicer prepletajo notranji in zunanji vzroki, vsekakor pa vedno izstopajo vzroki, povezani z neprimernim managementom. Dubrovski po različnih avtorjih ugotavlja izvore vzrokov za nastanek krize; 70–80 % vzrokov za nastanek krize je notranjih, med katerimi prevladuje management, oziroma je najpogostejši vzrok »neučinkovit management« (2003, 12).

Za večje sisteme ugotavljamo, da so sposobnosti ali bolje rečeno, nesposobnosti managementa med glavnimi vzroki za nastanke kriz, v srednjih in malih podjetjih pa je samo neučinkovito in neustrezno posloводство na prvem mestu.

Dubrovski po Hattenu navaja naslednji vrstni red vzrokov za krize v malih podjetjih (2003, 47):

1. vzrok – neučinkovito in neuspešno posloводство,
2. vzrok – neprimerno financiranje,
3. vzrok – slabosti panoge (področja delovanja),
4. vzrok – neizkušenost v poslovanju,
5. vzrok – prezrti dogodki.

V primerih, ko krizo v podjetju rešuje management, ki je podjetje tudi pripeljal do nastanka krize, je zelo verjetno, da bodo notranje vzroke, ki so posledica njihovih dejanj podcenjevali nasproti zunanjim vzrokom, za katere lahko trdijo, da nanje niso imeli vpliva.

### **2.2.3 Povodi**

Kriza v podjetju neopazno raste, zori in se razpreda v daljše obdobje. Vzroki se kopičijo in prepletajo, v danem trenutku pa kriza na nekem delu podjetja pride na površje – običajno s pomočjo hitrega, nepredvidenega in neprijetnega dogodka, ki mu pravimo povod. Gre za »neposredno delujoči vzrok, na osnovi katerega se kriza sproži« (Dubrovski 2004, 43). Enako, kot simptomov krize ne gre enačiti z dejanskimi vzroki, moramo paziti tudi pri povodu.

Povodov za krizo je lahko nešteto (Dubrovski 2003, 13):

- nepričakovana unovčitev sredstva za zavarovanje, ki povzroči celo blokado žiro računa in popolno plačilno nesposobnost,
- stečaj pomembnega kupca,
- nenaden odhod ali daljša bolezen članov managementa,
- nepričakovana odpoved kreditne linije,
- izgubljena odškodninska tožba,
- reklamirana pošiljka izdelkov,
- napačna ponudbena kalkulacija,
- osebni spori in konflikti.

### **2.3 Vedenje udeležencev v krizi**

Ljudje v stresnih razmerah navadno spremenimo svoje vedenje. Vklopi se nam samoobrambni mehanizem in avtomatično začnemo iskati krivce za nastalo situacijo izven sebe in svojega ožjega okolja ter hkrati iščemo opravičila za svoja dejanja. Le redki posamezniki, ki so osebnostno dovolj zreli, znajo to fazo preskočiti, se soočiti s svojim vložkom k nastali težavni situaciji ter delovati v smislu takojšnjega iskanja vzrokov in razreševanja nastale situacije.

### 2.3.1 Vedenje notranjih udeležencev

#### Management

Če vzamemo za izhodišče, da je management zaslužen za uspehe podjetja in je zanje tudi primerno nagrajen, lahko trdimo, da je odgovoren, vsaj posredno, tudi za težave, ki se porodijo v podjetju. Odzivi managementa v kriznih razmerah so različni, večina pa delujejo v smeri povečevanja zunanjih vzrokov za nastanek krize ter prikrivanja lastne odgovornosti.

Povzeto po Dubrovskem, so najbolj tipične zaporedne reakcije članov managementa (2003, 15 – 16):

- *Zanikanje obstoja kriznih in kritičnih razmer* – management zazna kritično situacijo, a je ne priznava. Skuša jo prikazati kot kratkotrajne motnje v poslovanju.
- *Močno nasprotovanje spremembam* – podjetje v krizi ne more več normalno poslovati. Od zunanjih in notranjih udeležencev prihajajo zahteve po spremembah, predvsem po zamenjavi poslovodstva. Management se v tej fazi upira in situacijo predstavlja kot obvladljivo in rešljivo. V tej fazi se pojavljajo tudi zahteve managementa po novih finančnih virih, s katerimi naj bi razrešili nastalo situacijo. Včasih dodatna finančna sredstva lahko omilijo ali celo razrešijo situacijo, vendar se največkrat izkaže, da imajo še dodaten negativen učinek.
- *Dokazovanje, da je uvedena sprememba vzrok nastanka krize* – ko pride do zamenjave managementa, želi prejšnji manager prikazati prav uvedene spremembe, kot vzrok za nastalo situacijo. Trudi se zavajati javnost, da bi jo odvrnil od pozornosti na krizo v podjetju.
- *Streznitev in odhod ali soočenje s krizo* – ko krize v podjetju ni več mogoče prikrivati, se mora obstoječi management soočiti s seboj, ter se odločiti, kako naprej. Možnost je zapustitev podjetja (prostovoljna ali neprostovoljna) ali vključitev v tim novega managementa. Posamezniki, ki ostanejo v podjetju, so zaradi poznavanja preteklega poslovanja lahko pomemben člen pri novih poslovnih odločitvah.
- *Precenjenost učinkovanja zunanjih vzrokov* – izgovori za nastale razmere se iščejo v zunanjih vzrokih.
- *Poskus oviranja novega managementa in iskanje njegovih morebitnih napačnih poslovnih odločitev* – člani prejšnjega managementa - poraženci, ki so podjetje zapustili, se radi ukvarjajo z onemogočanjem delovanja novega managementa (nagovarjanje ključnih kadrov k zapustitvi podjetja, izginotje poslovne



- dokumentacije, ipd.), saj bi se jim lahko posrečilo ustvariti sliko o nesposobnosti novega managementa in obraniti svoje dobro ime.
- *Poskus razvrednotenja dosežkov novega managementa* – kadar novi management uspe razrešiti nastalo krizo, pretekli managerji skušajo te dosežke pripisati svojemu preteklemu delovanju v podjetju ali pa prikazujejo predhodne razmere kot neproblematične.
  - *Strah pred osebno odgovornostjo* – ne glede na izhod iz krize, se v državah Zahodne Evrope dosledno, v Sloveniji pa vedno pogosteje, uveljavlja načelo odgovornosti managementa<sup>1</sup>. Prejšnji člani vodstva, ki so dokazljivo odgovorni za nastalo stanje, živijo v času razreševanja v nenehnem strahu pred uveljavljanjem njihove posamične odgovornosti, pri čemer se bolj kot odškodninskih zahtevkov, bojijo povzročene škode na svojem ugledu.

Management je v organizaciji zadolžen za vodenje, nadziranje, organiziranje in načrtovanje. Zagotavljati si mora konkretne informacije o notranjem in zunanjem stanju organizacije in mora pravočasno reagirati na kritične spremembe.

V malih podjetjih management običajno predstavlja lastnik podjetja ali eden izmed lastnikov. Tako lahko sklepamo, da v malih podjetjih temeljiteje bdijo nad celotno situacijo v podjetju in v njegovi okolici ter se hitreje odzivajo na kritične situacije. V takšnih primerih je tudi strah pred priznavanjem lastnih napak in morebitno izgubo ugleda uspešnega managerja manjši, od strahu pred izgubo lastnega vloženega kapitala.

#### *Zaposleni*

Kritično obdobje podjetje veliko lažje prebrodi, če ima na svoji strani vdane zaposlene. V normalnih razmerah delovanja podjetja, je težko vse zaposlene motivirati do takšne mere, da bi bili podjetju kar se da lojalni. Kadar managerju takšen podvig uspe, mora tudi sam stoodstotno verjeti v dejstva, s katerimi je zaposlene prepričal do te mere. Iskati lojalnost zaposlenih šele v razmerah krize, je izredno naporno delo. Še pomembnejše je, kateri kadri so lojalni podjetju. Če imamo med lojalnimi samo režijske oziroma podporne delavce, ki bistveno ne prispevajo k razvoju, donosnosti in uspešnosti podjetja, nimamo kaj veliko adutov za nadaljnje poslovanje.

V kriznem obdobju se rado zgodi, da nas zapustijo najbolj kakovostni delavci ter delavci, po katerih na trgu obstaja zadostno povpraševanje. V skrajnem primeru lahko podjetju ostanejo samo podporni delavci, s katerimi pa ni moč nadaljevati izvedbene

---

<sup>1</sup> 258. čl. ZGD – Člani uprave solidarno odgovarjajo družbi za škodo, ki je nastala kot posledica kršitve njihovih dolžnosti, razen, če dokažejo, da so pošteno in vestno izpolnjevali svoje dolžnosti. 9. čl. ZFPP – Spremljanje in obvladovanje tveganj, 12. čl. ZFPP – Dolžnost uprave ob nastopu nelikvidnosti, 13. čl. ZFPP – Dolžnost uprave ob nastopu prezadolženosti, 19. čl. ZFPP – Odškodninska odgovornost uprave v primeru stečaja podjetja.

funkcije. V kolikor podjetje dovolj hitro ne najde nadomestila ter nima vsaj minimalnega števila delavcev, ki bi uvajali nove kadre, je bitko izgubilo. Po drugi strani kriza na nek način lahko tudi očisti podjetje, saj bodo verjetno najprej odšli najbolj nezadovoljni kadri in »jamrači«, ki so poslabševali delovno klimo.

Posebej v malih podjetjih je izredno pomembno vedenje zaposlenih v času krize. Res je, da je vsakdo nadomestljiv, vendar ko podjetje z 10 ali 15 zaposlenimi zapusti 5 ključnih delavcev, le-to ne more več normalno poslovati. Kakovostne kadre za nadomestilo lahko podjetje išče več mesecev ali let. Običajno je potrebno določeno obdobje, da se novi delavci uvedejo v delo in še ne moremo biti prepričani, da smo izbrali prav. Pot do tega, da bodo začeli verjeti v poslovanje podjetja ter mu bodo lojalni, je od tu naprej še dolga. Vse to je lahko za malo podjetje v krizi usodnega značaja.

### **2.3.2 Vedenje zunanjih udeležencev**

#### *Lastniki*

Interes lastnikov je »oplajanje« kapitala. V podjetje so ga vložili zaradi ustvarjanja dobička in prejemanja dividend. V kriznih razmerah je njihov osnovni vložek ogrožen. V kolikor podjetje ne bo ozdravelo, bodo zelo težko iz stečajne mase ostala sredstva za njihovo poplačilo. Lastnike v poslovnih sistemih zastopa nadzorni svet, ki bi moral biti, enako kot management, eden izmed prvih organov, ki spremlja nastanek simptomov in opozarja na prihajajočo krizo. Z zornega kota lastništva imajo prednost pri reševanju kriznih situacij podjetja, kjer je lastništvo zgoščeno v rokah enega ali nekaj lastnikov.

#### *Finančni udeleženci*

Za finančne udeležence štejem banke, posojilnice in druge posojilodajalce podjetju. Ko nastopi kriza, je njihov glavni interes, da dobijo nazaj vložena sredstva – posojila. O tem jih samo preživetje podjetja načeloma ne zanima. V kritičnih razmerah s svojimi zahtevki po takojšnjem vračilu, lahko situacijo v podjetju samo še poslabšajo.

#### *Dobavitelji*

V primeru neuspešno razrešene krize, so najbolj prizadeti dobavitelji, saj večinoma ne dobijo poplačanih svojih terjatev. Interes dobavitelja je, da se podjetje ohrani, ozdravi in obdrži, saj bo sicer izgubil svojega odjemalca. Tudi dobavitelj mora znati presoditi, kdaj podpreti kupca v težavah in kdaj je situacija tako težavna, da se pomoči raje izogne in s tem ne tvega izgube.

#### *Konkurenti*

Izguba konkurenta na trgu običajno pomeni nov tržni delež. Zato v večini primerov ne moremo računati na pomoč s strani konkurence.

