

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

JELENA TOMIĆ

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Zaključna projektna naloga

ANALIZA KRIZE V IZBRANEM PODJETJU

Jelena Tomić

Koper, 2015

Mentor: viš. pred. mag. Dušan Gošnik

POVZETEK

Naloga obravnava področje kriznega managementa in predstavlja gospodarsko krizo, recesijo, krizo v podjetju in procese reševanja kriz. V teoretičnem delu smo s pomočjo razpoložljive literature proučili ključne pojme, povezane s krizo in delovanjem kriznega managementa. V empiričnem delu smo raziskali ključne vzroke slabega poslovanja izbranega Podjetja X v panogi turizma, gostinstva in gradbeništva. Raziskali smo dejavnike, ki so povzročili nastanek krize, odzive vodilnega kadra ter možnosti in rešitve, ki bi podjetju omogočile vnovično pozitivno poslovanje. Razvili smo predloge ukrepov, ki naj bi jih podjetje uporabilo pri reševanju iz krize.

Ključne besede: podjetje, management, kriza, analiza, rešitev.

SUMMARY

The thesis deals with the field of crisis management, which presents the content of the economic crisis, a recession, the crisis in the company and the processes of solving crises. In the theoretical part we examined key concepts, related to the crisis and a crisis management operation, with the help of available literature. In the empirical part we investigated the root cause of poor performance of the selected Company X in the sector of tourism, catering and construction. We have explored the factors that have led to the emergence of the crisis, the reaction of senior staff and the opportunities and solutions that would allow the company to restart its positive business performance. We have developed proposals for measures to be applied by the company in resolving the crisis.

Keywords: company, management, crisis, analysis, solution.

UDK: 005.418(043.2)

ZAHVALA

Zahvaljujem se viš. pred. mag. Dušanu Gošniku za vso strokovno pomoč, trud, nasvete in usmeritve pri nastajanju zaključne projektne naloge.

Posebna zahvala gre tudi mojim najbližjim, partnerju, mami, očetu, bratu, Arneli ter tašči in tastu za vso spodbudo, podporo, razumevanje in potrpljenje v času nastajanja zaključne projektne naloge. Hvala tudi Nini in Teu, ker sta bila pridna ves ta čas, ko je mama ustvarjala zaključno projektno nalogo. Hvala vam, ker ste bili ob meni ves čas šolanja in doseganja zastaoljenega cilja.

VSEBINA

1	Uvod	1
1.1	Opredelitev problema in teoretičnih izhodišč	1
1.2	Namen in cilji zaključne projektne naloge	2
1.3	Metode za doseganje ciljev	2
1.4	Predpostavke in omejitve zaključne projektne naloge	3
2	Opredelitev krize in njenih značilnosti	4
2.1	Razvrstitev kriz	5
2.1.1	Kriza z vidika krivulje poteka	5
2.1.2	Kriza z vidika hitrosti nastopa	6
2.1.3	Kriza z vidika razvoja	6
2.1.4	Kriza z vidika intenzivnosti	6
2.1.5	Kriza z vidika ogroženosti ciljev	7
2.1.6	Kriza z vidika vzrokov nastanka	8
2.2	Simptomi, vzroki in posledice krize	8
2.2.1	Simptomi krize	8
2.2.2	Vzroki krize	10
2.2.3	Posledice krize	11
2.3	Faze in razvoj krize	11
2.4	Rešitve iz krize	12
3	Krizni management	14
3.1	Značilnosti kriznega managementa	14
3.2	Vloga kriznega managementa pri preprečevanju krize	15
3.3	Ravnanje kriznega managementa v krizi	16
3.4	Proaktivni krizni management	17
3.5	Reaktivni krizni management	17
4	Analiza krize v podjetju x	18
4.1	Predstavitve Podjetja X	18
4.2	Značilnosti preteklega poslovanja Podjetja X	18
4.2.1	Razvrstitev krize v izbranem podjetju	19
4.2.2	Simptomi, vzroki in povod za krizo v izbranem podjetju	20
5	Primer reševanja krize v Podjetju X	21
5.1	Finančna analiza stanja Podjetja X od leta 2011 do leta 2013 z izbranimi kazalniki	21
5.1.1	Kazalniki likvidnosti	21
5.1.2	Kazalniki učinkovitosti	22

5.1.3	Kazalniki ravnotežja poslovanja podjetja.....	23
5.1.4	Kazalniki uspešnosti	23
5.1.5	Kazalniki financiranja.....	24
5.1.6	Kazalniki investiranja	25
5.1.7	Kazalniki finančnega ustroja	25
5.1.8	Kazalniki gospodarnosti	26
5.1.9	Kazalniki donosnosti	26
5.2	Predlog ukrepov za sanacijo krize v Podjetju X	28
5.2.1	Ukrepi na področju managementa	28
5.2.2	Ukrepi na področju kadrov	29
5.2.3	Ukrepi na področju komunikacije med zaposlenimi	29
5.2.4	Ukrepi na področju financ	30
5.3	Predvidena ocena stanja po vključitvi predlaganih ukrepov.....	30
6	Sklep.....	31
	Literatura in viri.....	33

SLIKE

Slika 1: Priložnosti in nevarnosti	4
Slika 2: Vrste krize glede na stopnjo intenzivnosti	7

PREGLEDNICE

Preglednica 1: Faze zorenja krize in vedenje poslovodstva ter lastnikov	12
Preglednica 2: Kazalniki likvidnosti	21
Preglednica 3: Kazalniki učinkovitosti	22
Preglednica 4: Kazalniki ravnotežja poslovanja podjetja	23
Preglednica 5: Kazalniki uspešnosti	24
Preglednica 6: Kazalniki financiranja	24
Preglednica 7: Kazalniki investiranja	25
Preglednica 8: Kazalniki finančnega ustroja	25
Preglednica 9: Kazalniki gospodarnosti	26
Preglednica 10: Kazalniki donosnosti	27

KRAJŠAVE

EBIT	Razmerje med prihodki in odhodki iz poslovanja
EBITDA	Dobiček pred obrestmi, davki, odpisi in amortizacijo
ROA	Čista dobičkonosnost sredstev
ROE	Čista dobičkonosnost kapitala

1 UVOD

Kriza je pojem, ki ga hote ali nehote slišimo vsak dan, praktično na vsakem koraku. Tako v Sloveniji kot v tujini se krizna stanja v podjetjih pojavljajo vsakodnevno in tudi vse pogosteje. Gre za razmere, ki jih lahko v podjetju povzročijo notranji in zunanji dejavniki, pomenijo pa težave pri poslovanju in nemalokrat ogrožajo obstanek podjetja.

Ali bo podjetje našlo pravilno rešitev za izhod iz krize, je težko napovedati. V priročniku »Direktor« (Bric idr. 2009) navajajo, od česa naj bi bila odvisna napoved izhoda iz krize. Predpostavke, ki jih avtorji navajajo, opredeljujejo, da je napoved izhoda iz krize odvisna od uspešnosti izvajanja sanacijskih ukrepov, kompleksnosti in globine krize ter od komplementarnosti kriznih direktorjev, njihovih osebnostnih značilnostih, strokovnega znanja, motivacije in izbire stila vodenja podjetja v krizi (Bric idr. 2009).

Neuspeh pri reševanju krize v gospodarstvih je posledica prepozno zaznane krize, prepočasnih ukrepov managerjev in slabega poznavanja strategij, vezanih na krizni management. Težave se pojavijo predvsem zato, ker vodstvo začetnih faz krize ne jemlje dovolj resno, da bi jih pričelo reševati takoj. Ko postane problem očiten, je v večini primerov prepozno, da bi podjetje obstalo. Velik pomen ima tudi komunikacija med vodstvom podjetja in zaposlenimi. Raziskave Malešiča in sodelavcev (2006) so razkrile, da je ena od najobčutljivejših točk kriznega upravljanja in vodenja komuniciranje, ki se izraža tudi v (ne)uspehu nekaterih drugih prvin tega procesa, kot so preventiva in priprave na krizo, zaznamovanje in opredeljevanje krize, vodenje, odločanje ter politično-organizacijsko sodelovanje in konflikt (Malešič, Bašić-Hrvatini in Polič 2006).

Pri uspešnem delovanju kriznega managementa se lahko kriza v podjetju hitro pretvori v nove izzive in priložnosti za podjetje. Tako lahko kriza postane priložnost za opustitev slabih navad poslovanja, priložnost za prevetritev kadra, izboljšajo se lahko različni dejavniki, ki pripomorejo pri uspešnosti podjetja.

1.1 Opredelitev problema in teoretičnih izhodišč

Dubrovski (2004) je krizo opredelil kot nenačrtovane, nezaželene in časovno omejene procese, na katere lahko le omejeno vplivamo, njihov izid pa je lahko različen, to pomeni porušitev ali uspešno obvladovanje.

Poslovna kriza je stanje, ki je nastalo zaradi strateško neustreznega usmerjanja razvoja podjetja (Vrečko 2009).

Večina težav, s katerimi se srečujejo podjetja, je povezanih z internimi poslovnimi postopki, ki niso dobro definirani, niti niso posebno učinkoviti (Damij 2009). Ravno v takšnih situacijah ima ključno vlogo krizni management. Tukaj se pokažejo vodstvene in

organizacijske sposobnosti in, kar je najpomembnejše, sposobnosti hitrega in konstruktivnega odločanja ter sprejemanja naglih odločitev, pomembnih za podjetje.

Že ob prvih in skoraj zanemarljivih znakih, ki kažejo na pojav krize v podjetju, bi morala biti oblikovana skupina kriznih managerjev, ki bi na zgodnje opozorilo o pojavu krize v podjetju sprožili takojšen odziv, ki bi vključeval analizo ter možne rešitve, ki bi omilile ali celo ustavile prihod oz. širitev krize. Prej ko vodstvo v podjetju zazna simptome krize, več maneverskega prostora za rešitev problema ima krizni management.

Obvladovanje in preprečevanje kriz je kompetenca, s katero bi morale razpolagati sleherno podjetje.

Osnovni obravnavani problem v tej raziskavi je, kako naj izbrano majhno podjetje, ki posluje v panogah gradbeništva, turizma in gostinstva hkrati, v nastali krizi obvlada krizno situacijo in na ta način zagotovi nadaljnji obstoj podjetja na trgu. Izzivi za podjetje so izbira najboljših in najučinkovitejših metod za prebroditev nastale krize, iskanje novih možnih strategij poslovanja ter med drugim obstoj na trgu.

1.2 Namen in cilji zaključne projektne naloge

Namen zaključne projektne naloge je bil proučiti teorije gospodarske krize in kriznega managementa v podjetju. V prvem delu projektne naloge smo se osredotočili na proučevanje strokovne literature, vezane na gospodarsko krizo in krizni management.

V drugem delu smo predstavili konkreten primer Podjetja X, ki se je znašlo v krizi. Raziskali smo ključne vzroke slabega poslovanja, ki so povzročili nastanek krize v podjetju, odzive vodilnega kadra ter možnosti in rešitve, ki bi podjetju omogočile ponoven zagon pozitivnega poslovanja.