Izhod iz krize je možno iskati skupaj s konkurenti v primerih, ko gre za t.i. panožne krize, nastale iz pretežno zunanjih vzrokov, ki prizadenejo več podjetij v isti

panogi. Lahko pa na pomoč priskočijo konkurenti, ki se s podjetjem v krizi ne srečujejo na istih trgih. Lokalnemu proizvajalcu na Gorenjskem se uničijo proizvodni prostori in za čas vzpostavitve normalnega stanja mu svoje kapacitete ponudi konkurent s Štajerske, ki nima interesa oziroma moči na trgu gorenjskega podjetja v krizi.

#### *Odjemalci*

Odziv odjemalcev je odvisen tudi od same panoge podjetja v krizi. Kadar podjetje izdeluje rešitve po meri ali pa v bližini nima konkurenta, se mu znajo prihodki v kriznih razmerah povečati. Odjemalci bodo v strahu pred izgubo svojega dobavitelja povečali svoja naročila.

Dubrovski opozarja na možnost zablode managementa v tej fazi, saj povečani prihodki ne pomenijo prenehanja kriznih razmer, temveč gre za razloge (2003, 18):

- *špekulativni nakupi* (»podjetje bo propadlo, zato nam ne bo potrebno poravnati obveznosti«),
- *nakup na zalogo zaradi pridobivanja časa za iskanje nadomestnih nabavnih virov*, kar za prodajalca (podjetje v krizi) zaradi začetnega predčasnega odjema prinaša v naslednjih mesecih močan upad naročil,
- *poravnavanje obveznosti na manj običajen način* (npr. s pobotom medsebojnih terjatev, s prevzemom izdelkov za nadaljnjo prodajo, ipd.) zaradi strahu pred stečajem ali prisilno poravnavo.

Kadar je podjetje maloprodajni trgovec (butik z oblačili, živilska trgovina, ipd.) ali izvajalec široko potrošne storitve (restavracija, frizer, ipd.) in so v stiku z odjemalcem že vidi znaki krize, bo odjemalec brez večjih težav zamenjal svojega dobavitelja. Slab glas o kritičnih razmerah oziroma nestrokovni/nekakovostni storitvi bo v bodoče težko spremeniti.

#### *Državne ustanove*

Državne ustanove se običajno odzivajo na podjetja v krizi, ki so v njihovi (delni) lasti ali pa so izrednega pomena za širšo narodno korist (monopolna ustanova v državni lasti, večje podjetje v slabše razviti regiji, katerega stečaj bi povzročil veliko maso brezposelnih, ipd.).

Vse prevečkrat smo priča državnim pomočem večjim poslovnim sistemom v krizi, ki se v končni fazi izkažejo kot metanje davkoplačevalskega denarja v vrečo brez dna.

#### *Lokalne oblasti*

Razvoj regije je odvisen od uspešnosti podjetij, ki v njej uspešno delujejo. Iz tega zornega kota bi si morale lokalne oblasti zelo prizadevati za ohranitev podjetij. Vendar večinoma ostane le pri prizadevnosti, saj finančnih sredstev za pomoč ni, posameznikov, ki bi v tej smeri pomagali pa tudi ne.

### *Javnost*

Javnost se za podjetja v krizi zanima, dokler je tema »vroča« in se o njih govori v medijih, še predvsem, če se za vsem skrivajo »sočne« informacije, potem pa na podjetje kmalu pozabijo.

Mitroff ugotavlja, da živimo »v dobi konstantnih škandalov« in povzema po Kinsleyu naslednji odziv javnosti (2001, 54): »Začelo se je z Zalivsko vojno, ker so jo vsi pozabili petnajsti minut zatem, ko je bila končana. Premagal jo je O.J. in njega je premagala Monika. Takšne zgodbe dvigajo adrenalin in mi smo vsi odvisniki. Potrebujemo naslednjo dozo.«

Omembe vredno se mi zdi predvsem to, da je v kriznih razmerah javnosti potrebno sporočiti resnico in priznati izredne razmere. Ni nujno obveščati o podrobnostih, vendar kar podjetje sporoči, naj bo resnica. Za zelo neprijetno se lahko kasneje izkaže, če določena dejstva zanikamo ali prikažemo lažno, čez nekaj časa pa nas javnost prisili, da povemo resnico, ki je bistveno drugačna. Podjetje v krizi ima možnost rešitve. Z lažnim komuniciranjem bo samo izgubilo kredibilnost, ki jo bo še kako potrebovalo v prihodnosti.

## **2.4 Razvrstitev kriz**

Krize je mogoče razvrstiti po več merilih oz. z več vidikov (Dubrovski 2003, 21):

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

### *Razvojne krize*

Z vidika razvojnih stopenj podjetja delimo krize na (Dubrovski 2003, 22):

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

Kot vsak živ organizem, se tudi podjetje v svojem življenju razvija, raste in iz faze otroštva prehaja v višje, zrelejše življenjske faze. Vsak prehod iz ene v drugo fazo povzroči določen stres, ki se lahko razvije v krizo. Še posebej pri podjetjih, ki beležijo hitro rast - z vidika obsega poslovanja (rast prihodkov, hitro pridobivanje novih trgov, rast zaposlenih), je potreba izjemna pozornost pri pravočasnem prilagajanju struktur in procesov v podjetju, saj se v nasprotnem primeru lahko hitro prikažejo trenja, ki vodijo v krizo.

Kadar govorimo o podjetjih, ki se razvijajo, je možno določiti obdobja prehodov iz ene v drugo razvojno stopnjo. Težje je pri podjetjih, za katere ne moremo določiti v kateri razvojni stopnji se nahajajo. Takrat niti ne moremo načrtovati morebitnega prihoda krize. V takih primerih govorimo o statičnih krizah, ko je podjetje nekje na poti svojega razvoja obstalo.

*Krize glede na stopnjo intenzivnosti*

Glede na stopnjo intenzivnosti ločimo:

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

Povzeto po Dubrovskem, (2003, 29) se podjetje, glede na svoj življenjski cikel in razvojne faze vedno nahaja v fazi potencialne krize, ki je lahko bolj ali manj oddaljena. Gre za stanje podjetja, ko je nastop krize možen, ni pa še nobenih značilnih znakov.

Latentna kriza je stanje, ko se že očitneje kažejo simptomi krize. V tej fazi ima podjetje še vedno vse možnosti, da prepreči prihod akutne krize. Težava največkrat nastaja v tem, da management v tej fazi ne opazi simptomov in tako tudi ne ukrepa.

Akutna kriza je stanje, ko krizo že zaznavajo vsi udeleženci v podjetju. Tu ne gre več za prepoznavanje simptomov, temveč je potrebno krizo zdraviti in obvladovati. Akutna kriza je lahko obvladljiva, ko podjetje še lahko rešujemo, ali pa je neobvladljiva.

*Krize z vidika hitrosti nastopa*

Dubrovski po Boeckenfoerdeu in Marinčiču (2003, 30) govori o dveh tipih kriz glede na hitrost nastopa:

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

Nenadno krizo običajno povzroči nepričakovan, neprijeten in enkratni dogodek. Slovenska podjetja so doživela kar nekaj takšnih nenadnih in nepričakovanih kriz (Brändström in Malešič 2004):

- požar v skladiščih podjetja DAR Koper, september, leta 2000
- požar v eni izmed proizvodnih hal podjetja Gorenje d.d., september, leta 2000
- izlitje olja v Ortneku, podjetje S-Trade, oktober, 1998
- idr.

Vse navedene krize so bile rezultat človeških napak, ni pa nujno, da nenadno krizo povzroči ravno človek. Opisi navedenih kriz in načini reševanja so podrobneje opisani v publikaciji *Crisis Management in Slovenia*. Nenadne in nepričakovane krize je težko reševati in imajo običajno razsežnosti katastrof.

Seveda pa krize nastajajo tudi počasi in spontano. Takšne se dovolj zgodaj najavijo tudi z razpoznavnimi simptomi in jih je mogoče pravočasno reševati.

*Krize z vidika ogroženosti ciljev podjetja*

Vsaka kriza ogroža cilje podjetja. Glede na to, kateri cilji podjetja so ogroženi, Dubrovski po Krysteku in Müllerju navaja naslednjo razvrstitev (2003, 31):

- strateška kriza (napačno zaznavanje in predvidevanje sprememb v okolju ter na tej osnovi napačno zastavljanje strateške usmeritve in njihovo uresničevanje);
- kriza uspešnosti (merila uspešnosti in učinkovitosti);
- kriza likvidnosti (podjetje ni sposobno pravočasno poravnati zapadlih obveznosti, zato sledi insolventnost in likvidacija).

*Krize z vidika vzrokov nastanka*

Glede na to ali je kriza nastala iz zunanjih ali notranjih vzrokov ločimo krize na:

- endogene krize (notranji vzroki),
- eksogene krize (zunanji vzroki).

Dubrovski po Lerbingerju navaja tudi podrobnejšo delitev (2003, 31):

- kriza naravnih nesreč;
- tehnološka kriza (tehnologije postajajo zahtevnejše, sestavljene iz različnih sklopov; en podsistem velikega sistema lahko sproži dogajanje v drugem podsistemu tako, da včasih potem ne deluje cel sistem);
- konfrontacijska kriza (boj posameznikov in skupin za zagotovitev svojih interesov, ki v skrajnem primeru privede do radikalnih sprememb v sistemu);
- kriza zlonamernih dejanj (kriminalna sredstva ali druga ekstremna taktika za izražanje sovražnosti ali pridobitnih namer od podjetja, države, verjetno z namenom njihove destabilizacije ali uničenja);
- kriza managerskih napak (različna ravnanja posameznikov).

Zanimiva je tudi opredelitev kriz glede na vzrok nastanka po Augustinu, ki jo navaja v HRB (2000, 7):

- krize proizvodov (napaka pri proizvodu lahko privede podjetje v krizo – npr. mrtva miš v zaprti steklenici piva, smrtonosni J&J Tylenol, ipd.);
- krize nesreč (letalske nesreče, iztirjanje vlakov, kjer je izgubljenih veliko življenj – ljudje izgubijo zaupanje tako v podjetje, kot v panogo);
- tehnološke krize (napake v tehnologiji so povzročile eksplozije rakete Apollo leta 1979 in Challenger leta 1986);
- krize sindikalnih uporov;
- finančne krize;
- kriza zaradi sovražnega prevzema.





### **3 RAZREŠEVANJE IN ZDRAVLJENJE KRIZ**

#### **3.1 Preprečevanje, razreševanje in zdravljenje akutnih kriz**

Strateško ravnanje v kriznih situacijah v podjetju se deli na:

- preprečevanje kriz,
- razreševanje kriz,
- zdravljenje kriz.

Noe je začel graditi barko, preden je začelo deževati, navaja Augustine v HBR (2000, 11) ali kot pravi star slovenski rek: »bolje preventiva, kot kurativa«. Pri preprečevanju kriz gre za preventivno delovanje, v smislu priprav in načrtovanja aktivnosti s katerimi lahko krizo preprečimo. Preučiti je potrebno, kaj vse se podjetju lahko zgodi, kakšne posledice lahko sledijo, potrebno je oceniti stroške preventivnega delovanja in nato ukrepati. Inštrument za preprečevanje krize v podjetju je strateški management.

Ko kriza v podjetju že nastopi, je potrebno njeno razreševanje. Razrešitve krize so lahko ugodne, če se podjetje reši iz krize in posluje naprej ali pa neugodne, ko se kriza razreši s propadom podjetja. Glede na to, da so krize lahko obvladljive ali neobvladljive, se običajno neobvladljive krize razrešijo s propadom podjetja, obvladljive pa zdravimo z namenom, da odpravimo krizo. Inštrument zdravljenja kriz v podjetju se imenuje krizni management (v nadaljevanju KM).

#### **3.2 Ukrepi za zdravljenje kriz**

Kriza ima vrsto različic, ki jih ni mogoče postaviti v nek kalup. Nastajajo iz različnih vzrokov, v različnih okoljih in različnih časovnih obdobjih, zaradi česar bi težko določili splošen model za zdravljenje kriz. Lahko govorimo le o splošnih smernicah priporočenih ukrepov za zdravljenje krize.

##### ***3.2.1 Ukrepi na področju managementa in organizacije***

###### ***Zamenjava managementa***

Načeloma velja, da kdor je pripeljal podjetje v krizo, ga verjetno ne bo znal izvleči iz nje. Če bi to sposobnost imel, bi se zagotovo znal krizi tudi pravočasno izogniti oziroma jo preprečiti. Vključno s podatki, da je za 70–80 % kriz odgovoren management, je zamenjava managementa legitimen ukrep v fazi zdravljenja krize, to velja predvsem za večje poslovne sisteme. V manjših podjetjih, ko imamo na mestu managerja lastnika podjetja, je to običajno težji poseg.

*Centralizirano poslovanje*

Odločitve, ravnanja in ukrepi v podjetjih v krizi morajo biti hitri in natančni. Časa za razprave, pogajanja in iskanje konsenzov ni na voljo, zato je v kriznem obdobju, navkljub priljubljenosti in učinkovitosti demokratičnih načinov vodenja, centralizirano poslovanje edini pravi pristop. Še posebno to velja, kadar v podjetje pride nov management. Vzpostaviti mora centralizirano vodenje, če želi vzpostaviti nadzor nad finančnim stanjem, premoženjem, razmerami, informacijami, ipd.

*Spremenjena organizacija*

Pri zdravljenju kriz se spremeni način vodenja in se praviloma zamenja tudi management. Obstoječa organiziranost podjetja v takšnih razmerah navadno preneha funkcionirati. Krizni manager sodeluje s prizadevnimi in lojalnimi posamezniki, običajno na posameznih projektih zdravljenja. Skladno s tem je tudi organiziranost podjetja v prvi fazi zdravljenja krize na prvi pogled malce kaotična, kar je značilno za projektno organizirana podjetja.

*Učinkovito komuniciranje*

Novica o kriznih razmerah v podjetju zelo hitro pricurlja v javnost. Kako se bo odzvalo okolje, je predvsem odvisno od učinkovite komunikacije podjetja. Za zdravljenje krize je potrebno sodelovanje vseh zaposlenih, dobaviteljev in drugih zunanjih udeležencev. Ravno informacije, ki jih bodo le-ti dobili o stanju podjetja, bodo ključno vplivale na njihov odziv. Pri komunikaciji moramo paziti na dve relaciji in sicer na komunikacijo znotraj podjetja ter komunikacijo podjetja navzven.

V času krize v podjetju je zelo pomembno pravočasno in korektno informiranje zaposlenih o nastali situaciji. V kolikor sami ne poskrbimo za informiranje, bodo poskrbeli »hodniki«. Vsak sistem ima luknje in zagotovo bo v vsakem podjetju prej ko slej med ljudi pricurljal drobec informacije o krizi. Od ust do ust, od ene tajnice, do druge, se informacije popačijo in v končni fazi nam lahko dobronamerno ohranjanje informacij o kritičnih razmerah v krogu managementa, samo škodi. Najbolj pošteno je, da se zaposlene pravočasno in realno obvesti o razmerah. Vsekakor pa je potrebno pravilno presoditi, katerim strukturam delavcev lahko pojasnimo podrobnosti, katerim podamo samo okvirne informacije. Bistveno pri razlagi situacije zaposlenim je, da ohranimo pozitivno naravnost ter jim vlijemo vero v uspešno razrešitev.

Komunikacija navzven v javnost ima enako težo, kot notranja komunikacija. Napake na tem področju lahko privedejo do nezaupanja javnosti v podjetje ter zavrnitev podpore in pomoči zunanjih udeležencev. Pomemben je aktiven nastop s ključnimi informacijami, ki jih javnost pričakuje. Predolgo čakanje z informacijami lahko podjetje postavi v slabši položaj. Vsekakor je bolje, da podjetje zavzame svoje stališče ter ga sporoči navzven, kot pa da mu ga določi javnost sama in se mora naknadno zagovarjati ter popravljati ustvarjena mnenja.

### 3.2.2 Ukrepi na področju prihodkov

Za zagotovitev čimprejšnjega pozitivnega poslovanja ter zagotavljanja likvidnosti, je *povečanje* obsega *prodaje* nujna naloga. Tu ima v začetni fazi glavno vlogo intenzivni marketing, ki za seboj potegne tudi določene stroške (priprava marketinških gradiv, marketinške akcije, stroški sejenskih predstavitev, ipd.). V tem primeru je potrebno upoštevati t.i. temeljno ekvimarginalno načelo dobrega gospodarjenja (Tavčar 1996, 533), ki pravi, da je vsako povečanje odhodkov za urejanje krize upravičeno le, če z zadostno verjetnostjo prinese vsaj enak obseg koristi.

Podjetje mora biti predvsem pozorno tudi na to, katere produkte bo intenzivneje promoviralo. Če izbere produkt, ki s prodajno ceno ne pokriva niti lastnih stroškov, bo ves trud zaman, saj se bo izguba samo še poglobljala. Zaradi tega je potrebno *selekcioniirati proizvodno-prodajni program*; preučiti kateri produkti so donosni in ima hkrati podjetje za njihovo proizvodnjo na voljo dovolj virov. Opustiti je potrebno prodajo produktov, ki ne pokrivajo svojih stroškov.

Prihodke je mogoče povečati tudi z *dvigom prodajnih cen*, če trg to dopušča. Zgodi se, da podjetje pozabi na osnovno povišanje cen, ki izhaja iz inflacije. Dvig ravni cen v takšni meri je popolnoma upravičen in ga bodo tudi odjemalci sprejeli. Po drugi strani je potrebno preveriti tudi cene slabše prodajanih produktov. Mogoče so določene cene previsoke in bi bilo možno z njihovim *znižanjem* doseči večji obseg prodaje, hkrati pa bi bile cene še vedno dovolj visoke, da pokrivajo lastne stroške in prinašajo določeno mero dobička.

### 3.2.3 Ukrepi na področju financ

#### *Zagotavljanje plačilne sposobnosti*

Nelikvidnost je posledica krize, ki prizadene večino podjetij v krizi. Gre za situacijo, ko podjetje ni zmožno pravočasno poravnati svojih finančnih obveznosti zaradi pomanjkanja likvidnih sredstev. Management si mora v krizi prizadevati, da ohrani vsaj minimalno likvidnost, ki bo podjetju omogočila izvajanje osnovnega poslovnega procesa; plačila dobaviteljem in zaposlenim. Likvidnost lahko zagotovimo s skrbnejšim nadzorom tako obratnih, kot stalnih sredstev, z dogovori o podaljšanih plačilnih rokih dobaviteljem, s pogajanjem pri kreditorejalcih o začasni zamrznitvi obveznosti, kratkoročnimi premostitvenimi krediti, ipd..

Tudi Dubrovski omenja, da je v primeru krize potrebno uvesti ostrejšo gospodarjenje z obratnim premoženjem in zmanjšanje vezave v stalnem premoženju (2003, 42). Ukrepi na področju ostrejšega gospodarjenja z obratnim premoženjem so:

- doslednejše in načrtno poslovanje z denarjem in vrednostnimi papirji (rok in način plačila);

- učinkovitejša izterjava s premišljenim in urejenim postopkom za obvladovanje zmanjšanja terjatev (od bonitete kupca, fakturiranja, zavarovanja do izterjave terjatev);
- odprodaja gibljivih sredstev (dolgoročnih naložb in terjatev);
- zmanjšanja in hitreje obračanje zalog (materiala, nedokončane proizvodnje, gotovih izdelkov, trgovskega blaga) z odločitvijo, spremljanjem in nadzorom kazalnikov obračanja (oz. časa vezave);
- odprodaja nekurantnih zalog z neprestano selekcijo njihove kurantnosti.

Na področju zmanjšanja vezave v stalnem premoženju pa je treba opraviti:

- odprodajo nepotrebnih osnovnih sredstev (predvsem nepremičnine);
- odprodajo slabo ali malo izkoriščenih osnovnih sredstev ter kasnejšim najemom po potrebi (sale and lease back);
- zmanjšanje in selekcijo predvidenih investicij (materialnih in finančnih).

Pri tem Dubrovski opozarja na najpomembnejše pravilo pri odprodaji poslovno nepotrebnih sredstev, ki pravi, da se tako pridobljeni prilivi ne smejo nameniti za porabo (npr. plače, plačilo obrasti), temveč zgolj za razvoj, saj drugače vodimo t.i. likvidacijsko politiko podjetja (2003, 42).

#### *Prestrukturiranje tujih virov financiranja*

Kot sem že omenila v drugem poglavju, je finančnim udeležencem, posojilodajalcem podjetja glavni interes, da dobijo svoja sredstva povrnjena in so različna pogajanja v tej smeri pomoči za management načeloma težja, še posebno, če podjetje ne posluje dobičkonosno in ima slabe bonitete iz preteklosti.

Ukrepi, ki jih management v tej skupini uporabi so (Dubrovski 2003, 43):

- premik zapadlosti obveznosti (reprogramiranje, prolongiranje, moratorij);
- zamenjava obstoječih kreditnih obveznosti z novimi (refinanciranje);
- odpis zaračunanih obresti za obveznosti
- preoblikovanje tujega kapitala v lastni kapital (konverzacija terjatev v lastniški delež);
- preskrba dodatnih razvojnih tujih virov financiranja (kapitala) z upoštevanjem finančnega vzvodja;
- krčenje naložb z dolgoročnim učinkom in pospeševanje vlaganj s hitrimi učinki – ta pa so lahko usmerjena v tržišče, tehnologijo in kadre.

Na tej točki bi izpostavila predvsem dva izmed zgornjih ukrepov, ki sta lažje rešljiva predvsem v manjših podjetjih:

- odpis zaračunanih obresti za obveznosti je možno dogovoriti pri večini dobaviteljev, ki jim je v interesu nadaljnji obstoj podjetja;
- preoblikovanje tujega kapitala v lastni kapital je lažje izvedljivo v situacijah, ko se podjetje pojavlja kot posojilojemalec pri fizičnih osebah ali celo družbenikih.

### **3.2.4 Ukrepi na področju odhodkov**

#### *Zmanjšanje stroškov*

K zmanjševanju stroškov ne kaže pristopiti brezglavo in vse povprek, saj v najslabšem primeru na takšen način lahko ogrozimo razvoj podjetja in njegov nadaljnji obstoj. Vsekakor gre zmanjševanje stroškov v roki z roko s povečevanjem prihodkov, sicer nismo naredili nič. Preden se lotimo zmanjševanja stroškov, je potrebno podrobno proučiti in oceniti možnosti njihovega znižanja, kar storimo z ABC analizo.

Najpomembnejše stroškovne postavke se v proizvodnih podjetjih nanašajo na stroške materiala, stroške dela in zunanjih storitev (Dubrovski 2003, 44).

Stroške materiala je mogoče znižati (Dubrovski 2003, 44):

- z izboljšanimi nabavnimi pogoji,
- z izboljšano porabo oz. izkoristkom,
- z uporabo novih materialov.

Večina podjetjih daje premalo poudarka nabavni službi ter celotnemu nabavnemu marketingu. Marsikdaj si je možno od dobaviteljev izboriti bistveno ugodnejše nabavne pogoje ali pa z zamenjavo dobaviteljev/materialov storitev doseči nižje stroške ob enaki kakovosti.

Stroške lahko znižujemo tudi na področju stroškov plač predvsem z znižanjem plač ali z zmanjšanjem števila, pri čemer Dubrovski opozarja, da je pri zmanjševanju stroškov plač boljše relativno znižanje (na enoto izdelka) in sicer s povečevanjem obsega prodaje/proizvodnje (2003, 45).

Pri zmanjševanju stroškov je potrebno tudi proučiti katere izmed aktivnosti, ki jih podjetje izvaja samo, bi bilo smiselno prenesti na zunanje izvajalce ter s tem znižati lastne stroške – t.i. outsourcing.

### **3.2.5 Ukrepi na področju kadrov**

#### *Zmanjšanje števila zaposlenih*

Zaposleni se v kriznih razmerah v podjetju nahajajo v dvojni vlogi, saj so lahko (Dubrovski 2003, 46):

- subjekti zdravljenja krize (aktivna vloga),
- objekti zdravljenja krize (pasivna vloga).

V povezavi z zmanjševanjem stroškov dela, je pogost ukrep v podjetjih v krizi tudi zmanjševanje števila zaposlenih (t. i. downsizing), ki pa ne sme biti edini ukrep, ki se v podjetju izvaja. Kot učinkovit se izkaže šele v sklopu z vsemi ostalimi ukrepi, na že omenjenih področjih v tem poglavju. V primeru zmanjševanja števila zaposlenih govorimo o zaposlenih, kot objektih zdravljenja.