Osnovni cilj raziskave je bil na primeru ponazoriti postopek reševanja podjetja iz krize z uporabo vseh možnih postopkov in ukrepov, ki jih imamo na voljo.

1.3 Metode za doseganje ciljev

Pri pisanju zaključne projektne naloge smo uporabili naslednje metode proučevanja:

- metodo deskripcije (opisovanja): opisovanje dejstev, procesov in pojavov v naravi,
- metodo zbiranja podatkov, virov in strokovne literature,
- metodo kompilacije: postopek povzemanja tujih izsledkov znanstvenoraziskovalnih del, opazovanj, izsledkov in stališč,
- študijo primera podjetja na podlagi analize poslovne dokumentacije,
- metodo analize procesa reševanja izbranega podjetja iz krize,

- sintezo spoznanj in predloge za izboljšanje poslovanja podjetja.

V teoretičnem delu zaključne projektne naloge smo se usmerili k proučevanju razpoložljive strokovne literature, k opredeljevanju ključnih strokovnih pojmov, povezanih s kriznim managementom. Metodo analize smo uporabili za raziskovanje in opisovanje različnih kriznih stanj, ki se pojavljajo v podjetjih.

Empirični del naloge je usmerjen k študiji primera podjetja, ki se je znašlo v krizi. Razmere smo opisovali na osnovi opazovanja in proučevanja vseh razpoložljivih dokumentov, vezanih na poslovanje Podjetja X.

S sintezo spoznanj smo razvili predloge in možne rešitve podjetja iz kriznih razmer, ki bi lahko zagotovile uspešno nadaljnje poslovanje in obstoj podjetja.

1.4 Predpostavke in omejitve zaključne projektne naloge

Predpostavljamo, da se v Podjetju X zavedajo pomembnosti iskanja rešitev, ki so ključne za obstoj podjetja, in da s sistematičnim pristopom k analizi nastanka krize lahko opustijo slabe prakse, povezane s poslovanjem, ter s konkretnimi ukrepi okrepijo in ohranijo podjetje.

Omejitve zaključne projektne naloge so:

- omejili smo se na izbrano podjetje, ki deluje v več različnih panogah (na začetku gradbeništvo, kasneje pa turizem, gostinstvo in posredovanje na trgu nepremičnin);
- poslovnih skrivnosti v zaključni projektni nalogi nismo uporabljali na način, ki bi lahko podjetje kakorkoli oškodoval;
- omejitev je predstavljala omejena sposobnost enega raziskovalca v času trajanja te raziskave, to je od julija 2014 do avgusta 2015.

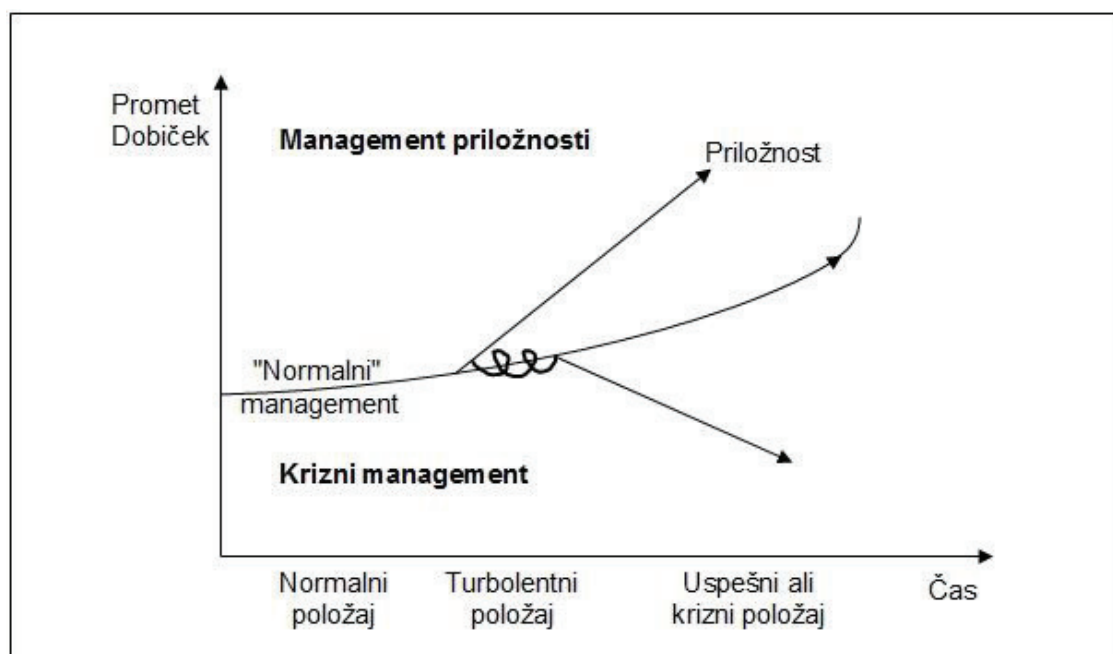
2 OPREDELITEV KRIZE IN NJENIH ZNAČILNOSTI

Beseda kriza ima zanimiv izvor, izhaja iz grškega samostalnika *krisis* (izbira, odločitev, razsodba), ta pa iz grškega glagola *krinein*, ki pomeni odločiti se. Beseda označuje točko preobrata, bodisi pri odločanju in argumentiranju bodisi pri bolezni; torej gre za »odločilni trenutek ali stanje« (Kralj 2009).

V literaturi je beseda kriza definirana na vrsto različnih načinov, vsem pa je skupno to, da je izraz vselej uporabljen v negativnem smislu. Avtorji se med drugim pri definiranju krize strinjajo, da gre za nenačrtovano in nezaželeno stanje v podjetju, ki lahko prinese tako pozitivne kot negativne rešitve. Za krizo je značilna ambivalenca izhoda, saj je med rušenjem sistema in uspešnim obvladovanjem mogoča cela vrsta razvojnih poti (Pümpin in Prange 1995, 200).

Dubrovski (2004, 18) opisuje krizo kot »kratkotrajno neugodno, nezaželeno in kritično stanje v podjetju, nastalo tako zaradi zunanjih kakor tudi notranjih vzrokov, ki neposredno ogroža nadaljnji obstoj in razvoj podjetja«. Dubrovski (2004, 15) opredeljuje podjetniške krize kot nenačrtovane, nezaželene in časovno omejene procese, na katere je mogoče le omejeno vplivati, izidi pa so nepredvidljivi, bodisi porušitev oziroma obvladovanje sistema.

Belak s sodelavci (2003, 139) opredeljuje krizo kot dogodek, ko pride podjetje v položaj, ko se odloča o tem, ali bo propadlo ali preživelo oz. celo uspešno delovalo naprej. To soodvisnost kaže slika 1.



Slika 1: Priložnosti in nevarnosti

Vir: Belak idr. 2003, 139.

Krizo bodo prebrodili borci, ki v njej vidijo priložnost za spremembe v podjetju, takšnih pa je malo, saj velika večina udeležencev krize vztraja pri starih vzorcih vedenja in poslovanja ter išče rešitve, ki večinoma ne prinesejo nobenih sprememb, pri tem pa spregledajo, da je tisto, kar že posedujejo, praviloma že izgubljeno (Maturski 2014).

2.1 Razvrstitev kriz

Novak s sodelavci (2000, 54) pravi, da je kriz toliko, kolikor je različnih organizacij, ljudi in okoliščin, v katerih organizacija deluje. Krize lahko razvrstimo po več različnih kriterijih, med katerimi pa je nemogoče postaviti ostre meje, saj se njihove značilnosti velikokrat prekrivajo. Razvrstitev kriz je pomembna predvsem zaradi pristopa, ki ga podjetje namerava uporabiti za odpravo krize.

Dubrovski (2011, 37) razvršča krize po več merilih oz. z več vidikov:

- z vidika oblike krivulje poteka,
- z vidika hitrosti nastopa,
- z vidika razvoja,
- z vidika stopnje intenzivnosti,
- z vidika ogroženosti ciljev,
- z vidika vzrokov nastanka.

Ker se krize med podjetji razlikujejo, imajo pomembno vlogo pri preprečevanju in zdravljenju posebej pripravljeni projekti oz. programi ter njihov neprestani razvoj (Dubrovski 2004, 32).

2.1.1 Kriza z vidika krivulje poteka

Vežano na zgodovinske statistične podatke iz posameznih kriznih obdobij, Dubrovski (2011, 37) opisuje krizo s posameznimi črkami:

- črka V: hitro in večje padanje gospodarske rasti (ali borznih tečajev) in nato enako hitra rast po doseženi točki preobrata, ki je bila v preteklosti najpogostejša oblika,
- črka U: dolgotrajnejše obdobje gospodarskega zastoja in okrevanja, vendar potem vrnitev na prejšnjo raven,
- črka L: izjemno neugodna kriza z dalj časa trajajočo recesijo, depresijo in deflacijo, po kateri se organizacija (država) dolgo časa ne vrne na nekdanjo raven ali pa se tja sploh ne vrne,
- črka W: kriza z dvojnimi padcem, ko po kratkotrajnem izboljšanju znova sledi padec, včasih celo oblika dvojne črke WW,
- črka J: po stanju povprečnosti sledi izjemen napredek, običajno z visokotehnološkimi izdelki in visokimi donosi.

Vsaka izmed navedenih črk predstavlja trajanje, globino in točko preobrata v krizi.

2.1.2 Kriza z vidika hitrosti nastopa

Z vidika hitrosti nastopa krize lahko ločimo med (Dubrovski 2011, 38):

- nenadno in nepričakovano krizo, ki običajno nastopi zaradi enkratnega neugodnega trenutka, na katerega ni mogoče vplivati oz. ga preprečiti;
- postopno, kumulativno in spoznavno krizo, ki se lahko pojavi povsem predvidljivo in preračunljivo, ko signali krize vedno bolj kažejo na možnost njenega izbruha.

Krize z vidika hitrosti nastopa ne smemo enačiti s hitrostjo zaznavanja managementa o pojavu krize v podjetju, saj gre za dva različna procesa.

2.1.3 Kriza z vidika razvoja

Z vidika razvojne stopnje, na kateri se podjetje ob nastanku krize nahaja, Dubrovski (2011, 38) deli krize na:

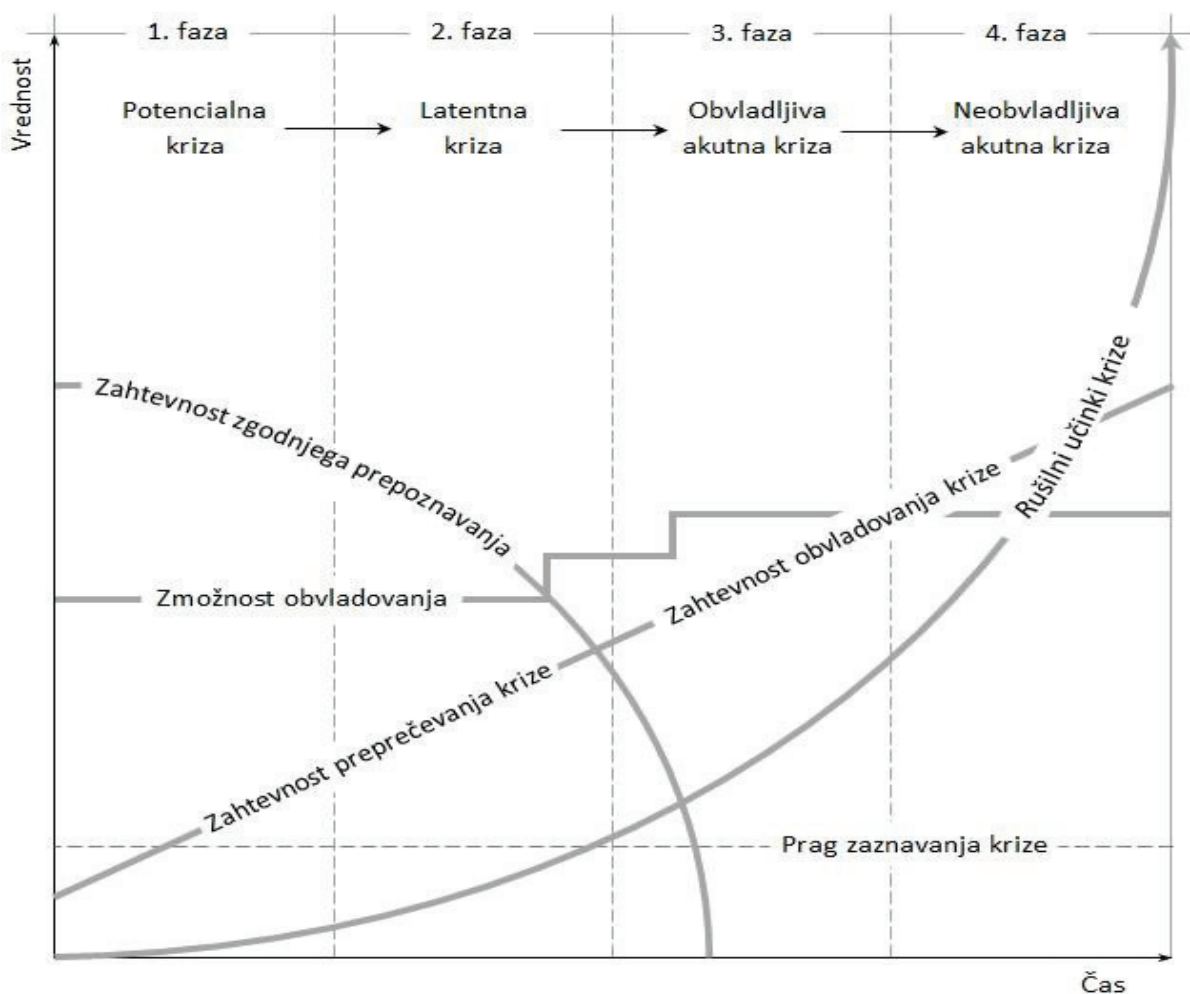
- razvojne krize, ki predstavljajo določeno zaporedno fazo v tako ali drugače opredeljenem življenjskem ciklu podjetja, in
- statične (spontane, stagnantne, eksistentične) krize, za katere je značilno, da se pojavljajo v podjetjih, kjer zaradi različnih razlogov neuspešno poslovanje že ogroža obstoj podjetja.

Krize z vidika razvoja se pojavljajo na določenih točkah razvoja podjetja. Te točke se nahajajo na prehodu iz ene razvojne faze v drugo ali pa pri doseganju določenih velikostnih pragov (Dubrovski 2004, 22).

2.1.4 Kriza z vidika intenzivnosti

Po verjetnosti in bližini v času so krize lahko (Krystek 1987, po Tavčar 1996, 526):

- potencialne krize, ki sicer so mogoče, niso pa verjetne. Kriznih znakov še ni, če pa se že pojavijo prvi značilni simptomi, jih večinoma prvi opazijo izkušeni strokovnjaki;
- latentne krize, za katere je značilno, da se prvi znaki krize sicer kažejo, a jih vodstvo lahko zazna ali pa ne. V takšni fazi je krizo še vedno možno preprečiti;
- akutne krize, pri katerih so vidni že vsi znaki krize. Glede na to, da je že očitna, podjetje stremi k obvladovanju in reševanju krizne situacije in ne več k odkrivanju.



Slika 2: Vrste krize glede na stopnjo intenzivnosti

Vir: Krystek 1987, 30, po Tavčar 1996, 536.

Medtem ko sta za prvi dve razvrstitvi krize glede na intenzivnost pomembna odkrivanje in preprečevanje, akutna kriza »zahteva« zdravljenje ali obvladovanje.

2.1.5 Kriza z vidika ogroženosti ciljev

Glede na to, kateri cilji podjetja so ogroženi, Dubrovski (2011, 51) opredeljuje tri različne krize, in sicer:

- strateško krizo, ki se pojavi zaradi napačno zaznanih in predvidenih sprememb, ter posledično napačno zastavljene strateške usmeritve. Dolgoročno so zato ogroženi strateški cilji podjetja;
- krizo uspešnosti predstavlja srednjeročni vidik. Gre pa predvsem za slabšanje meril uspešnosti in učinkovitosti;
- krizo likvidnosti. Zaradi nakopičenih nepravilnih zapadlih obveznosti sledita v podjetju insolventnost in prenehanje (kratkoročni vidik).

Pojav krize v podjetju prispeva k ogroženosti strateških, operativnih in normativnih ciljev podjetja. Vezano na to, ali so ogroženi strateški ali operativni cilji podjetja, je Reutner (1987, 273, po Dubrovski 2011, 53) krize razčlenil na:

- čas inkubacije (večinoma še dobri rezultati),
- operativno krizo (»izsiljeni« uspeh, včasih izguba),
- strateško krizo (izguba, redko dobiček).

Tudi ta opredelitev prinaša različne rezultate, bodisi pozitivne bodisi izgubo.

2.1.6 Kriza z vidika vzrokov nastanka

Vzroki, ki povzročijo krizo v podjetju, so lahko notranji ali zunanji. Vpliv notranjih vzrokov povzroči endogene krize v podjetju, medtem ko zunanji vzroki botrujejo eksogenim krizam.

Z vidika vzrokov lahko krize razčlenimo tudi na (Mitroff 2004, po Dubrovski 2011):

- ekonomske krize,
- informacijske krize,
- fizične krize,
- človeške krize,
- reputacijske krize,
- psihopatske krize in
- naravne krize.

Nekateri raziskovalci so poleg notranjih in zunanjih vzrokov za nastanek kriz dodali še štiri kombinacije vzrokov, in sicer tehnično-ekonomske ter družbeno-človeške kombinacije (Roux-Dufort 2003, po Dubrovski 2004).

2.2 Simptomi, vzroki in posledice krize

Pri proučevanju krize se moramo med drugim vprašati, kdaj so se pojavili prvi znaki krize v podjetju, v kaj so prerasli in seveda, kakšne posledice so imeli za podjetje. Zato je zelo pomembno, da poznamo pomen simptomov, vzrokov ter posledic krize.

2.2.1 Simptomi krize

Če želi podjetje dovolj zgodaj zaznati krizo in se na njo ustrezno odzvati, mora dovolj zgodaj opaziti prve simptome pojava krize. Simptomi so znaki, s katerimi lahko podjetje identificira ali napove morebitno krizo. Več simptomov pomeni večjo krizo v podjetju, posledično pa podjetje težje obdrži ravnotežno stanje, tj. stanje likvidnosti. Simptomi so torej opozorilni znaki obolevnosti podjetja, kažejo se v različnih oblikah in kombinacijah ter so med seboj

povezani. Dubrovski (2011, 57–58) poudarja, da zaznavanje kriznih simptomov v podjetju ni pomembno samo vrhovnemu managementu, temveč tudi okolju, ki ga podjetje predstavlja, tj. lastnikom, tekmeccem, bankam, odjemalcem, dobaviteljem, panožnim združenjem, revizorjem, svetovalcem ter širši javnosti.

Simptome krize je razporedil po področjih (Dubrovski 2011):

- komercialno (prodajno-nabavno) in trženjsko področje. Zaradi neusklajene prodaje in nabave se pojavijo težave, padajo tržni deleži, pride do slabšanja prodajne realizacije in nedoseganja prodajnih rezultatov, pomanjkanja naročil, odpovedi sodelovanja, nezadovoljstva in reklamacij potrošnikov, cenovne nekonkurenčnosti, vstopanja tekmecev na tržne položaje podjetja, slabšanja prodajnih pogojev, zmanjšanja naložb na trg in v trženjska sredstva ter prevelikih zalog;
- finančno-računovodsko področje. Simptomi tega področja se kažejo kot padajoča donosnost glede na osnovo, poslabšana likvidnost in plačilna sposobnost, večanje obsega dospelih neporavnanih obveznosti, večja stopnja zadolžitve in neprestano iskanje novih virov za pokrivanje starih, oslavljen denarni tok ter poraba amortizacije v druge namene;
- proizvodno-tehnično področje. Primeri simptomov tega področja so padajoča produktivnost, porast napak in reklamacij, upad kakovosti izdelkov, neurejenost opreme in materiala, upad naložb v tehnologijo, zmanjšanje razvoja in raziskav, neuporabljeni rezultati raziskav, daljši čakalni časi, odhod strokovnjakov, postopno naraščanje stroškov brez znanih razlogov;
- kadrovsko-managersko področje se sooča s simptomi, kot so porast nezadovoljstva zaposlenih, stavke, povečanje konfliktov med višjimi nosilci odgovornosti, pojav govoric, odhod delavcev, širitev neproduktivnosti med zaposlenimi;
- organizacijsko-informacijsko področje, primer simptomov: pomanjkljivosti v komunikaciji, preveč pisnih sporočil v notranjem komuniciranju, neučinkoviti informacijski procesi, nesprenmljanje in neuporaba izdelanih poročil, spreminjanje organizacijske strukture zaradi odhoda posameznikov in neusklajenost dokumentov podjetja zaradi prehitrih in nenačrtanih rešitev;
- zunanje okolje: ukinjene garancijske in kreditne linije zahtevajo dodatna zavarovanja pri bankah, slabši nabavni pogoji pri dobaviteljih, poostritev nadzora pri poslovanju, previdnost odjemalcev pri sklepanju novih poslov, neugodni komentarji v medijih, povečan obseg izvršilnih predlogov in odškodninskih tožb, večji nadzor kazenskih inšpekcijskih služb, izključevanje iz združenj.

Simptomi se velikokrat med seboj prepletajo in se na različnih področjih pojavljajo v kombiniranih oblikah. V nemalo primerih se kažejo tudi kot vzroki za nastanek krize, a le takrat, ko njihova vloga vpliva že na neposredno uspešnost delovanja podjetja.