Za posameznike, ki so v procesu zdravljenja krize v podjetju izgubili svoje delovno mesto je to precej »huda izkušnja«, še posebno če gre za primere, ko so bili podjetju pripadni oz. če so v tem podjetju že celo življenje in nimajo perspektiv za delo v drugih podjetjih. Management mora biti zelo pozoren tudi pri zakonskih omejitvah zmanjševanja zaposlenih, ki jih določa Zakon o delovnih razmerjih (ZDR, 80 – 199 čl.).

Zaposleni pa so tudi subjekti zdravljenja krize, saj brez zaposlenih podjetje niti ne more funkcionirati, kaj šele da bi se izkopal iz nastalih kriznih razmer.

#### *Zamenjave na srednjem in nižjem managementu*

Nov management v podjetje običajno pripelje tudi posameznike, ki bodo prevzeli določene pomembne funkcije v srednjem managementu. S tem si pridobijo zaupanja vredne ljudi na ključnih delovnih mestih in nadzor nad pomembnimi procesi v podjetju.

#### *Pridobitev novih sodelavcev*

Današnji časi so težki za obe strani: delodajalci težko najdejo usposobljene kadre, kakršne v podjetju potrebujejo, delavci pa tarnajo, da ni razpoložljivih delovnih mest. Podjetja, ki v krizi potrebujejo najboljše delavce, imajo še toliko večje težave, ker jim niso sposobna ponuditi primernih pogojev, konkretno tudi dobrih plač za delo. Le malokdo se bo odločil zapustiti dobro plačano delovno mesto s solidnimi delovnimi pogoji zato, da bo šel v podjetje, katerega obstoj je na trhlih nogah.

### **3.3 Proces zdravljenja krize**

Kadar boleznimi s preventivnimi ukrepi ne moremo preprečiti, človek zbolí. Bolnika je potrebno zdraviti, seveda ob predpogoju, da obstajajo možnosti za ozdravitev. V nasprotnem primeru poskušamo vsaj z lajšanjem bolečin in zagotavljanjem najboljšega možnega stanja v okviru bolezenskih omejitev. Zelo podobno se dogaja s podjetjem. Zdravljenje krize se začne, ko je kriza že nastopila ter je še obvladljiva. Če kriza ni obvladljiva, se za razliko od nadaljnjih naporov, ki jih pri človeku še vedno vlagamo v zdravljenje, pri podjetju odločimo za likvidacijo. Težja je običajno likvidacija malih

podjetij, v katera so lastniki vložili večino svojih sredstev. V takšnih primerih se mali lastniki malih podjetij bojujejo s krizo tudi v okoliščinah, ko bi KM v velikem poslovnem sistemu predlagal takojšnjo likvidacijo.

Za uspešno zdravljenje morajo biti praviloma izpolnjeni trije skupni pogoji (Dubrovski 2003, 51):

- obstajati mora zdravo poslovno jedro (osnovna dejavnost, nosilni program; angl. Core business), ki je sposobno zagotavljati pozitiven denarni tok tudi z vidika razvoja oz. prihodnosti (pozitiven izid iz poslovanja);
- sposoben managerski tim (brez katerega bodo še tako dobri projekti obsojeni na propad);
- razpoložljivi finančni viri (po možnosti dolgoročni) za zagotovitev razvojnega koraka (revitalizacija).

Kljub izpolnjenim predpogojem, to še ni zagotovilo, da bo poskus zdravljenja uspel. Le manjši del kriz se uspešno razreši, določena podjetja okrevajo le za kratek čas, druga po prebrodeni krizi životarijo.

Dubrovski opozarja, da je v procesu zdravljenja treba zagotoviti hkratno izvajanje ukrepov za reševanje krize na dveh temeljnih področjih (2003, 53):

- področje poslovnega (vsebinskega) zdravljenja,
- področje finančnega zdravljenja.

Splošnega modela za zdravljenje kriz ni, vendar je izredno pomembno, da k zdravljenju pristopimo celostno, na vseh področjih poslovanja in ne samo v žarišču. Če bomo reševali problem likvidnosti in ne bomo razvijali produktov, se nam lahko hitro zgodi, da nam ti zastarijo ter postanejo tržno nezanimivi. Velja seveda tudi obratno; če ne bomo poskrbeli za likvidnost, nam visoki prihodki in ustvarjen dobiček ne koristita.

### **3.4 Krizni management**

Aktivnosti vodenja podjetja v akutni krizi, katere osnovna naloga je zaustavitev negativnih gibanj in zagotovitev temeljev za ponovni razvoj (revitalizacija – oživitev), imenujemo krizni management, kar pa je hkrati tudi oznaka za nosilce te aktivnosti (Dubrovski 2003, 4).

KM zasleduje dve osnovni usmeritvi oz. cilja (Dubrovki 2003, 54):

- zaustavljanje negativnih gibanj in obvladovanje kriznega položaja (preživetje),

- doseganje preobrata (preusmeritve) in zagotovitev temeljev za ponoven razvoj.

Začetki modernega pojmovanja KM segajo v leto 1982, ko se je v korporaciji Johnson&Johnson zgodila odmevna kriza Tylenol. Področje KM obsega reševanje kriznih situacij, ki so posledica človeških napak oz. kriz, ki jih je zagrešil človek. KM je način vodenja podjetja v izrednih, stresnih razmerah, ki ne dopuščajo napačnih odločitev, ko je čas omejen in je celotno dogajanje pospešeno. Zato govorimo, da je KM reševanje problemov *najvišje stopnje zahtevnosti* (Dubrovski 2003, 55).

### **3.5 Zdravljenje kriz s strateškim poslovnim in kapitalskim povezovanjem**

Povezovanje, tako poslovno, kot kapitalsko, je v današnjem času globalizacije za podjetja vse pomembnejše. Trgi se z globalizacijo zlivajo v skupen svetovni tržni prostor, kjer je konkurenca izredno močna. Veliko podjetji tako brez ustreznih povezav na takšnem trgu ne zmore več samostojno konkurirati. Na linijah dobavitelj – podjetje ter podjetje – kupec se tako ustvarjajo nove povezave, ki utrjujejo položaj podjetja na trgu.

Poznamo poslovne in kapitalske povezave. Pri poslovnih povezavah govorimo o strateških medsebojnih povezavah podjetij, ki ne spreminjajo statusnih oblik. Gre za zaveznitva podjetij, ki na trgu iščejo skupne koristi, ki jih prinašajo povezave.

Drug tip povezav so kapitalske povezave, kjer so najbolj tipične naslednje oblike:

- združitve (pripojitve in spojitve),
- prevzemi,
- skupne naložbe.

O združitvi govorimo v primeru spojitve, ko se dve ali več podjetij odločijo za novo, skupno pot pod enim imenom. Nastane nova pravna oseba, prejšnja podjetja pa prenehajo obstajati. Drug primer združitve so pripojitve, ko se eno podjetje odloči za nakup drugega in ga z vsemi sredstvi pripoji k sebi. Pripojeno podjetje preneha samostojno obstajati.

Prevzemi so žgoča tema današnjega časa, predvsem, kadar gre za sovražne prevzeme in prevzeto podjetje ne ve kakšne spremembe mu pretijo. Gre za primere, ko ena družba z nakupom pridobi kontrolni delež v drugem podjetju.

Skupne naložbe so odločitve podjetij, da s skupnim kapitalom ustvarijo novo podjetje, ki bo poslovalo neodvisno od podjetij ustanoviteljev.

Vse omenjene kapitalske povezave omogočajo podjetjem vrsto prednosti na trgu, kot so povečan tržni položaj, večja moč nasproti dobaviteljem, pridobivanje znanj, ki jih



posamezno podjetje prej ni imelo, zniževanje administrativnih in ostalih stroškov poslovanja.



#### 4 PREPREČEVANJE KRIZ

Danes ni več vprašanje, *kaj če nas doleti kriza?* Odgovor na to je jasen. Aktualni vprašanji ostajata, *kdaj* in *kako močno* nas bo doletela kriza? Glavni krivec, da se podjetja o tem ne sprašujejo, je zanikanje – »nas pa to ne more doleteti«.

Če se podjetje zaveda, da kriza *bo* prišla, se nanjo ustrezno pripravi ali vsaj dovolj zgodaj opazi opozorilne znake. Kriza se tako lahko pokaže v bolj mili obliki, kot si se sicer oz. jo podjetje lahko še pravočasno prepreči. Orodje, ki se uporablja za preprečevanje kriz v podjetju, nosi ime *strateški management*.

Pri strateškem managementu se iz interesov udeležencev oblikuje vizija podjetja, ki je izhodišče za postavitev smotrov in ciljev podjetja (Dubrovski 2003, 82). Del strateškega managementa predstavlja strateško načrtovanje, ki se uporablja za (Mintzberg 1994, 16–19) usklajevanje aktivnosti, zagotovitev upoštevanja prihodnosti, doseganje racionalnega delovanja in nadzor nad poslovanjem (Dubrovski 2003, 82).

Priprave na krizo terjajo od podjetja, da v prvi fazi identificira kakšni tipi kriz se v podjetju lahko pojavijo. Glavne skupine kriz, ki jih navaja Mitroff (2001, 34), so:

- ekonomske krize (delavske stavke, nemiri, pomanjkanje delovne sile, razpad trga, večji upad prihodkov, idr.);
- informacijske krize (izguba pomembnih ali zaupnih informacij, napačne informacije, kolaps računalniškega informacijskega sistema, idr.);
- fizične krize (izguba opreme in materialov, hujša okvara na proizvodni liniji, izguba pripomočkov za delo, idr.);
- kadrovske krize (izguba managerjev, izguba drugih ključnih kadrov, nenadno povišanje stopnje absentizma, povečanje vandalizma in nesreč pri delu, nasilje na delovnem mestu, idr.);
- krize ugleda (obrekovanje, opravljanje in neugodne govorice, bolni »štosi« na račun podjetja, težave z logotipom podjetja, idr.);
- psihopatska dejanja (škodoželjno vplivanje na izdelke, ugrabitve, terorizem, nasilje na delovnem mestu, idr.);
- naravne katastrofe (potres, požar, poplava, eksplozija, idr.).

Ko manager identificira krize, ki lahko doletijo njegovo podjetje, je potrebno najprej za vsako izmed njih pripraviti plan, kako bomo preprečevali njen nastanek oziroma kako se je bomo lotili, ko nas doleti.

Ključne točke, na katere manager pri preventivi ne sme pozabiti je Freitag definiral sledeče:

- identificiraj vse krize, ki lahko doletijo podjetje ter jih kategoriziraj. Za vsako kategorijo pripravi svoj plan;
- uporabi ves svoj vpliv, da se strategije in dejanja v podjetju, ki vodijo v krizo, ukinejo;
- v pripravo planov vključi vse oddelke, ki jih kriza lahko prizadene;
- planiraj z maksimalnimi odstopanji ter minimalno izgubo časa za odstopanja;
- komuniciraj z drugimi managerji in osebami za stike z javnostjo, ki jih je podobna kriza, za kakršno delaš načrt, že doletela in se uči iz njihovih izkušenj;
- stalno bdi nad horizontom in spremljaj dogajanje;
- določi in izuči osebo, ki bo odgovorna za stike z javnostmi;
- identificiraj vse pripomočke in vire, ki bodo potrebni, ko kriza nastopi;
- pripravi listo, koga moraš opozoriti na krizo ter jo stalno osvežuj in dopolnjevaj;
- pripravi ves potreben material, varnostne kopije, idr.;
- ko nastopi kriza, o tem informiraj udeležence podjetja;
- prevzemi odgovornost in odločno stopi v akcijo;
- ne pozabi na zaposlene – ti morajo ostati lojalni podjetju in jim je potrebno dati vse ključne informacije;
- testiraj plane na t. i. »suhih vajah«.

Strateški management je v podjetju izjemno pomembna funkcija, vendar ga žal, preveč podjetij jemlje kot nepotrebno dejavnost, ki se ukvarja z »neotipljivo prihodnostjo«. Posebej v malih podjetjih se ideji o strateškem načrtovanju samo nasmihajo.