2.2.2 Vzroki krize

Vzroke lahko opredelimo kot glavne krivce za nastalo krizo v podjetju. V literaturi lahko najdemo veliko različnih opredelitev vzrokov krize, ki pa se med seboj razlikujejo po vrsti poslovanja, terminologiji, prostoru in času. Večinoma si morebitnih napak ne priznamo in vzroke, ki so do krize pripeljali, iščemo zunaj podjetja, čeprav se v večini primerov nahajajo prav v njem. Iz tega izhaja, da lahko vzroke krize delimo na (Porter 1984, 26–27, po Tavčar 1996, 527):

- neposredne in posredne vzroke ter
- zunanje in notranje vzroke.

Neposredni vzroki so najtesneje povezani s krizo, njihovi učinki pa so odločilni za nastanek kriznega stanja. Posredni vzroki vplivajo na neposredne vzroke, medtem pa se ti krepijo in približujejo krizi.

Zunanji vzroki oz. njihovo ugotavljanje izhaja iz analiziranja okolja: tekmecev, odjemalcev in dobaviteljev, ter zlasti iz panoge, v kateri podjetje deluje (Porter 1984, 26–27, po Tavčar 1996, 527).

Dubrovski (2011, 72–72) opredeljuje naslednje zunanje vzroke kriz:

- spremembe na trgu, kot so spremenjena konkurenca, splošen padec cen, padec povpraševanja itd.,
- spremembe v panogi: panožna kriza, sindikalne zahteve, sovražni prevzemi itd.,
- spremembe na osnovi splošnega in tehnološkega napredka, kar pomeni ugašanje potreb po določenih materialih, izdelkih in storitvah ter nastanek novih;
- splošna gospodarska kriza, ki prinese upad investicij, varčevalne ukrepe, recesijo itd.,
- socialne spremembe,
- politične spremembe, kot so državni sporazumi, vojne, sankcije, ter zakonske spremembe,
- makroekonomski ukrepi, kamor spadajo devizni tečajji, carinski ukrepi, davčne in socialne obremenitve podjetja itd.,
- naravne nesreče,
- socialno-patološki pojavi: terorizem, spletkarstvo z izdelki, izsiljevanja.

O notranjih vzrokih krize govorimo, ko se ti pojavijo znotraj podjetja, torej gre za subjektivne oz. endogene vzroke krize.

Med poglavitne notranje vzroke krize lahko štejemo (Dubrovski 2011, 74–75):

- neustrezna usposobljenost managementa, ki pripelje do napačnih poslovnih odločitev, slabega nadzora, pomanjkanje vizij itd.,

- zavirajoča organiziranost, kar pomeni preveč hierarhičnih ravni, neustrezen kader na ključnih področjih podjetja, necelovite organizacijske rešitve itd.,
- nekonkurenčni tržni položaj, tj. zastareli izdelki in storitve, napake v formiranju prodajnih cen, težave z izdelki, neuspešna politika blagovne znamke itd.,
- težave na področju managementa sodelavcev: negativna kadrovska selekcija, osebni spori, konflikti, zastarele metode vodenja itd.,
- predraga proizvodnja in neučinkovita logistika, kot prenizka produktivnost, pomanjkanje znanj, pomanjkanje razvoja in inovativnosti itd.,
- zanemarjena finančna funkcija: neuspešno obvladovanje finančnih virov in sredstev, zgrešene investicije, nerazvita funkcija nadzora itd.,
- neučinkovit informacijski sistem, posledično pa pomanjkanje nujnih informacij, neusklajenost računalniške in programske opreme itd.,
- nezadostne raziskave in razvoj kot favoriziranost tradicionalnih izdelkov v primerjavi z novimi, slab izkoristek vloženih sredstev.

2.2.3 Posledice krize

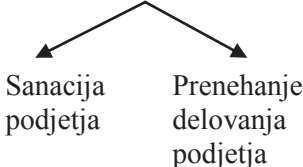
Posledice krize v podjetju lahko opazimo že takoj po njenem pojavu. Gre za procese, ki prinašajo različne končne rezultate, kot so prenehanje obstoja oz. ponoven zagon podjetja. Ta odločilni trenutek v času krize podjetja sta Pümpin in Prange (1995, 200) poimenovala ambivalenca. Zaradi različnih možnosti reševanja krize in dvojnega (ambivalentnega) končnega rezultata ločimo (Slatter 1984, po Dubrovski 2011):

- neozdravljiva podjetja, ki jih je kriza dotokla in so brezupni primeri oz. imajo kratkoročno možnost preživetja z možnostjo propada podjetja;
- ozdravljiva podjetja, za katera je značilno skromno preživetje z nizkimi donosi ali pa trajno okrevanje s primernimi odnosi.

2.3 Faze in razvoj krize

Razvojne faze krize lahko opišemo kot vzpon po stopnicah. Potencialna faza predstavlja prvo, začetno stopnico, ki jo praktično vsakodnevno s poslovnim tveganjem doživlja vsako podjetje. Latentna kriza predstavlja tisti del, v katerem se sicer znaki krize kažejo, a jih management v podjetju še ne zaznava oz. znake krize zanika. Akutna obvladljiva kriza je tista, ki ima že očitne vzroke, še posebej so prisotni vzroki iz poslovanja, priskrbe denarja in okolja podjetja. Takšna kriza že kaže potrebo po zunanjih strokovnjakih za izvedbo poslovnega preobrata. Akutna neobvladljiva kriza je tista, v kateri podjetje kljub trudu za obstoj preneha delovati. Končina in Mirtič (1999, 67) sta faze zorenja krize ponazorila v preglednici 1.

Preglednica 1: Faze zorenja krize in vedenje posloводства ter lastnikov

Faze zorenja krize	Vedenje, ki dopuřča razvoj krize	»Zrelo« vedenje
Potencialna kriza	Samozadovoljstvo	Kritična presoja poslovnih tveganj, ki jo izvede posloводство samo ali skupaj z zunanjimi svetovalci
Latentna kriza	Zanikanje znakov	Posloводство najame svetovalce izvedence za posamezna poslovna področja
Kriza poslovne uspešnosti	Skrivanje znakov	Posloводство v dogovoru z lastniki najame svetovalce za poslovna področja
Kriza likvidnosti in začetek entropije poslovnega sistema	Podcenjevanje ravni krize in prepričanje, da bo kriza sama prešla	Lastniki uvedejo delno ali celovito izvajanje poslovnega preobrata, ki ga izvajajo zunanji strokovnjaki kriznega poslovanja, lahko tudi s sodelovanjem posameznih članov notranjega posloводства
Zrela kriza celotnega poslovnega sistema	Panika in šok ob spoznanju, da krize ni mogoče obvladati	Lastniki se na osnovi diagnoze ravni krize podjetja odločijo, ali bodo podjetje sanirali ali pa bo prenehalo poslovati, če je sprejeta odločitev o sanaciji, tim zunanjih strokovnjakov prevzame izvajanje poslovnega preobrata
		

Vir: Končina in Mirtič 1999.

Kljub temu da je razvoj kriz med podjetji različen, lahko med fazami najdemo tudi skupne lastnosti, med drugim je tudi ta, da krize trajajo več let pa tudi slab management, ki na faze razvoja krize vpliva z napačnimi odločitvami, kar povzroča poglobitev krize v podjetju.

2.4 Rešitve iz krize

Krize se med podjetji razlikujejo, kljub temu pa njihovo reševanje poteka po nekem »skupnem vzorcu«. Tavčar (1996, 534) navaja deset možnih strategij, ki lahko podjetju pomagajo pri reševanju krize:

- zamenjava vodstva podjetja v krizi pomeni prihod osebe, ki je trdna, odločna in nagla osebnost, sposobna povrniti podjetje na uspešno poslovno pot;
- centralizirano finančno vodenje, novo vodstvo prevzame nadzor nad finančnim poslovanjem podjetja;
- spremembe organiziranosti so posledica spremenjenih strategij v podjetju;
- sprememba prednosti in usmeritev programov pomeni osredotočanje na najbolj donosno jedro izdelkov in ciljnih tržišč in omejitev drugih, manj pomembnih programov;
- izboljšanje trženja pomeni agresivnejše in bolj motivirane prodajalce;

- rast podjetja s pripojitvami in z nakupi. Takšne strategije so najbolj sporne, saj prinašajo le navidezno izboljšanje, končni rezultat pa ni vselej pozitiven;
- krčenje sredstev je ena izmed prvih nalog kriznega managementa in pomeni zniževanje obratnih in osnovnih sredstev ter povečevanje ugodnih virov za podjetje;
- zmanjševanje stroškov;
- naložbe. Cilji naložb so običajno zmanjševanje stroškov, pospeševanje rasti ali programska usmeritev na obetavnejša tržišča;
- izboljšanje sestave virov financiranja z izboljševanjem denarnega toka, zmanjševanjem stroškov in s hitrejšim obračanjem sredstev.

Reševanje podjetja iz krize predstavlja premagovanje ovir znotraj in zunaj podjetja. Gre predvsem za odkrivanje in odpravljanje vzrokov, premagovanje likvidnostnih težav, usklajevanje interesov posameznih skupin v finančni krizi in odpravljanje težav, ki so nastale s preteklimi strategijami (Slatter 1984, po Freiermuth 1989).

3 KRIZNI MANAGEMENT

Jemec (2009) opisuje krizni management, kot relativno novo vedo, ki pomeni upravljanje podjetja v okoliščinah, ko se je zaradi nepričakovanega dogodka pojavila grožnja, ki lahko oškoduje ali prizadene podjetje, zaposlene, lastnike ter ostale deležnike, vključno s širšo družbeno skupnostjo.

3.1 Značilnosti kriznega managementa

Delovanje managementa v podjetju je pomembno že od nastanka podjetja. Poleg vodstvenih sposobnosti mora imeti management sposobnost koordiniranja, spodbujanja in usmerjanja zaposlenih, pri katerih je poleg avtoritete deležen tudi zaupanja. Pomembno je tudi, da ima management jasne in osredotočene cilje ter sposobnost zaznavanja morebitnih pretečih nevarnosti za poslovanje podjetja.

Vodenje v času tekočega poslovanja in vodenje v kriznih stanjih podjetja se razlikujeta. Aktivnost vodenja podjetja v akutni krizi imenujemo krizni management. Krizni management (angl. *crisis management*, nem. *krisenmanagement*) se pogosto poimenuje tudi management preobrata (angl. *turnaround management*), čeprav je mogoče v literaturi zaslediti tudi vsebinsko razlikovanje med obema nazivoma. Medtem ko je drugi značilen za obdobje, ko se v podjetju še ni razvila akutna kriza ali pa je ta še na začetku (ogroža razvoj), se prvi pojavlja v bolj zaostrenih razmerah, ko je ogrožen obstoj podjetja (Dubrovski 2004, 131–132)

Fürst, Sattelberger in Heil (2007, 38) navajajo štiri pogoje, ki so potrebni za učinkovito strukturo kriznega managementa:

- preprosta in razumljiva struktura, ki podpira procese komuniciranja in pretok informacij,
- razporejanje nalog managementa in skupno odločanje,
- osredotočanje na funkcijo koordiniranja namesto na funkcijo vodenja,
- zrel in vpeljan informacijski management za zbiranje in pretok notranjih in zunanjih informacij.