Nekatere razloge, zakaj management tako malo časa posveča strateškemu delovanju navaja Dubrovski (2003, 83):

- premajhna usposobljenost in izkušnje tako na področju poslovodne funkcije, kakor tudi metod in tehnik, ki se uporabljajo v strateškem načrtovanju in izvajanju;
- pomanjkanje vizionarstva;
- beg na področja, kjer napake niso usodne ali so manj verjetne;
- beg na področja, kjer je več rutinskih opravil (manj ustvarjalnega in inovativnega dela);
- dajanje prednosti vsakodnevnim opravilom, strategija pa se bo iz teh razvila sama po sebi;
- krizne razmere se pojmujejo kot objektivni dejavnik (do katerih je prišlo na osnovi subjektivnih razlogov);

- slaba usposobljenost nižjega in srednjega managementa (prevzem njihovih nalog).

Pri malih podjetjih so bili ugotovljeni naslednji izgovori, da se vodstvo ne ukvarja s strateškim načrtovanjem:

- smo majhni, zato ne potrebujemo strateškega načrtovanja;
- nimamo časa za strateško načrtovanje;
- strateško načrtovanje je prezahtevno za naše poslovanje;
- če bomo sledili strateškemu načrtu, lahko to omeji naše možnosti poslovanja;
- če poslujemo po načrtu, se lahko motimo, tega pa si ne moremo privoščiti.

V današnjem času je še kako pomembno, da smo ves čas »na preži« in spremljamo tako tržna gibanja, kot spremembe v podjetju. Strateški management je nepogrešljiva funkcija, ki bo podjetje lahko obvarovala pred marsikatero potencialno krizo in počasi se bo moral uveljaviti tudi v manjših podjetjih.



## **5 OBRAVNAVANJE KRIZE V DRUŽBI HZR D. O. O.**

### **5.1 Predstavitev podjetja in zgodovinski vpogled**

#### **5.1.1 Lokacijska umestitev HZR**

HZR je lociran na manjšem hribčku, ki je del enega od večjih slovenskih mest. Glede na kategorizacijo turističnih krajev (SURS) gre za hotel v *drugih krajih*.

#### **5.1.2 Hotel z restavracijo**

HZR je nezaključen socialistični projekt nadstandardnega hotela, ki nikoli ni zaživel v obliki, kot so ga investitorji načrtovali. Grajen je bil v sredini 60-ih let prejšnjega stoletja, vendar zaradi pomanjkanja finančnih sredstev nikoli zaključen. Za poslovanje HZR so bila odgovorna različna družbena podjetja in institucije, vendar so vsi prej ko slej obupali, saj so bili pogoji za poslovanje slabi, po drugi strani pa je objekt lokacijsko zahteven in potrebuje izredno dober marketing. V začetku 80-ih let je občina – takratna lastnica HZR – začela objekt oddajati v najem zasebnim gostinskim izvajalcem, ki so stanje objekta in okolice samo še poslabševali. Tako se je občina v letu 1986, glede na število neuspešnih poskusov oživitve te potencialne turistične točke, odločila za prodajo objekta.

Priložnost za nakup je bila izredna, saj v tistem času še ni bilo uveljavljenih zasebnih restavracij in hotelov razen manjših tradicionalnih družinskih gostiln. Sposobnemu novemu lastniku bi objekt lahko zagotovil veliko prednost na trgu, ki se bo šele začel odpirati. Neaktiven objekt so kupili člani družine Novak – F. Novak, J. Novak in A. Novak.

Prvo leto in pol po nakupu so novi lastniki urejali osnovne predpogoje za delovanje, kot so dovod električne energije, zgraditev vodovoda do HZR in notranjih instalacij, kanalizacijsko omrežje ter investirali v osnovna sredstva. V letu 1988 je bil objekt urejen do te mere, da je lahko improvizirano začela delovati restavracija, dve leti kasneje pa je bilo organizirano tudi prvo silvestrovanje ter nekatere druge prireditve.

Prenova hotelskih sob je v tistem času zahtevala prevelik finančni zalogaj in se je lastniki niso lotili. Uredili so minimalne pogoje za delovanje, sam nivo namestitev je ustrezal planinskemu domu oz. cenenemu (low budget) hotelu. Začetna obnova objektov je bila zaključena v letu 1994, ko je občina zgradila tudi asfaltirano cesto do HZR. S tem so bili izpolnjeni vsi osnovni pogoji za neovirano poslovanje.

#### **5.1.3 Organizacijska oblika**

Zakonodaja v času nakupa HZR še ni poznala oblik kapitalskih družb, zato so se lastniki odločili, da eden od njih postane samostojni podjetnik, pod okriljem katerega bodo vodili poslovanje. Nastalo je podjetje HZR, A. Novak s. p., v katerega so vsi trije lastniki vlagali lastna sredstva za izvedbo potrebnih investicij. Takoj, ko je bilo možno

ustanoviti kapitalsko družbo, sta lastnika F. Novak in J. Novak predlagala ustanovitev družbe z omejeno odgovornostjo (d. o. o.) ter prenos sredstev in poslovanja na novo družbo. Solastnik A. Novak, nosilec dejavnosti v obliki s. p., takrat ni soglašal s takšno spremembo. Za potrebe razvidnosti vlaganj solastnikov v premoženje HZR, A. Novak s. p., je na podlagi posojilnih pogodb in zapisov transakcij, ki so obstajali, v koncu 90-ih let nastal notarski zapis o višini vlaganj.

Leta 1999 so se lastniki dokončno sporazumeli in ustanovili podjetje HZR d. o. o., na katerega so proti koncu leta 2000 prenesli poslovanje, ne pa tudi lastnine. Ves čas je namreč prisoten problem delitve lastniških deležev med posamezne lastnike. Družbo HZR d. o. o. so ustanovili z minimalnim osnovnim kapitalom ter lastniškimi deleži v ocenjenih odstotkih do takratnih vlaganj v premoženje HZR, A. Novak s. p.. Vodenje novoustanovljenega podjetja, kot direktor, prevzame A. Novak (v nadaljevanju management), ki je tudi dotlej vodil poslovanje HZR.

S prenosom dejavnosti na d. o. o. je poslovanje postalo bolj pregledno. Prvo leto so lastniki mesečno spremljali poslovni uspeh in konec leta tudi analitično pristopili k letnemu izidu. Soočili so se z ugotovitvijo, da je dejavnost gostinstva in turizma nedonosna ter mesečno z njo ustvarijo dober mio SIT izgube iz poslovanja.

Končni poslovni rezultati so sicer pozitivni, vendar le na račun prihodkov iz naslova oddaje antenskih sistemov, ki predstavlja dodatno – ločeno dejavnost podjetja in za delovanje ustvarja neznatne stroške.

#### ***5.1.4 Poslovanje in prihodki***

Do leta 2001 je delovala predvsem restavracija, poslovanje hotelskega dela, pa glede na kakovost ponudbe in prihodke, ni omembe vredno. Poslovanje HZR je bilo v začetnem obdobju precej uspešno, z manjšimi izpadi v času vojnega obdobja v Sloveniji in bivših državah Jugoslavije. Po letu 1994 se je poslovanje pričelo izboljševati, kar je bilo delno tudi rezultat ponovnega zaupanja tujcev v varnost Slovenije, v večini pa je pripomogla novozgrajena cesta do HZR ter številni poslovni gostje, ki so v HZR gostili svoje poslovne partnerje, sodelavce in druge. HZR je v tistem času pridobil kar precejšen ugled in je slovel kot ne ravno poceni restavracija.

HRZ je uspešno posloval vse do začetka leta 1999, ko je počasi začel izgubljati predvsem poslovne goste. Razlog je bil delno v zniževanju reprezentančnih stroškov v podjetjih ter v propadu večjega števila podjetij, ki so bili stalni gostje HZR, delno pa tudi zaradi nespremenjene ponudbe. Hkrati so se v tistem času na trgu pojavili tudi novi, cenovno ugodnejši konkurenti z novozgrajenimi restavracijami, picerijami in gostilnami, HZR pa je bil dejansko še vedno samo improvizirano urejen restavracijski objekt.

Opazni so bili prvi večji padci prihodkov, poslovna uspešnost se je začela gibati proti meji izgube. Lastniki so se odločili za hitro investiranje v prenovu hotelskih



kapacitet, kar je v tistem obdobju dodatno zaustavilo prihodke, saj se je gostinski objekt spremenil v malo gradbišče. Gradbeni posegi so bili zaključeni konec leta 2000, prenovljene hotelska sobe pa so bile prvič na voljo v letu 2001.

Prihodki HZR iz gostinske dejavnosti so v najboljših časih znašali ca. 110 mio SIT in so v času največje krize padli na 80 mio SIT, danes pa skupaj s hotelsko dejavnostjo zopet lovijo raven 110 mio SIT. Podjetje se s to višino prihodkov uvršča med mala podjetja.

### **5.1.5 Vodenje podjetja in zaposleni**

Novakovi, z izjemo F. Novaka, ki je bil v času nakupa HZR že prekaljen obrtnik s področja telekomunikacij, niso imeli bistvenih poslovnih ali vodstvenih izkušenj, niti pravih izkušenj s področja gostinstva in hotelirstva. Do leta 1993 so se vsi trije aktivno udeleževali pri vodenju poslova HZR. Po tem času se je F. Novak vrnil v svoje telekomunikacijsko podjetje, J. Novak pa se je odločil za samostojno gostinsko pot in prevzel manjšo tradicionalno gostilnico v centru mesta. Vodenje podjetja HZR je še naprej opravljal isti management.

Podjetje HZR je imelo ves čas po letu 1993 povprečno 12 redno zaposlenih delavcev, od tega 75 % delavcev, ki neposredno ustvarjajo prihodke oz. izvajajo storitve ter 25 % delavcev, ki opravljajo t.i. režijska in vodstvena dela.

## **5.2 Opredelitev krize v družbi**

Vzroki za krizo v podjetju HZR so se kopičili dlje časa, na kar so tudi daljše obdobje kazali različni simptomi. Verjetno so jih lastniki čutili, saj bi lahko rekla, da tu kriza ni izbruhnila s tipičnim povodom, temveč bi lahko govorili o umetno sproženi krizi s strani solastnikov, ki v podjetju nista bila dejavna. Ravno zato so bile krizne razmere v HZR obvladljive in jih je (bilo) možno reševati sorazmerno počasi in preudarno.

## **5.3 Simptomi, vzroki, povodi in posledice krize v družbi**

### **5.3.1 Simptomi**

Simptomi, ki so napovedovali prihajajočo krizo v podjetje HZR, so se postopoma kazali že od leta 1999 naprej. Najprej je bil občuten *upad prihodkov*, ki ga je management povezoval z neugodnimi tržnimi razmerami, konkretno s propadanjem podjetij, ki so bili njihovi gostje ter z zviševanjem stopnje nezaposlenosti in s tem povezanim padcem kupne moči.

Z upadom prihodkov se je *zmanjšal obseg dela*, ki se je zaposlenim na izvajalskem delu pokazal kot višek časa, ki ga niso znali pravilno izkoristiti. Znižala se jim je *osredotočenost na delo in motivacija*. Pojavljati so se začele *napake pri izvedbi*. Vse to je posledično povzročalo *nezadovoljstvo preostalih gostov*. V tem času so se na trgu

uveljavili *novi konkurenti*, ki so počasi začeli prevzemati tudi goste HZR. Management podjetja se je glede na stanje odločil, da je zadnji trenutek za začetek investicije v prenavo hotelskega dela, ki bo pritegnila nove goste ter v prehodnem obdobju povečala motivacijo zaposlenih.

Osredotočenost tako managementa, kot zaposlenih na investicijo v prenavo hotelskega dela, je zaustavila že tako *počasen razvoj* na področju prenovne gostinske ponudbe in sledenja trendom. *Kakovost* gostinskih storitev je padala, oprema in *prostori* so postali *neurejeni*. Delno je bila prenova financirana tudi iz tekočega poslovanja, kar je vplivalo na *plačilno sposobnost* podjetja. Zviševati se je začelo število *dospelih neporavnanih obveznosti*. Zaradi pomanjkanja finančnih sredstev se je *ustavilo sprotno investiranje* v predmete dela ter njihovo vzdrževanje. *Zmanjšana* so bila tudi *sredstva za marketing*, marketinške *akcije* pa so se *izvajale nenačrtovano*.

### **5.3.2 Povodi**

Kriza v HZR se je razvijala dokaj počasi in obvladljivo. Povod za razkritje kritičnih razmer, so pravzaprav dali lastniki sami s prenosom poslovanja na d. o. o., kar jim je pokazalo resnično stanje poslovanja. Sama kriza pa se je dejansko začela že z upadanjem prihodkov.

### **5.3.3 Vzroki**

Vzroki za nastanek krize kot jih vidi management podjetja HZR, so izrecno samo zunanji. Management, ki je vodil podjetje do izbruha krize, zanika vsakršno odgovornost za nastanek kriznih razmer, tudi sedanji direktor F. Novak za nastalo krizo krivi zunanje vzroke, kot so:

- padec osebne potrošnje zaradi uvedbe cen na evropski ravni,
- nezmožnost doseganja ustreznih razlik v ceni zaradi previsokih vhodnih cen materialov in prenizkih tržnih cen,
- padec poslovne potrošnje zaradi zmanjšanja stopnje priznavanja stroškov poslovne reprezentance,
- previsoka davčna obremenitev plač zaposlenih,
- nezmožnost investiranja v prenavo v 90-ih letih zaradi previsoke cene finančnih sredstev.

Zagotovo so vsi navedeni vzroki prispevali k nastali situaciji, a v tem primeru gre dejansko za veliko več medsebojno povezanih, predvsem notranjih vzrokov.

#### *Vzroki z vidika neustrezne usposobljenosti managementa*

Lastniki so ob nakupu HZR upali na pridobitev državnih pomoči za zaključna dela in prenavo objekta, v vmesnem času pa so nameravali gostinsko dejavnost opravljati

bolj na improvizirani ravni. Žal jih je prehitel razpad bivše Jugoslavije in upanje na tovrstno pomoč je splavalo po vodi. Najem finančnih sredstev na trgu je bil predrag, saj so se obrestne mere posojil zaradi sanacije slovenskih bank gibale v višini 18 % + TOM. Lastniki *niso imeli zastavljene strategije* za nadaljnje reševanje, niti niso čutili potrebe po njej, ker je bilo po njihovem mnenju poslovanje dokaj solidno. Ravno v tem obdobju so se v Sloveniji začele vzpostavljati tržne razmere. Pojavila se je konkurenca, ki je v nekaj letih prehitela HZR.

Če bi v HZR pričeli z investicijami v prenavo takoj po nakupu ali vsaj v začetku 90-ih let, bi lahko zavzeli izvrsten tržni položaj, kot eden prvih zasebnih hotelov z restavracijo v Sloveniji. Pridobili bi si dovolj časa za strokoven razvoj, preden bi jih dohitela konkurenca. Vendar so bile njihove *reakcije prepočasne*.

Management se je sicer trudil povečati prihodke z uvedbo nekaterih novih izdelkov, vendar so o tem večkrat pozabili obvestiti svoje potencialne goste. Na tem mestu bi lahko govorili tudi o *pomanjkanju marketinške miselnosti*. Zgodilo se je na primer, da je bil uveden nov, drugod zelo dobro prodajan izdelek, vendar so ga v HZR prodali v minimalnih količinah. Ob iskanju razlogov zakaj tako, je bilo ugotovljeno, da o uvedbi novega izdelka ni bila izpeljana niti ena marketinška aktivnost.

Večji del podjetniških neuspehov lahko pripišemo neznanju (Možina et. al. 1994, 923) in kot izredno močan vzrok na strani managementa bi v HZR izpostavila predvsem pomanjkanje znanja. Podjetje je bilo vodeno s strani managerja, ki ni imel nobenih predhodnih izkušenj v podjetništvu, niti ni imel strokovnih ali ekonomskih predznanj.

#### *Vzroki z vidika nekonkurenčnega tržnega položaja*

Zasebni hotel z restavracijo je bil svež veter v okorni klasični gostinski ponudbi, kakršno je poznala bivša Jugoslavija. Gostje so v HZR pričakovali izvirnejšo ponudbo na višjem nivoju, kar je do srede 90-ih let tudi bila. Ob pojavu konkurence so *storitve* HZR kaj kmalu *zastarele* in niso več dovolj hitro sledile trendom. Prodajali so se visoko kvalitetni izdelki s prenizko dodano vrednostjo, tržne cene so bile preračunane po občutku. Pri analizah, ki so se začele izvajati v začetni fazi reševanja krize, je bilo ugotovljeno, da dotedanje vodstvo za *nabavni marketing* ni še nikdar slišalo. Na trgu je bilo moč najti bistveno nižje nabavne cene za enako kakovostne surovine.

#### *Vzroki z vidika predrage proizvodnje*

Izkoriščenost kadrov je bila nizka, večkrat se je izkazalo, da so trije zaposleni v celem dnevu postregli samo dva gosta. Vodstvo ni spremljalo produktivnosti zaposlenih. Upad števila gostov pa je bil tudi posledica klasične in zastarele ponudbe.

#### *Vzroki z vidika neučinkovite finančne funkcije*

Niti management, niti lastniki HZR niso posvečali večje pozornosti analizi poslovanja v smislu tekočega spremljanja izkazov uspeha in stanja, kaj šele po posameznih področjih dejavnosti ali po kazalnikih. Njihovo mnenje je bilo prihodki so

prihodki in bistveno je, da so večji od odhodkov. *Poslovanje* je bilo s tega vidika precej *nepregledno*. V kolikor bi ga spremljali, bi verjetno preje ugotovili višino izgube iz gostinstva, ki so jo skrivali pod seboj prihodki od oddaje antenskih sistemov. Zagotovo se ne bi odločili za delno financiranje investicije prenove hotelskih sob iz tekočih prihodkov, saj bi jim bilo jasno, kaj jih v tem primeru čaka. To je likvidnostna kriza, ki je pestila podjetje po letu 2000.

#### *Vzroki z vidika neučinkovitega informacijskega sistema*

Do leta 2002, ko so se pričele reševati nastale kritične razmere, informacijske podpore poslovanju v podjetju HZR dejansko sploh ni bilo. Gostinsko in hotelsko poslovanje sta bila vodena s pomočjo analognih blagajn in računalniškega vodenja evidenc blaga, ki terjata ogromno človeškega dela in hkrati omogočata visok faktor človeških napak pri delu.

Spremljanje rezervacij je bilo vodeno ročno in marsikdaj se je pripetilo, da ob sprejemu rezervacije ni bilo pri roki rezervacijskega zvezka in dogovor je »ušel mimo«. O povzročeni škodi zaradi takšnega načina dela, nima smisla razpravljati, saj je povzročil odhod precejšnjega števila gostov.

*Računalniška pismenost* zaposlenih je bila do leta 2002 na izredno nizki ravni in gostje – naročniki, niso dobivali vnaprejšnjih ponudb za storitve, ki so jih naročili. V najboljšem primeru jim je bila ob rezervaciji posredovana cena za storitev, včasih pa tudi to ne.

Precejšnja škoda je bila povzročena tudi zaradi nerednega in malomarnega vzdrževanja računalniške opreme, saj sta v letu 2002, v razmaku nekaj mesecev, odpovedali dve pomnilniški enoti v recepcijskem in prodajnem računalniku. Tako se je izgubil velik del podatkov o preteklem poslovanju.

#### *Management sodelavcev*

Prijazna receptorka, ki z nasmeškom sprejme gosta in mu razloži vse podrobnosti o bivanju v hotelu ali mlad in prijeten natak, ki gostu podrobno razloži, kako je kuhar pripravil glavno jed, sta najboljši marketing za hotel oziroma restavracijo. Čisto nekaj drugega je, če gost v hotelu najprej išče recepcijo, zatem pa še receptorja, večerjo pa mu postreže prileten, naveličan in neurejen natak. Tudi to je bila v času krize ena izmed hib HZR.

Ko se je management usmeril na vodenje investicije v prenovo hotelskih sob, so bili zaposleni bolj kot ne, prepuščeni sami sebi. Vodenja ni bilo, ravno tako je bil nadzor nad delom slab. Zaposlenih, ki so se v dveh letih odsotnosti vodje navadili na svobodo, kasneje skorajda ni bilo več moč voditi.

#### **5.3.4 Posledice**

Kriza v HZR se je dokončno razkrila, ko je solastnik F. Novak, na podlagi zaznanih simptomov, pričel podrobneje spremljati in analizirati poslovne rezultate. V trenutku,

ko se je zavedel resnosti bilančne situacije, je sklical skupščino lastnikov in pričel podrobneje spremljati delo v HZR. Od začeta leta 2002 pa vse do sredine leta 2003 je, kot večinski lastnik tedensko skliceval management in vodstvene delavce, da bi nadziral poslovanje in tekoče dejavnosti. Bolj, ko se je odkrivala prava slika stanja, se je s strani managementa in ostalih vodstvenih delavcev, soočal z vse večjimi odpori. Napetost je popustila, ko je avgusta leta 2003 razrešil dotedanjega managerja in sam pričel po korakih reševati podjetje.

## **5.4 Vedenje udeležencev v družbi**

### **5.4.1 Vedenje managementa**

Management se je začel v letu 1999 zavedati upada prihodkov ter izgube precejšnjega števila gostov. Oboje je povezoval z neugodnimi tržnimi razmerami in predvideval je, da podjetje lahko reši, če se takoj loti investicije v prenavo hotelskega dela. Svoj prispevek k nastali situaciji je zanikal, razloge je iskal izključno v zunanjih dejavnikih.

Dejansko managementu ne gre zameriti, saj so lastniki na to funkcijo namestili neustrezno osebo brez izkušenj in potrebnega predznanja. Management se je ves čas trudil voditi podjetje po svojih najboljših močeh, vendar žal, v napačno smer.

Z razrešitvijo managementa v letu 2003, je prišlo tudi do večjih, v okviru podjetja, javnih nestrpnosti in preprirov med solastniki, kar je dodatno vplivalo na slabo klimo med zaposlenimi.

### **5.4.2 Vedenje zaposlenih**

Zaposleni so bili v času razkrivanja kriznih razmer zmedeni, saj jim ni bilo jasno kaj se pravzaprav dogaja. Večkrat so dobivali dvojna navodila s strani managementa in s strani lastnikov, ki so si bila v popolnem nasprotju. Dokler je HZR vodil star management, so mu zaposleni krili hrbet. Ko je prišlo do zamenjave, so počasi spregledali. Uporniki so sami zapustili podjetje, ostalo je nekaj podjetju zvestih zaposlenih ter vsi tisti, ki zaradi starosti, izobrazbe ali zaradi strokovnih ovir, niso bili sposobni najti boljše zaposlitve.

Dejansko situacijo razmer v podjetju, je zaposlenim predstavil šele nov management.

### **5.4.3 Vedenje lastnikov**

Lastniki so se zavedli resnosti situacije, ko so v roke dobili prave poslovne podatke. Situacijo so začeli reševati izjemno previdno in počasi, saj je podjetje vodil eden izmed njih, ki se resnosti situacije ni najbolj zavedal. Lastniki svoje krivde, ki bi jo lahko iskali v izbiri napačnega managerja, niso priznali, so pa tekom razreševanja situacije,

počasi pričeli priznavati, do so se premalo zanimali za poslovanje. Levji delež krivde so pripisali dotedanjemu managementu.

#### ***5.4.4 Vedenje poslovnih partnerjev***

Poslovni partnerji so v začetni fazi občutili upad naročil, ki je bil posledica zmanjšane prodaje v HZR. Večje težave so se pričele v obdobju po zaključku investicije v hotelski del, ko se je izrazito poslabšala likvidnost podjetja in so obveznosti dlje časa po zapadlosti ostajale neporavnane. Določeni večji in urejeni dobavitelji so v tem času prekinili sodelovanje s podjetjem HZR, večina pa jih je pokazala razumevanje ob nastali situaciji.

#### ***5.4.5 Vedenje javnosti***

Posebnega odziva s strani javnosti na krizne razmere v HZR ni bilo. Reklamacije in nezadovoljstvo gostov, ki se je pojavljalo od leta 1999 naprej, je podjetju kvečjemu dalo slabo ime in težje izhodiščne pogoje za ponovno revitalizacijo podjetja.