Krizni management lahko šteje enega ali več članov. Po Dubrovskem (2004, 136) lahko krizni management razdelimo na štiri različne modele:

- model posameznika,
- model kriznega kolegija,
- model nudenja podpore managementu in še
- model timsko usmerjene projektne skupine.

Modeli nam ponazarjajo med drugim tudi to, da je pri oblikovanju kriznega managementa veliko različnih možnosti. Izbira modela pa je odvisna od različnih dejavnikov, kot so razpoložljivost ustrezno usposobljenih managerjev, avtoriteta in zmožnost nevtralnega

pogleda na stanje v podjetju. Poglavitne naloge, ki jih ima krizni management, pa je Novak s sodelavci (2000, 167) opisal takole:

- načrtovanje in nadzorovanje okolja podjetja, kamor lahko prištejemo tudi prepoznavanje priložnosti in nevarnosti v okolju ter napoved in oblikovanje prihodnjih silnic;
- analiziranje okolja in ocenjevanje vpliva različnih dejavnikov na podjetje;
- oblikovanje akcij podjetja in odzivov, ki lahko pripomorejo pri doseganju boljšega pozicioniranja podjetja.

Cilje kriznega managementa pa je Dubrovski (2004, 132) razdelil na dva dela, in sicer na zaustavljanje negativnih gibanj in obvladovanje kriznega položaja (preživetje) ter na doseganje preobrata v podjetju in zagotovitev temeljev za ponoven razvoj (revitalizacija – oživitev).

3.2 Vloga kriznega managementa pri preprečevanju krize

Kriza predstavlja posledico zunanjih in notranjih dejavnikov, rezultat pa je viden v pozitivnem ali negativnem poslovanju. Krizo je lažje preprečiti, kot jo zdraviti. Ravno zaradi tega mora imeti podjetje točno zastavljeno vizijo, ki je izhodišče za oblikovanje smotrov in ciljev. Slediti viziji podjetja pa pomeni uspešen in učinkovit management, ki mora dobro obvladovati strateško načrtovanje in poslovanje.

Strateško načrtovanje je Mintzberg (1994, po Dubrovski 2004) opredelil kot usklajevanje aktivnosti, zagotovitev upoštevanja prihodnosti, doseganje racionalnega delovanja in nadzor nad poslovanjem. Vodstvo velikokrat pušča strateške zadeve nerazrešene in se posveča vsakdanjim zadevam, kar v večini primerov vodi h krizi, ne pa k njenemu preprečevanju. Za to je mogoče naštet kar nekaj razlogov (Dubrovski 2004, 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 delovanja);
- dajanje prednosti vsakodnevnim opravilom, strategija pa se bo iz teh razvila sama po sebi;
- krizne razmere se pojmujejo kot objektivni dejavnik (do katerih pa je prišlo na osnovi subjektivnih vzrokov);
- slaba usposobljenost nižjega in srednjega managementa (prevzem njihovih nalog).

Da bi podjetje normalno poslovalo, se mora ogniti razlogom, ki zanemarjajo strateško načrtovanje, ter nameniti pozornost prilagajanju podjetja dinamičnim spremembam v okolju

podjetja. Dubrovski (2004, 181–182) opisuje deset značilnosti modernega podjetja, ki so povezane z učinkovitim managementom:

- zmanjševanje pomena klasične hierarhične organizacije, pri čemer se odpravljajo odvečne organizacijske ravni;
- namesto organiziranosti po funkcijah stopa v ospredje organiziranost po avtonomnih, medsebojno povezanih in odgovornih profitnih (obračunskih) centrih;
- olajšuje in pospešuje se pretok informacij iz zunanjega okolja, te pa so prilagojene posebnostim podjetja;
- poudarjen je razvoj inovativnih izdelkov in storitev, kjer se skrajšuje čas obdelave idejne zasnove izdelka in zmanjšujejo raziskovalno-razvojni stroški;
- intenzivira in izboljšuje se partnerstvo z dobavitelji in odjemalci, ki postajajo zunanji sodelavci podjetja;
- večja vključenost in odgovornost zaposlenih s primernim sistemom motiviranja in nagrajevanja po doseženih rezultatih, če je to mogoče;
- poudarek na avtonomnih multidisciplinarnih odločevalskih timih, ki se nagrajujejo glede na rezultate tima kot celote;
- novi pristopi se uvajajo na osnovi projektne organiziranosti delovanja;
- prednostne naloge so usmerjene v doseganje zadovoljstva odjemalcev za razvoj trdnejših povezav s podjetjem;
- izgradnja primerne globalne podobe podjetja, ki ustreza pričakovanjem odjemalcev, spoštuje etiko delovanja in razvija odgovornost do okolja.

Delovanje managementa v podjetju ima vedno večji pomen, poudariti pa velja, da je za učinkovito poslovanje treba sprejemati hitre odločitve v razmerah, ki so večinoma zelo negotove. Počasni in nekreativni načini delovanja nikakor ne spadajo v koncept uspešnega strateškega managementa. Glede na kaotične razmere aktualnega dogajanja je Dubrovski (2004, 186) naštel tri stopnje ukrepanja managementa, in sicer:

- spremljanje dogajanja in sprememb v okolju,
- prenašanje sedanjih in prihodnjih značilnosti okolja v podjetje in
- izvajanje sprememb v delovanju podjetja na tej osnovi.

Podjetje se bo uspešneje odzvalo na kritične trenutke, če bo imelo že pripravljen krizni načrt, zato je ključnega pomena, da se podjetje na morebitno krizo pripravi oz. sploh prepreči njen pojav.

3.3 Ravnanje kriznega managementa v krizi

S pojavom krize v podjetju se soočamo tudi z odzivi vodilnih, ki se na nastalo situacijo odzovejo na različne načine. Prvi sprejemajo odgovornost, medtem ko drugi iščejo vzroke v

zunanjih dejavnikov. Novak s sodelavci (2000, 134) našteva nekaj najbolj pogostih zaporedij odzivov managementa v nastanku krize:

- zanikanje, da je sploh prišlo do kriznega stanja,
- upiraje spremembam v poslovanju,
- dokazovanje, da je ravno uvedena sprememba povzročila nastanek krize,
- streznitev in odhod ali pa soočenje s krizo,
- precejevanje učinkov zunanjih vzrokov,
- strah pred osebno odgovornostjo.

Manager podjetja je še posebej v kriznem obdobju usmerjevalec podjetja in duša preobrazbe, zato je torej pomembno, da na hitro oblikuje krizni tim, v katerem bodo osebe, ki so sposobne izkoristiti vse svoje potenciale, kot denimo samozavedanje, samoobvladovanje, samomotivacijo, empatijo in socialne spretnosti (Dovžan 2009).

3.4 Proaktivni krizni management

Proaktivni management je usmerjen v preprečevanje kriz v podjetju in posledic, ki jih ta prinaša. Osredotoča se predvsem na nadzor poteka potencialne krize. Dober krizni načrt v podjetju omogoča boljšo pripravljenost na nastanek krize in hkrati manj negativnih posledic, ki jih kriza prinaša. Z dovolj hitrim odzivom lahko management predvideno krizo z različnimi aktivnostmi spremeni v odlično priložnost za nadaljnji razvoj podjetja (Pümpin in Prange 1995).

3.5 Reaktivni krizni management

Reaktivni krizni management je ključnega pomena, ko se pokaže neučinkovitost proaktivnega managementa oz. ko je podjetje neuspešno pri preprečevanju krize. Namenjen je obvladovanju že nastale krize in usmerjen k iskanju rešitev in odgovorov, kaj lahko naredimo, da se uspešno rešimo iz krize (Pümpin in Prange 1995).

4 ANALIZA KRIZE V PODJETJU X

V empiričnem delu zaključne projektne naloge smo poleg predstavitve Podjetja X, proučili še preteklo poslovanje podjetja, opredelili vrsto krize ter opredelili simptome, vzroke ter povod za nastalo krizo.

4.1 Predstavitev Podjetja X

Podjetje X je bilo ustanovljeno leta 1990. Poglavitna dejavnost podjetja je takrat bila prodaja lesenih plošč za pohištvo, gradbeništvo in embalažo. S širjenjem ponudbe in predlogom enega izmed ključnih kupcev se je podjetje leta 2003 usmerilo na prodajo in izposajo opaznih sistemov. Ta preskok se jim je hitro obrestoval in podjetje se je poleg trgov nekdanje Jugoslavije usmerilo še na svetovne trge in si pridobilo številne generalne zastopnike. Poleg osnovne dejavnosti pa je sčasoma pričelo razvijati še nekatere stranske dejavnosti, in sicer mednarodno trgovino z gradbenim materialom, turistično dejavnost in razvijanje nepremičnin. Leta 2006 je podjetje v nadpovprečni rasti na novo odprlo svoj prvi hotel v mestu. Ker se je investicija pokazala za obetavno, so v letu 2009 v središču mesta zgradili še en hotel višjega ranga in garažno hišo. To naj bi sofinancirala občina, a se ni izšlo. V letu 2010 je potekla najemna pogodba za tretji hotel v lasti Podjetja X in ker se najemnik ni odločil za podaljšanje, je tudi tretji hotel prešel v skrb Podjetja X. Izrednega pomena za podjetje je bilo leto 2012, ko je šla družba, registrirana za gradbeniško dejavnost, v stečaj (Podjetje X 2014).

4.2 Značilnosti preteklega poslovanja Podjetja X

V Podjetju X je bilo po ustanovitvi leta 1990 zaposlenih 50 oseb, ki so delovale na področju oblikovanja lesenih izdelkov in razvoja in nadgradnje plastičnih opaznih sistemov. Zaradi nekonkurenčnosti na domačem trgu in hitre širitve na tuje trge je podjetje hitro povečevalo svojo rast in pričelo s širitvijo svojih dejavnosti. Leta 2006 je bil odprt poslovno-rekreacijski center s hotelom na 9.600 m² površine in na novo zaposlenih 90 ljudi. Istega leta je Podjetje X kupilo še nepremičninsko družbo in pričelo s poslovanjem na tem področju. Do leta 2010 je Podjetje X uspešno obvladovalo vse niti poslovanja, gradbeniško, nepremičninsko in turistično. To je bilo tudi zadnje leto, ko je podjetje poslovalo z dobičkom (Podjetje X 2014).

Celotna organizacija je bila v letih med 2008 in 2014 zelo neoptimalna. Leta 2008 je namreč odstopil operativni direktor, v najkrajšem času ga je nadomestila druga oseba in prevzela posle kljub neizkušenosti in nepoznavanju dejanskega stanja v podjetju. V času uvajanja novega managerja so se zaloge opažev in gradbenih pripomočkov kopičile v skladišču, vse manj je bilo zanimanja za njihov odkup ali najem. Ponudba je postala monotona, zato je zanimanje potencialnih strank strmo upadalo. Zaradi neporavnanih obveznosti in prevelike zadolženosti pri dobaviteljih je bila družba za gradbeništvo nezmožna sprejemati nova naročila in celo oddajati že naročeno in vnaprej plačano blago. Po poteklem mandatu dveh let

je Podjetje X ponovno zamenjalo vodilni kader, enako se je zgodilo še leta 2012 in 2014, kar je imelo katastrofalne posledice. Za ustanovitev kriznega managementa in ugotavljanje strategij za rešitev družb in ponovni zagon ter reorganizacijo Podjetja X ni bilo ne časa ne interesa, saj se je vodstvo vedno znova »izgubljalo« pri izgovorih, da bo bolje in da ni tako hudo, kot je videti (Podjetje X 2014).