### **5.5 Razreševanje krize v družbi**

Zdravljenje krize v HZR se je izvajalo v štirih sklopih:

- Prvi sklop je obsegal tedenska srečanja in aktivno spremljanje poslovanja s strani večinskega lastnika.
- Drugi sklop je bila menjava managementa in zdravljenje krize na vseh segmentih, z namenom, da se vzpostavi pravilno ravnovesje v podjetju. Ta del zdravljenja je potekal tako na vsebinski, kot na finančni ravni.
- V tretjem sklopu, ki poteka še v tem času, se je posodobil prodajni program, izvajati se je začel agresivnejši marketinški pristop ter zadolževanje posameznikov za prevzem vodstvenih mest.
- Četrty del zdravljenja bo obsegal popolno prenovo objekta HZR, ki ga bo prilagodil višjim standardom in ga naredil tržno privlačnejšega. Ta sklop se že izvaja, vzporedno z zaključevanjem tretjega.

#### ***Prvi sklop razreševanja krize***

Razreševanje krize v HZR se je pričelo v začetku leta 2002, ko je lastnik F. Novak, na podlagi prvih analiz poslovnih rezultatov, sklical skupščino lastnikov, kjer je opozoril na ugotovljene rezultate. Kot večinski lastnik je zahteval tedenska srečanja z managementom in posameznimi vodji oddelkov, da bi mu bila sproti predstavljena tekoča dela v oddelkih, načrtovane marketinške aktivnosti ter tedenska računovodska poročila.

Kmalu je postalo jasno, da mu management prikriva precej pomembnih informacij, zato se je odločil, da v podjetje pripelje svojega človeka, ki bo prevzel funkcijo

namestnika direktorja, ter tako v celoti skrbel za prodajno in marketinško področje, hkrati pa ga bo realno obveščal o vseh nepravilnostih in težavah v podjetju.

Sam se je odločil najprej za finančno zdravljenje podjetja. Tesno je pričel sodelovati z računovodjem, ki mu je pripravljala vsa finančna in računovodska poročila. Za kratkotrajne razrešitve likvidnostnih težav, je podjetju dajal posojila ter se aktivno pričel ukvarjati z razreševanjem zapadlih obveznosti in terjatev ter zamudnih obresti. Prestrukturiral je tudi določena posojila, ki jih je podjetje najelo za potrebe prenove hotelskega dela in s tem zmanjšal stroške obresti.

Dobro leto, vse do avgusta 2003, je solastnik F. Novak podrobno spremljal aktivnosti v HZR, opozarjal na nepravilnosti ter finančno zdravil podjetje. Ker so se odkrivale vedno nove in nove težave, sodelovanje z obstoječim managementom pa je bilo težavno, saj ni priznaval svojih napak, niti ni podpiral reševanja podjetja, kot se ga je lotil F. Novak, je bil management avgusta 2003 razrešen. Nadaljnje vodenje podjetja je prevzel F. Novak.

#### *Drugi sklop razreševanja krize*

S prihodom novega managementa se je v podjetju HZR pričelo popolnoma novo obdobje. S prvo potezo je nov management razbil obstoječo hierarhijo v podjetju. Ukinil je vsa vodstvena mesta, vodjo kuhinje, vodjo strežbe ter tudi vodjo gostinstva. Vsi zaposleni so bili odtlej podrejeni neposredno managementu.

Analitično se je pričela spremljati učinkovitost kadrov, na podlagi katere je bil skrajšan delovni čas. S tem je podjetje že v začetku prihranilo eno delovno mesto.

Sestavila se je sistemizacija delovnih mest, na njeni podlagi pa so se zaposlenim v podpis ponudile nove pogodbe o delu. Z novimi pogodbami je bil uveden nov plačilni sistem, ki je za vsakega zaposlenega vseboval variabilni del, odvisen od:

- prihodkov, ki jih je posameznik ustvaril;
- pohval, ki jih je posameznik prejel od gostov ali sodelavcev;
- opominov in opozoril, ki so bili izdani za posameznika.

Vsak zaposleni je poleg pogodbe prejel tudi aneks, v katerem so bili podrobno opredeljeni opisi del in nalog za posamezno delovno mesto ter pripadajoče odgovornosti.

Prodaja je analizirala gibanje prihodkov iz različnih vidikov za obdobje zadnjih petih let in postavila prodajne plane. Prodajni plani so se spremljali na mesečni ravni in sproti so se ugotavljala odstopanja od planov. Obenem je tudi računovodstvo pripravilo analizo uspešnosti za zadnja tri leta, skupni podatki pa so bili predstavljeni vsem zaposlenim.

Uvedena je bila strožja kontrola. Nobeno naročilo, noben račun ni šel iz hiše neavtoriziran s strani managementa. In obratno, vsa prispela pošta je prihajala k posameznim naslovnikom v hiši preko managementa.

Pregledane so bile vse nabavne cene, ki jih je podjetje dosegalo pri svojih dobaviteljih in opravljena je bila analiza o primerjavi s cenami ostalih ponudnikov na trgu. Zamenjalo se je kar nekaj večjih dobaviteljev, s čimer je podjetje doseglo ca. 15 % ugodnejše vhodne cene.

Opravila se je analiza prodajnih cen, kjer je bilo ugotovljeno, da so bile cene formirane nepravilno in netržno. Določene storitve so bile ob analizi izključene iz ponudbe HZR, ostalim se je prilagodila cena.

Spremljati se je pričelo obračanje in stanje zalog. V HZR so tri prodajna mesta ter tri glavna skladišča za vse segmente ponudbe. Določene so bile minimalne in maksimalne ravni zalog za posamezen artikel, za vsako, od štirih letnih prodajnih obdobj. S tem se je zmanjšala količina dela ter zmanjšala možnost napak pri naročanju. Zmanjšalo se je tudi stanje zalog in s tem neaktivnih denarnih sredstev vezanih v zalogah.

Management je podrobno pregledal delovna sredstva, servisiral in obnovil še uporabna ter dokupil nova. Zamenjal in dokupil se je tudi drobni inventar za poslovanje.

Prodajni program se v začetku razreševanja krize z novim managementom ni bistveno spreminjal, bistveno pa sta se spremenila marketing in prodaja. Izdelana je bila nova spletna stran, o aktualnih prireditvah se je vse potencialne goste obveščalo po pošti, radijski in televizijski oglasi so poudarjali prireditve in posebne ponudbe in ne več samo blagovno znamko HZR. Vsak gost, ki se je zanimal za organizacijo slavlja, seminarja ali pogostitve, je prejel ponudbo s podrobnim opisom poteka dogodka ter z vsemi pripadajočimi cenami.

Posodobljena je bila računalniška podpora poslovanju in vzpostavljen je bil nov informacijski sistem. V okviru tega so se vsi računalniki povezali v omrežje, vzpostavljen je bil centralni strežnik, kjer se hranijo vsi podatki ter se dnevno tudi centralno arhivirajo. Na tem mestu bi omenila tudi poenoten dostop do svetovnega spleta preko najetega brezžičnega voda, ki je bil pred tem urejen z bistveno dražjimi klicnimi povezavami. Za spremljanje pomembnih prodajnih informacij, kot so zasedenost gostinskih in hotelskih kapacitet, ter za spremljanje posameznih rezervacij, je bila uvedena programska podpora.

### *Tretji sklop razreševanja krize*

V tretjem sklopu razreševanja krize v podjetju, se je management lotil posodobitve ponudbe z vseh vidikov, tako gostinskega, kot hotelskega in na trgu nastopil z agresivnejšim marketingom.



V kolektiv je bil sprejet nov ambiciozen kuhar, ki je skupaj s prodajno službo opravil pregled trenutne ponudbe ter na podlagi gostinskih trendov pripravil popolnoma nov jedilni list in uvedel sezonska priporočila. Prodaja je o prenovi s pismom obvestila širšo poslovno javnost ter novosti predstavila tudi na lokalni televiziji.

Z novimi sodelavci v strežbi se je preveril izbor pijač in ponudba se je posodobila s novimi aktualnimi napitki, koktejli in vrhunskimi vini.

Prodajna služba je zbrala in uredila bazo vseh evropskih turističnih podjetij, ki se ukvarjajo z organizacijo potovanj in jim poslala predstavitev svoje ponudbe.

V tem času se postavlja tudi popolnoma preurejena spletna predstavitev, ki bo omogočala on-line rezervacije hotelskih namestitev in jo bo mogoče v celoti urejati iz podjetja.

Pripravil se je nov, kakovosten televizijski oglas, ki se že predvaja na lokalni televiziji, tečejo tudi pogovori za oglaševanje na pomembnejših televizijskih programih.

#### *Četrty sklop razreševanja krize*

Zadnji sklop razreševanja krize predstavlja popolna prenova objekta, za katero so že pripravljene vsi projektni načrti, prva dela že tečejo. Sem sodijo:

- *Nov sprejemni recepcijski prostor*; sam objekt HZR je zasnovan precej nefunkcionalno, saj ima namesto recepcijskega pulta sprejemno pisarno.
- *Selitev gostinskih prostorov*; oddaljenost med gostinskimi prostori in kuhinjo znaša dobrih 30 m, kar je bistveno predolga pot za natakarja, ki bi moral biti večino časa v bližini gostov.
- *Centraliziran vhod*; v objekt vodita dva glavna vhoda, zaradi česar so gostje večkrat zmedeni, kateri je trenutno dejaven.
- *Seminarski prostori in wellness*; objekt v izmeri dobrih 1000 m<sup>2</sup> ima v celoti neizkoriščene kletne prostore, kjer se v tem času gradijo seminarski prostori in manjši sprostitveni center.
- *Povečanje restavracije*; osrednja prireditvena restavracija, ki v tem trenutku sprejme 180 gostov ima neaktivno teraso s čudovito panoramo. Z zasteklitvijo terase bi lahko pridobili dodatnih 100 restavracijskih sedežev in postali eni izmed redkih ponudnikov s tako veliko dvorano v svoji okolici. Hkrati bi lahko organizirali prireditve z atraktivnejšimi gosti, saj s 180 gosti običajno ni mogoče pokriti stroškov za uveljavljene nastopajoče.
- *Dodatne hotelske namestitve*; hotelske kapacitete znašajo 33 ležišč, kar je premalo za sprejem turistične skupine, ki se giblje od 45 do 60 oseb. Zaradi tega je predviden prizidek z dodatnimi hotelskimi sobami, ki bo omogočil tudi sodelovanje z večjimi turističnimi organizatorji.

S končno prenovno objekta in dobrim managementom, bo HZR lahko postal atraktivna turistična točka, na katero bodo lastniki lahko zelo ponosni.

## 6 PRIPOROČILA ZA NADALJNI RAZVOJ

Podjetju HZR bi za prihodnost priporočila razmislek o:

- strateških povezavah;
- notranjemu marketingu;
- nasledstvu.

### *Strateške povezave*

HZR se nahaja v regiji, ki ima sicer čudovito lego v centralnem delu Slovenije, vendar, kljub številnim institucijam za pospeševanje turizma, ni dobro promovirana. Prihodki hotelskih ponudnikov v tem kraju, temeljijo večinoma na tranzitnem turizmu, ki predstavlja najmanj donosno obliko namestitev za hotelske ponudnike.

Rešitev vidim v strateškem povezovanju s konkurenti v regiji. HZR v svoji okolici nima direktne konkurence, saj v tem delu obstajajo samo štirje hotelski ponudniki s popolnoma različno ponudbo in s ciljnim skupinami gostov. Če bi se ti ponudniki uspeli povezati na formalni ali neformalni ravni in se dogovoriti za skupen nastop, bi od tega zagotovo vsi želi rezultate. V okviru interesnega združenja (v nadaljevanju IZ) bi lahko poenoteno predstavili turistične možnosti v regiji (naravne in zgodovinske zanimivosti, kulturno dediščino, možnosti rekreacije in športnega udejstvovanja, ipd.). S tem bi pritegnili pozornost turističnih organizatorjev in gostov, sebi pa bi zagotovili prednost pri prodaji namestitev.