Do leta 2012 so hčerinske družbe za nepremičnine in turizem poslovale z zmanjšanimi prihodki, družba za gradbeništvo pa je zaradi nerešljivih težav odšla v stečaj. Še pred stečajem je generalni direktor hčerinske družbe prepisal svoji tesni sodelavki in jih tako trenutno rešil propada. V naslednjih letih poslovanja se je Podjetje X soočalo z raznimi ovirami in jih poskušalo premagati, vendar je propad gradbeništva poglobil krizo v podjetju (Podjetje X 2014).

Hčerinske družbe so prevzele vse zaposlene propadle družbe za gradbeništvo. Zaradi nefleksibilne in slabe organiziranosti prerazporeditve zaposlenih je pričela v Podjetju X prevladovati pasivnost vseh delavcev. S časom se je nezadovoljstvo še povečevalo, saj Podjetje X ni imelo več dovolj sredstev, da delavcem omogoči redna mesečna plačila, sledile so večdnevne zamude in plačila v več delih. V največji meri je to vplivalo na motiviranost za delo, kvečjemu je v podjetju prevladoval odpor do dela, saj so bili delavci prepričani, da lahko kljub temu, da delo polovično opravijo, ohranijo svoje delovno mesto (Podjetje X 2014).

4.2.1 Razvrstitev krize v izbranem podjetju

Podjetje X se je po velikih obetih in glede na dober zagon, ki ga je imelo, znašlo v krizi, katere značilnost je, da podjetje zaide v fazo upadanja takrat, ko ne predvidi, spozna, nevtralizira ali se izogne zunanjim in notranjim pritiskom, ki ogrožajo njegov dolgoročni obstanek (Weitzel in Johnson 1989, po Dubrovski 2011). Gre za t. i. statično razvojno krizo, ki se med drugim kaže tudi z zmanjševanjem kazalnika uspešnosti in učinkovitosti in pri kateri je ogrožen tudi obstoj podjetja. V nadaljevanju bomo pri kazalnikih poslovanja opazili, da se je kazalnik uspešnosti zmanjšal, medtem ko se je kazalnik učinkovitosti v opazovanih letih povečeval. Podjetje X je sicer sredstva hitreje obračalo, ampak je bil dobiček na sredstva in kapital precej nižji kot predhodna leta.

Če ocenjujemo nastalo krizo z vidika stopnje intenzivnosti, lahko za Podjetje X takoj opazimo, da gre za akutno krizo, ki je dobro vidna, vendar še z možnostjo obvladovanja.

Glede na to, da se je v Podjetju X kriza v letih postopoma stopnjevala, vidimo, da ne gre za nenadno krizo, ampak za postopno krizo.

Z vidika ogroženosti ciljev gre za krizo likvidnosti, saj kazalniki zelo nazorno kažejo, da je bilo Podjetje X na meji oz. ni bilo zmožno pokrivati vseh zapadlih obveznosti. Tudi pri merilih uspešnosti podjetja lahko v opazovanih letih ugotovimo prihajajočo krizo.

Nastanek krize je odvisen od marsikaterega dejavnika, v Podjetju X pa je nastopila predvsem zaradi managerskih napak.

4.2.2 Simptomi, vzroki in povod za krizo v izbranem podjetju

Simptomi krize so se, vezano na Podjetje X, pojavljali na številnih področjih:

- neusklajena prodaja storitev,
- reklamacije za že opravljene storitve,
- nezadovoljni odjemalci,
- slabša plačilna sposobnost podjetja,
- nezadovoljni in nezaupljivi dobavitelji,
- poostren nadzor poslovanja od dobaviteljev in potencialnih partnerjev,
- nezadovoljni in nemotivirani zaposleni.

Zunanji vzrok, ki ga lahko v Podjetju X upoštevamo, je splošna gospodarska kriza, ampak v podjetju gre predvsem za notranje vzroke za nastalo situacijo. Prvenstveno lahko omenimo slabo usposobljeni management, ki se je z leti neprestano menjaval in ni bil utečen v poslovanje podjetja, posledično pa nezmožen hitrih, drznih in ključnih odločitev, povezanih s poslovanjem podjetja. Poleg tega so bili v podjetju zaposleni neustrezno razporejeni, med drugim je v Podjetju X zavladal pravi mali kaos, saj je imel še najmanjši oddelek svojega vodjo. Kot primer lahko navedemo vodjo šanka in vodjo gostinstva, gre za absurd, ampak odobren na osnovi prijateljavanja z enim izmed managerjev. Podjetje je med drugim neuspešno razpolagalo z razpoložljivimi viri sredstev in posledično so bila razpoložljiva sredstva zelo slabo izkoriščena. Med vzroke za krizo v Podjetju X lahko štejemo tudi napačno odločitev za gradnjo tretjega hotela, ki naj bi ga sofinancirala občina. Občina se je umaknila, vodstvo Podjetja X pa je vztrajalo in izpeljalo načrt, pri tem pa je izčrpalo veliko večino razpoložljivih sredstev.

Povod za nastalo krizo lahko iščemo v letu 2012, ko je šla družba za gradbeno dejavnost v stečaj. Čeprav naj bi se poslovanje Podjetja X usmerilo predvsem na turistično dejavnost in trgovanje z nepremičninami, je navezanost generalnega direktorja na celoto, ki je propadla, prispevala k vse slabšim odločitvam v podjetju. Zaradi socialne naravnosti podjetja nihče ni dobil odpovedi, kvečjemu so zaposlene iz gradbenega oddelka prerazporedili na druga delovna mesta, čeprav kadra tam ni primanjkovalo in niso bili usposobljeni za določeno delo.

5 PRIMER REŠEVANJA KRIZE V PODJETJU X

Na podlagi finančnih kazalnikov Podjetja X, smo poiskali primerne predloge, ki bi lahko pripomogli pri saniranju krize v Podjetju X.

5.1 Finančna analiza stanja Podjetja X od leta 2011 do leta 2013 z izbranimi kazalniki

Glede na razpoložljive vire smo za analizo poslovanja Podjetja X izbrali zadnja tri leta poslovanja, in sicer 2011, 2012 in 2013.

5.1.1 Kazalniki likvidnosti

Kazalniki likvidnosti prikazujejo, kakšna je sposobnost podjetja za pokrivanje obveznosti v predvidenem roku (Gorenak 2014).

Preglednica 2: Kazalniki likvidnosti

Postavka / leto	2011	2012	2013
Celotna kratkoročna sredstva (EUR)	4.168.282	4.810.465	2.483.953
Celotne kratkoročne obveznosti (EUR)	579.577	681.944	1.144.599
Koeficient tekoče likvidnosti	7,19	7,05	2,17
Celotna kratkoročna sredstva – zaloge (EUR)	2.251.688	2.645.183	1.294.881
Celotne kratkoročne obveznosti (EUR)	579.577	681.944	1.144.599
Koeficient pospešene likvidnosti	3,90	3,90	1,13
Denarna sredstva + vrednostni papirji (EUR)	55.128	68.830	119.217
Celotne kratkoročne obveznosti (EUR)	579.577	681.944	1.144.599
Koeficient absolutne likvidnosti	0,10	0,10	0,10
Razpoložljiva denarna sredstva (EUR)	55.128	68.830	119.217
Zapadle obveznosti (EUR)	579.577	681.944	1.144.599
Koeficient plačilne sposobnosti	0,10	0,10	0,10

Vir: Podjetje X 2014.

Koeficient tekoče (obratne) likvidnosti (angl. *current ratio*) prikazuje pokritost kratkoročnih obveznosti s kratkoročnimi sredstvi. Posplošeno pravilo, ki velja, je to, da naj bi koeficienti, ki presegajo število 2, bili najbolj optimalni, dejansko pa ima na to vpliv tudi vrsta panoge, s katero se podjetje ukvarja. Tudi previsoka vrednost tega koeficienta podjetju ne ustreza, saj kaže na neučinkovitost. Presežek kratkoročnih sredstev lahko vpliva na dolgoročno rentabilnost podjetja (Pinches 1992, 643). Leta 2011 in 2012 dosega koeficient vrednost, večjo od 7, medtem ko leta 2013 krepko pade na 2,17. Iz podanih izračunov lahko razberemo, da podjetje kratkoročna sredstva financira tudi z dolgoročnimi viri.

Koeficient pospešene (obratno finančne) likvidnosti (angl. *Quick ratio*) ponazarja razmerje med kratkoročnimi sredstvi in kratkoročnimi obveznostmi, vendar z izločitvijo zalog. V primerjavi s koeficientom tekoče likvidnosti je ta pri izračunih bolj strog, njegova vrednost pa naj bi se gibala okrog 1. Pri izračunu za Podjetje X se vrednosti gibljejo blizu ničle (2011 – 0,04, 2012 – 0,04 in 2013 – 0,01), zato lahko sklepamo, da podjetje ni uspelo poravnati kratkoročnih obveznosti z likvidnimi sredstvi in s kratkoročnimi terjatvami.

Koeficient absolutne likvidnosti ima optimalno vrednost med 0,2 in 1,00, kar pomeni, da je polovica kratkoročnih obveznosti v najbolj likvidni obliki. Vrednost, ki jih je dosegalo Podjetje X, je vsa tri opazovana leta bila 0,10, kar pomeni, da z najlikvidnejšimi sredstvi (denar + vrednostni papirji) niso bili sposobni pokrivati kratkoročnih obveznosti.

5.1.2 Kazalniki učinkovitosti

Gorenak (2014) opredeljuje kazalnike učinkovitosti kot pokazatelje, ki povedo, koliko prihodkov ustvari podjetje z nekimi sredstvi oz. kolikokrat na leto se določena sredstva v podjetju obrnejo v denar. Praviloma je za podjetje boljše, da se sredstva obračajo čim hitreje, saj to pomeni, da podjetje potrebuje manj sredstev za doseg načrtovane ravni prihodkov.

Preglednica 3: Kazalniki učinkovitosti

Postavka / leto	2011	2012	2013
Letna prodaja (EUR)	2.822.857	3.508.936	3.635.339
Povprečno stanje terjatev (EUR)	2.621.948	2.381.339	1.876.008
Koeficient obračanja terjatev	1,08	1,47	1,94
Povprečno stanje terjatev (EUR)	2.621.948	2.381.339	1.876.008
Letna prodaja / 360 (EUR)	7.841,27	9.747,04	10.098,16
Povprečna doba vezave terjatev (DNI)	334,38	244,31	185,78
Letna prodaja (EUR)	2.822.857	3.508.936	3.635.339
Celotna sredstva (EUR)	4.403.683	4.865.648	4.334.853
Koeficient obračanja sredstev	0,64	0,72	0,83

Vir: Podjetje X 2014.