**Tabela 6.1** SWOT analiza ustanovitve IZ

Notranji dejavniki	
<b>Prednosti</b>	<b>Slabosti</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>znižanje marketinških stroškov z enotnim nastopom na trgu</i></li> <li>• <i>celovitejša in atraktivnejša ponudba za goste</i></li> <li>• <i>pridobivanje moči nasproti drugim ponudnikom v mejnih regijah</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>začetni finančni vložki</i></li> <li>• <i>zaposlitev osebe, ki bi vodila marketinške aktivnosti in koordinacijo</i></li> </ul>
Zunanji dejavniki	
<b>Izzivi</b>	<b>Nevarnosti</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>v IZ bi lahko v prihodnosti sprejeli tudi manjše ponudnike, proti plačilu članarine</i></li> <li>• <i>vzpostavitev skupnega on-line rezervacijskega sistema</i></li> <li>• <i>prihodki iz spletnega oglaševanja</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>IZ lahko postane samo še ena dodatna neprofitna organizacija v sistemu organizacij za pospeševanje turizma</i></li> <li>• <i>Slovenci se najraje ukvarjajo samo »s svojim vrtilčkom« - ali so konkurenti sposobni sodelovati na takšni ravni?</i></li> </ul>

Vir: Potočnik 2005

*Notranji marketing*

Dejavnost HZR je izrazito storitvena, kjer ima kontaktno osebje – receptor, natakar in kuhar – največji vpliv na zadovoljstvo gosta. Ta pa je že danes zelo zahteven in bo jutri samo še bolj dvignil svoja pričakovanja. Da se bodo tega zavedali vsi zaposleni ter to upoštevali pri delu, mora imeti podjetje razvito svojo lastno kulturo. Managementu bi priporočila uvajanje filozofije notranjega marketinga, ki je eno najboljših kompleksnih orodij posloводства storitvene organizacije za razvijanje njene kulture (Snoj 2000,153).

Temeljni cilj notranjega marketinga je ustvarjanje vzdušja medsebojnega razumevanja in zaupanja med različnimi interesnimi dejavnostmi v storitveni organizaciji, zato da bo uspešno delovala v okolju (Snoj 2000, 154).

Notranji marketing naj bi prispeval k (Snoj 2000, 154 – 155):

- večji ustvarjalnosti,
- večji inovativnosti oziroma izboljševanje obstoječega,
- boljšemu prilagajanju spremembam,
- zmanjševanju in odpravljanju nasprotij,
- kakovostnejšemu delu,
- višji morali,
- višji lojalnosti, višji stopnji identifikacije, višji vključenosti v dogajanja,
- višji ravni znanj,
- bolj določenim vlogam in nalogam, primernejši porazdelitvi odgovornosti,
- komuniciranju na osnovi dialoga,
- krčenju števila ravni v hierarhični strukturi,
- večji uspešnosti,
- spreminjanje udeležencev v menjavi v partnerje v menjavi.

Management mora skrbeti, da bo njegov odnos do kadrov pozoren, topel, skrben in individualiziran, saj bo le tako razvil notranjo kulturo, ki bo podpirala razvoj tako zaposlenih, kot podjetja.

*Nasledstvo*

Tako management HZR kot lastniki podjetja spadajo že v starejši del prebivalstva in s projektom, kakršen je HZR se ne bomo mogli več dolgo ukvarjati. Ker gre v njihovem primeru pravzaprav za neko vrsto družinskega podjetja (lastniki so bratje) bi bilo smotno razmišljati o potencialnih naslednikih, ki bi se počasi začeli uvajati v poslovanje in prevzemati odgovorna delavna mesta v HZR. Sicer bo podjetju kaj kmalu lahko zagrozila nova kriza.

## 7 SKLEP

Mala in mikro podjetja predstavljajo v slovenskem gospodarstvu pomembno kategorijo. Sem sodi dobrih 98 % vseh slovenskih podjetij. Če predpostavljamo, da iz majhnega zraste veliko, je potrebno vsa ta mala podjetja skrbno voditi in usmerjati, da bodo lahko zrasla in zavzela pomemben prostor na trgu. Nenazadnje nam ta podjetja predstavljajo tudi dobrih 400 tisoč delovnih mest, kar predstavlja 69 % vseh delovnih mest v Sloveniji. Če življenje podjetij primerjam s človeškim življenjem, bi lahko rekla, da se nahajamo v še zelo nerazvitem obdobju. Vse dokler ni prišlo do bistvenega napredka v medicini, višjega nivoja higijene in višje življenjske ravni, je bila tudi pri ljudeh umrljivost v zgodnji življenjski fazi zelo velika. Danes se vsi zavedamo, da je zdravje osnovna vrednota in ves čas izvajamo preventivne ukrepe, da ga obdržimo. Vsi se zavedamo dejstva, da od časa do časa lahko zbolimo. Bolezen bomo lahko preprečili, če bomo dovolj zgodaj zaznali njene simptome in nato tudi ukrepali.

Pri podjetjih je slika popolnoma enaka. Po eni strani podjetja premalokrat obravnavamo kot žive organizme, po drugi strani KM še nima enake teže v podjetništvu, kot jo ima medicina pri ljudeh. Vendar je neizogibno dejstvo, da vsako podjetje lahko zboli. In verjetno tudi bo zbolelo. Umrljivost podjetij je v zgodnji življenjski fazi izredno visoka. Pripravljeni moramo biti na bolezen, t.j. krizo tudi v našem podjetju. Strateški management nam mora predstavljati preventivo, krizni management pa doktorsko ordinacijo, ko je podjetje potrebno zdraviti.

V diplomski nalogi sem v celoti dosegla zadane cilje, ki so bili navedeni v uvodnem delu. S pomočjo strokovne literature sem najprej proučila teorijo kriznega managementa in se osredotočila na razrešitve, zdravljenje in preprečevanje kriz. V nadaljevanju sem obravnavala malo podjetje HZR, ki se je počasi, a kljub temu managementu in lastnikom, skorajda neopazno, dlje časa pogrezal v krizo. Opozorilni znaki krize so bili precej časa zanemarjeni in kriza je tako imela v podjetju HZR dovolj časa, da se je razrasla prav na vsa področja delovanja. Dejstvo, da gre za malo podjetje, bi glede na slovensko prakso, vsekakor pripomoglo k takojšnji likvidaciji podjetja in prenosu dejavnosti na novo družbo. Vendar investicija v nakup zemljišča in objekta, kakršnega ima med osnovnimi sredstvi je HZR d. o. o., vsekakor ni zanemarljiva. Vsakdo bi se v takšnem primeru težko odločil, da podjetje s toliko lastnine ob pojavu prve krize brez milosti prepusti stečaju in ustanovi novo podjetje.

Na primeru HZR sem pokazala, da ima kriza v podjetju lahko tudi pozitivne strani, kar se je pokazalo z *atraktivno prenovno ponudbo*, ki danes v restavracijo pripelje veliko gostov tudi s širše Slovenije. Če ne bi prišlo do kriznih razmer, bi lastniki verjetno še naprej odlašali s prepotrebno *prenovo objekta*. Zaradi izredne situacije se je v zelo kratkem času popolnoma *spremenil pristop k poslovanju*, saj se je vzpostavilo računovodsko in prodajno analiziranje ter nabavni marketing. Resno se je pristopilo tudi

k *marketingu in prodaji* tako gostinskih, kot hotelskih storitev. In kar je najpomembnejše – kriza je odprla vrata *novemu managementu*, brez katerega verjetno, če izvzamemo krizne razmere, v podjetju do danes ne bi bilo bistvenega napredka.

Kot vidimo iz primera HZR, imajo pri zaznavanju simptomov krize zelo pomembno vlogo tudi lastniki podjetja in prav je bilo tako. Z zgodnjim prepoznavanjem simptomov krize, je krizo mogoče reševati tudi sorazmerno počasi in postopno, evolucijsko, kar v KM sicer ni pravilo.

Gostinstvo in hotelirstvo sta delovno intenzivni panogi, ki se ne moreta izogniti visokim fiksnim stroškom poslovanja. Majhen ponudnik je tako še v veliko slabšem položaju od velikega. S prenovo objekta bo HZR mogoče postal zanimiv tudi za večja turistična podjetja ali hotelske verige. In morda se nekega dne, po zaključeni prenovi, lastnikom pokaže nova možnost v obliki kapitalskih povezav z močnim partnerjem. To bi bila namreč idealna rešitev za nadaljnji turistični razvoj, ne samo HZR, temveč tudi za celotno bližnjo okolico.

Vsem, ki razmišljajo o zagonu lastnega posla, svetujem, da se tega ne lotijo brez potrebnih predhodnih ekonomskih in strokovnih znanj. Če ni druge poti, je potrebno v začetku okrog sebe zbrati strokovnjake, ki ta znanja imajo in lahko kadarkoli priskočijo na pomoč. Priporočam strateško načrtovanje, tudi v majhnih podjetjih, saj stvari lahko prehitro uidejo iz rok. Ne smemo se slepiti – kriza je vedno na preži. Razmišljati je potrebno, kje nas lahko doleti, kaj bomo v takšnem primeru storili in kdo nam lahko v takšni situaciji najhitreje in najbolje pomaga. Nikakor ne bo škodovalo, če od časa do časa preberemo kakšno literaturo s področja KM.

Soočanje s krizo v podjetju bi bilo lahko tudi enostavnejše, če bi o tej temi pogosteje govorili. Verjamem, da v Sloveniji obstaja precej primerov reševanja malih podjetjih iz kriznih razmer. Tudi uspešnih. Verjamem tudi, da je marsikateremu managerju ali lastniku težko in neprijetno govoriti o krizi, ki je doletela njegovo podjetje. Vendar, tega ne bi smeli razumeti kot osebni poraz ali nesposobnost, predvsem, če so krizo uspešno razrešili. Lahko trdim, da bi naredili veliko uslugo vsem slovenskim podjetnikom in koristili celotnemu slovenskemu gospodarstvu, če bi o teh primerih večkrat tudi javno spregovorili. Na pravnem področju se v primeru dvoumnih situacij poslužujemo pravne prakse. Na področju KM bi nam koristila dosedanja praksa kriznega managementa v Sloveniji.

## LITERATURA

- Augustine, Norman R.. 2000. *Managing the Crises You Tried to Prevent v Harvard Business Review On Crisis Management*. Boston: Harvard Business School Press.
- Brändström, Annika in Marjan Malešič. 2004. *Crisis Management in Slovenia*. Stockholm: Elanders Gotab.
- Dubrovski, Drago. 2003. *Krizni management*. Koper: Fakulteta za management.
- Dubrovski, Drago. 2004. *Krizni management in prenova podjetja*. Koper: Fakulteta za management.
- Glas, Miroslav. 1997. *Management v poslovnih težavah v Kako razviti uspešno podjetje I*. Ljubljana: Gea College.
- Mintzberg, Henry. 1994. *The Rise and Fall of Strategic Planning*. New York: Prentice Hall.
- Mitroff, Ian I. 2001. *Managing Crises Before they happen*. New York: AMACOM.
- Možina, Stane et. al. 1994. *Management*. Radovljica: Didatka.
- Snoj, Boris. 2000. *Management storitev*. Koper: Visoka šola za management.
- Tavčar, Mitja I.. 1996. *Razsežnosti managementa*. Ljubljana: Založba Tangram.

## VIRI

- Freitag, Alan. *Dealing With A Crisis*. [http:// www.crisisnavigator.org/](http://www.crisisnavigator.org/) (29. 05. 2005).
- Potočnik, Petra. 2003. *Model – Strateški management*. Seminarska naloga. Koper: Fakulteta za management.
- Potočnik, Petra. 2005. *Interesno združenje hotelskih ponudnikov spodnje gorenjske regije*. Poslovni predlog. Kranj: HZR d. o. o.
- Statistični urad Republike Slovenije. <http://www.stat.si/pxweb/Dialog/Saveshow.asp/> (28. 10. 2005).
- Zakon finančnem poslovanju podjetij (ZFPPod). 1999. Uradni list RS, št. 54.
- Zakon o delovnih razmerjih (ZDR). 2002. Uradni list RS, št. 42.
- Zakon o gospodarskih družbah (ZGD-F). 2001. Uradni list RS, št. 45.