Koeficient obračanja terjatev je bil najugodnejši leta 2013, in sicer 1,94, kar nam pove, kolikokrat pride podjetje v enem letu do denarnih sredstev. Večji kot je koeficient obračanja terjatev, boljše je za podjetje, saj to pomeni, da pride podjetje večkrat do denarnih sredstev v letu. Tudi povprečna doba vezave terjatev je bila najboljša v letu 2013, saj je podjetje terjatve pretvorilo v denar v 186 dneh, kar pa je dokaj pozno. V letu 2011 in 2012 je to obdobje še večje.

Koeficient obračanja sredstev prikazuje, kolikokrat podjetje obrne celotna sredstva v enem letu. V Podjetju X so se celotna sredstva najhitreje obračala v letu 2013, in sicer 83-krat v letu.

5.1.3 Kazalniki ravnotežja poslovanja podjetja

Koeficient dolga predstavlja razmerje med celotnimi sredstvi in celotnimi obveznostmi (sredstvi, ki so jih financirali kreditorji podjetja). Večja vrednost koeficienta pomeni za podjetje več dolga, ki je bilo vloženega za ustvarjanje dobička podjetja, skratka, višji kot je koeficient, večja je zadolženost podjetja (Gitman 2006).

Preglednica 4: Kazalniki ravnotežja poslovanja podjetja

Postavka / leto	2011	2012	2013
Celotne obveznosti (EUR)	4.331.671	4.786.879	5.412.659
Celotna sredstva (EUR)	4.403.683	4.865.648	4.354.853
Koeficient dolga	0,98 %	0,98 %	1,24 %
Celotne obveznosti (EUR)	4.331.671	4.786.879	5.412.659
Lastni viri sredstev (EUR)	72.762	75.520	-1.075.469
Koeficient finančnega vzvoda	59,53 %	63,39 %	-5,03 %
Čisti denarni tok (AM + čisti dobiček) (EUR)	14.400	18.434	-1.126.967
Celotne obveznosti (EUR)	4.331.671	4.865.648	4.354.853
Kazalnik pokritja dolgov s čistim denarnim tokom	0,00 %	0,00 %	-0,02 %

Vir: Podjetje X 2014.

Znesek premoženja Podjetja X je leta 2013 znašal 3.278.634 evrov, istega leta je bil koeficient dolga 1,24, kar pomeni, da je podjetje financiralo vsa celotna sredstva s tujimi viri. Takšen način financiranja je zelo tvegan, saj lahko privede do težav pri plačilni sposobnosti podjetja.

Leta 2013 je bil koeficient finančnega vzvoda negativen, in sicer -5,03, kar ponazarja, da podjetje na 100 evrov ustvari kar 503 evrov dolga. To kaže na prezadolženost Podjetja X.

Pri pregledu kazalnikov pokritja dolgov s čistim denarnim tokom hitro ugotovimo, da podjetje v vseh obravnavanih letih ni bilo zmožno pokrivati vseh dolgov z denarnim tokom.

5.1.4 Kazalniki uspešnosti

Poglavitni cilj vsakega podjetja je uspešno in učinkovito poslovanje. Uspešnost se izraža z delovanjem podjetja navzven in se meri predvsem z ugotavljanjem, kolikšen dobiček doseže podjetje glede na vložek. Kakršnakoli odstopanja od načrtovanega poslovanja preteklega

delovanja podjetja in povprečja v določeni panogi predstavljajo opozorilo, da so v podjetju zaželeno spremembe v poslovanju (Turk in Melavc 1995).

Preglednica 5: Kazalniki uspešnosti

Postavka / leto	2011	2012	2013
Neto dobiček (EUR)	14.400	2.758	-1.150.991
Celotna sredstva (EUR)	4.403.683	4.865.648	4.334.853
Neto dobiček na vsa sredstva	0,33 %	0,06 %	-0,26 %
Neto dobiček (EUR)	14.400	2.758	-1.150.991
Lastni kapital (EUR)	72.012	74.770	-1.076.219
Neto dobiček na lastni kapital	20,00 %	3,69 %	-106,95 %

Vir: Podjetje X 2014.

Najboljši neto dobiček na vsa sredstva je imelo Podjetje X leta 2011, in sicer 0,33 %. Istega leta je bil neto dobiček na lastni kapital v primerjavi z leti 2011 in 2012 najboljši. Najslabši neto dobiček je imelo podjetje leta 2013, saj sta bila dobiček na vsa sredstva in dobiček na lastni kapital zaradi bilančne izgube podjetja negativna. To nakazuje na finančno krizo v podjetju.

5.1.5 Kazalniki financiranja

Kazalniki financiranja so opredeljeni predvsem na analizo financiranja podjetja, pri čemer najbolj upoštevamo delež kapitala, dolgov in časovnih razmejitev v strukturi vseh virov financiranja. So izredno pomembni pri dolgoročnih odločitvah, ko gre za politiko financiranja podjetja. Zunanji uporabniki, ki koristijo kazalnike financiranja, pa so posojilodajalci podjetja, saj se ravno tu najbolj kaže tveganost glede vračila glavnice in obresti (Hočevar in Igličar 1997).

Preglednica 6: Kazalniki financiranja

Postavka / leto	2011	2012	2013
Kapital (EUR)	72.012	74.770	-1.076.219
Obveznosti do virov sredstev (EUR)	4.403.683	4.865.648	4.354.853
Stopnja lastniškosti financiranja	2,00 %	2,00 %	-25,00 %
Kapital + dolgoročni dolg (EUR)	3.824.106	4.179.705	-1.005.397
Obveznosti do virov sredstev (EUR)	4.403.683	4.865.648	4.354.853
Stopnja dolgoročnosti financiranja	87,00 %	86,00 %	-23,00 %

Vir: Podjetje X 2014.

Stopnja lastniškosti financiranja je bila v letih 2011 in 2012 enaka in v primerjavi z letom 2013 tudi največja.

5.1.6 Kazalniki investiranja

Kazalniki investiranja so pomembni predvsem za management podjetja, ki odloča o investicijah v posamezne vrste sredstev, manj pa za zunanje uporabnike, in so močno odvisni od dejavnosti, ki jo podjetje opravlja (Hočevar in Igličar 1997).

Preglednica 7: Kazalniki investiranja

Postavka / leto	2011	2012	2013
Stalna sredstva (EUR)	233.080	54.636	1.868.111
Celotna sredstva (EUR)	4.403.683	4.865.648	4.354.853
Stopnja osnovnosti investiranja	5,00 %	1,00 %	43,00 %

Vir: Podjetje X 2014.

Podjetje X je imelo v letu 2011 le 5 % opredmetenih osnovnih in neopredmetenih dolgoročnih sredstev, v letu 2012 le 1 %, medtem ko je leta 2013 delež poskočil na 43 %.

5.1.7 Kazalniki finančnega ustroja

Kazalniki finančnega ustroja ponazarjajo, kakšna je plačilna sposobnost podjetja. Ti kazalniki so še posebej zanimivi za posojilodajalce. Manjša je kreditna sposobnost podjetja, težje bo dobilo posojilo in večja bo obrestna mera (Hočevar in Igličar 1997).

Preglednica 8: Kazalniki finančnega ustroja

Postavka / leto	2011	2012	2013
Kapital (EUR)	72.012	74.770	-1076219
Stalna sredstva (EUR)	233.080	54.636	1.868.111
Kapitalska pokritost stalnih sredstev	0,31	1,37	-0,58
Likvidna sredstva (EUR)	65.363	68.830	119.217
Kratkoročne obveznosti (EUR)	579.577	681.944	1.144.599
Neposredna pokritost kratkoročnih obveznosti	0,11	0,10	0,10
Likvidna sredstva + kratkoročne terjatve (EUR)	2.251.688	2.645.183	1.294.881
Kratkoročne obveznosti (EUR)	579.577	681.944	1.144.599
Pospešena pokritost kratkoročnih obveznosti	3,39	3,89	1,13

Vir: Podjetje X 2014.

Kapitalska pokritost stalnih sredstev pove, v kakšnem obsegu so sredstva podjetja financirana z lastniškim kapitalom. Iz izračunov za leta 2011, 2012 in 2013 lahko razberemo, da Podjetje X najmanj likvidnih sredstev financira z dolžniškim kapitalom, enako kaže tudi izračun koeficienta neposredne pokritosti kratkoročnih obveznosti. Koeficient pospešene pokritosti

kratkoročnih obveznosti je večji od 1, kar pomeni, da bi lahko podjetje kratkoročne obveznosti poravnalo z likvidnimi sredstvi in prilivi iz naslova kratkoročnih terjatev.

5.1.8 Kazalniki gospodarnosti

Kazalniki gospodarnosti kažejo učinkovitost poslovanja podjetja, če so prihodki večji od odhodkov. Večji so prihodki od odhodkov, večja je gospodarnost podjetja (Turk in Melave 1995).

Preglednica 9: Kazalniki gospodarnosti

Postavka / leto	2011	2012	2013
Poslovni prihodki (EUR)	2.822.857	3.508.936	3.635.339
Poslovni odhodki (EUR)	2.805.130	3506655	4.826.630
Koeficient gospodarnosti poslovanja	1,00	1,00	0,75
Prihodki (EUR)	2.826.842	3.515.711	3.686.202
Odhodki (EUR)	2.808.494	3.512.953	4.837.193
Celotna gospodarnost	1,01	0,72	0,76

Vir: Podjetje X 2014.

Koeficient gospodarnosti poslovanja je razmerje med poslovnimi prihodki in poslovnimi odhodki. Če je ta znesek večji od 1, to pomeni, da je podjetje poslovalo gospodarno. V Podjetju X je v letih 2011 in 2012 koeficient gospodarnosti poslovanja na meji, in sicer točno 1. Leta 2013 se koeficient zmanjša in znaša 0,75, kar pomeni, da je bil kosmati donos iz poslovanja negativen, ker podjetje ni poslovalo gospodarno.

V analiziranem triletnem obdobju koeficient gospodarnosti pada. Leta 2011 je bil ta koeficient na meji, leta 2012 in 2013 pa pod mejo uspešne gospodarnosti. Poslovni prihodki tako niso pokrivali poslovnih odhodkov.

5.1.9 Kazalniki donosnosti

Donosnost oz. rentabilnost je zlasti finančna uspešnost poslovanja. Pri kazalnikih donosnosti nas zanima donosnost prihodkov, sredstev in kapitala.

Preglednica 10: Kazalniki donosnosti

Postavka / leto	2011	2012	2013
Čisti dobiček (EUR)	14.400	2758	-1150991
Kapital (EUR)	72.012	74770	-1076219
Čista dobičkonosnost kapitala	2,00 %	4,00 %	-10,7
Poslovni prihodki (-) (EUR)	2.822.857	3.508.936	3.635.339
Poslovni odhodki (EUR)	2.805.130	3.506.655	4.826.630
EBIT (EUR)	17.727	2.281	-1.191.291
EBIT + AM (EUR)	17.727	10.119	-1.179.279
Prihodki od prodaje (EUR)	2.822.857	3.508.936	3.635.339
EBITDA	0,63 %	0,29 %	-32,43 %
Stroški blaga, AM, materiala, dela in storitev (EUR)	2.795.872	3.478.788	3.744.449
Prihodki od prodaje (EUR)	2.822.857	3.508.936	3.536.339
Koeficient stroškov	0,99	0,99	1,03
Poslovni odhodki (EUR)	2805130	3506655	482663
Povprečne zaloge (EUR)	14553485	2040938	1677177
Koeficient obračanja zalog	0,19	1,72	2,88
Prihodki od prodaje (EUR)	2.822.857	3.508.936	3.635.993
360	360	360	360
Prodaja na dan (EUR)	7.841,27	9.747,04	10.098,16
Kratkoročne in dolgoročne terjatve (EUR)	2.186.325	2.576.353	5.531.752
Prodaja na dan (EUR)	7.841,27	9.747,04	10.098,16
Dnevi zapadlosti	278,82	264,32	547,80
Neto dobiček EUR)	14.400	2758	-1150991
Sredstva (EUR)	4.403.683	4.865.648	4.354.853
ROA	0,03 %	0,06 %	-26,43 %
Čisti poslovni izid (EUR)	14.400	2.758	-1.150.991
Povprečni kapital (EUR)	64.812	73.381	-1.001.449
ROE	2,22 %	3,76 %	-114,99 %

Vir: Podjetje X 2014.

Leta 2011 je podjetje doseglo 2 % donosnost, leta 2012 pa 4 % donosnost kapitala, kar pomeni, da je na vsakih 100 evrov vloženega kapitala imelo 2 oz. 4 evre čistega dobička.

EBIT predstavlja razmerje med prihodki in odhodki iz poslovanja. Najbolj uspešno leto za Podjetje X je bilo leto 2011, saj je bil presežek prihodkov nad odhodki 1.772 evrov.

EBITDA – (angl. *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*) – dobiček pred obrestmi, davki, odpisi in amortizacijo prikazuje zmožnost podjetja, da pokriva odhodke in odpise vrednosti, ki niso povezani s poslovnimi odhodki. Največji EBITDA je imelo Podjetje X leta 2011, to je edino leto, kjer je bil dobiček pred davki, obrestmi in amortizacijo večji.

Koeficient stroškov je bil leta 2011 in 2012 v primerjavi z 2013 nižji. Ker pa so bili prihodki večji od prodaje, lahko sklepamo, da so stroški nastali predvsem zaradi stroškov dela.

Koeficient obračanja zalog je bil najugodnejši leta 2013, saj kaže, da so se v tem letu zaloge najhitreje obrnile. Ravno tako so zaloge v letu 2013 količinsko najmanjše, kar kaže na to, da je bila prodaja večja.

ROA je razmerje med rezultatom poslovanja in vloženimi sredstvi. Največji ROA je doseglo Podjetje X leta 2012, in sicer 0,06 %, kar pomeni, da je bila uspešnost managementa tega leta največja, čeprav so ustvarili le 0,06 evra na vsak evro investiranih sredstev.

ROE je bil leta 2012 največji, in sicer 3,76 evra na vsak evro vloženega kapitala.

5.2 Predlog ukrepov za sanacijo krize v Podjetju X

V nadaljevanju smo izbrali predloge, ki bi lahko bili velikega pomena pri reševanju nastale situacije v Podjetju X.

5.2.1 Ukrepi na področju managementa

Glede na to, da v podjetju niso omiljevali in ustavljali prihoda krize ter je v njem zavladala nekakšna anarhija, je na področju managementa ključnega pomena, da se v prvi vrsti vzpostavi nadzor nad dogajanjem, financami in zaposlenimi. Pri tem moramo poudariti, da bi se moralo vodstvo takoj odločiti za oblikovanje kriznega managementa, ki ga morajo sestavljati usposobljeni in predani ljudje, seznanjeni z nastalo situacijo. Zaradi pomanjkanja sredstev bi morali krizni tim sestavljati ljudje, ki so v Podjetju X že zaposleni, saj si podjetje ne more privoščiti zunanjega svetovalca. Takoj po oblikovanju kriznega tima bi moral izbrani management opraviti natančno analizo dosedanjega poslovanja ter proučiti vzroke, ki so privedli do krize do sedaj uspešno podjetje. Iz rezultatov analize bi lahko izbrani tim med drugim razbral, da je prodaja v prvem letu (2011) še rasla, potem stagnirala dve leti, ampak napovedi za 2016 nakazujejo, da naj bi prodaja upadla za 2 %, kar je za podjetje, ki je že prišlo v fazo akutne krize, izredno slabo. Krizni management bi moral nujno sprejeti ukrepe za ublažitev krize, glavni cilj pa bi mu moral biti doseganje pozitivnega poslovanja v prihodnjem letu, tj. 2016.

5.2.2 Ukrepi na področju kadrov

V Podjetju X bi bilo treba na področju kadrov korenito spremeniti način razmišljanja. Prvenstveno bi se moralo podjetje otresti razmišljanja, kot je »smo socialno usmerjeno podjetje«, kajti ravno ta miselnost je privedla do prevelikega števila zaposlenih, kar pa ni prineslo nič dobrega, kvečjemu preveč zaposlenih, katerih učinkovitost je bila minimalna.

Čeprav je vodstvo storilo napako, ko je vse osebje iz gradbenega oddelka obdržalo, pa ima krizni tim nalogo, da se takoj odzove na tem področju:

- organiziranost; sprememba organizacijske sheme. Nujno bi bilo treba ukiniti vse odvečne vodje in vodstvo razporediti po oddelkih, in sicer po eno osebo na vsak oddelek (hotel, restavracija, pralnica). Odgovorna oseba postavlja merila za delo in za svojimi poslovnimi odločitvami ter rezultati stoji ter za njih tudi odgovarja;
- zmanjšanje števila zaposlenih. Podjetje bi moralo zmanjšati število zaposlenih na največ 70 oseb, ampak po zakonsko določenih merilih in po nekem usklajenem načrtu. V prvi vrsti bi bil kader, ki mu do upokojitve manjkata manj kot 2 leti, saj so po zakonu upravičeni do nadomestila na Zavodu za zaposlovanje. Sekundarno bi moralo podjetje kot tehnološki višek odpustiti zaposlene »brez funkcije«. Gre za materialno stabilne ljudi, ki so službo obdržali, klub temu da Podjetje X v panogi gradbeništva ne posluje več. To so večinoma ljudje, ki so v podjetje prišli na osnovi poznanstev in prijateljstva z vodstvom. Zaposlenim za določen čas, ki niso bili dovolj učinkoviti, se delovno razmerje nikakor ne bi smelo podaljševati;
- razvijanje kadra. Podjetje bi moralo izkoriščati vse možne načine, da bi povečalo znanje in učinkovitost zaposlenih. Četudi so zaposleni v Podjetju X do sedaj stagnirali in je bila njihova učinkovitost pod ravni, bi lahko nova znanja povečala motiviranost in s tem tudi voljo po doseganju boljših rezultatov. Glede na to, da podjetje posluje v storitvenem sektorju, so najpomembnejša znanja, ki jih potrebuje osebje, tista na področju komunikacije, trženja in prodaje storitev.

5.2.3 Ukrepi na področju komunikacije med zaposlenimi

V podjetju prevladuje negativen odnos med zaposlenimi, zato je treba zadevo korenito spremeniti. Najprej bi bilo treba spremeniti način razmišljanja zdolgočasnega osebja, ki vsak predlog sodelavca razume kot dodaten napor in željo po škodovanju. Tukaj pridejo na vrsto že prej omenjeni vodje oddelkov. Ključ do uspeha na področju komunikacij so uspešni vodje oddelkov, ki zaposlenim posredujejo točne informacije o dogajanju v podjetju. Najslabši možen način komuniciranja, ki se pojavlja v Podjetju X, so govornice in ugibanja, vodja pa mora pozornost preusmeriti v dejansko stanje. Shema, ki bi delovala v Podjetju X, so med drugim mesečni sestanki vseh vodij, na katerih bi predstavljali ažurna mesečna poročila poslovanja posameznega oddelka ter si izmenjevali mnenja, opažanja, načrte, ideje in tudi kritike ter zaključke prenesli na svoje podrejene.

V krizi, ki vključuje konfliktnost ali celo sovražnost, je krizno komuniciranje namenjeno tudi poskusu spreminjanja nevtralnih subjektov v zaveznike, krepitev in povezovanja zaveznikov ter nevtraliziranju nasprotnikov (Bernstein 1987, 14, po Malešič, Bašić-Hrvatini in Polič 2006). Ravno to bi moralo biti vodilo vsakega vodje oddelka.

5.2.4 Ukrepi na področju financ

Nujen ukrep na področju financ je centraliziranje finančnega poslovanja in vzpostavitev nadzora nad denarnimi tokovi, stroški in naložbami. Podjetje bi moralo načrtno prevzeti še ukrepe, kot so:

- povečanje prodaje najbolj donosnih storitev (turizem, gostinstvo) in se rešiti nedonosnih storitev, na primer prodaje domačega piva, ki ga že leta vsi kritizirajo;
- zmanjšanje nepotrebnih stroškov. Glede na to, da je Podjetje X edini ponudnik hotelskih storitev v mestu, in glede na to, da gre za storitev, ki je sezonskega tipa, je nujno treba v zimskem času, ko je zasedenost kapacitet 35 %, zapreti vsaj en objekt. S takšnim ukrepom lahko podjetje privarčuje na račun električne energije, ogrevanja, vode in zmanjšanja stroškov čistilnega servisa, s katerim ima Podjetje X sklenjeno pogodbo. Zaposlene prerazporedi v ostala dva objekta, študentskih delavcev pa ne potrebuje več v tem času;
- odprodaja poslovno nepotrebnih nepremičnin. Glede na to, da ima podjetje v lasti še nekaj nepremičnin, ki po propadu družbe za gradbeništvo samevajo, bi bila najboljša rešitev njihova odprodaja, s tem bi se zmanjšali stroški vzdrževanja, podjetju pa bi se zaradi dodatnega pritoka denarja izboljšala likvidnost.

5.3 Predvidena ocena stanja po vključitvi predlaganih ukrepov

Predlagani ukrepi bi lahko Podjetju X resnično omogočili nov zagon. Nova organizacijska struktura bi rešila problem razpršenosti zaposlenih ter slabe komunikacije med njimi. Na vsakem področju točno določena oseba, ki ve, kaj počne, je ključnega pomena za poslovanje. Povečanje usposobljenosti kadra in njihove motivacije pa pomeni višjo kakovost ponujenih storitev. Zmanjšala bi se tudi starostna struktura zaposlenih. Mlajši kader je za novosti vedno bolj dovzeten od starejših in se veliko lažje prilagaja in uči.

Podjetje bi se z upoštevanjem predlogov rešilo tudi nepremičnin, ki so do sedaj predstavljale samo strošek, in si tako pridobilo nekaj dodatnih denarnih sredstev.

6 SKLEP

V zadnjih nekaj letih se vedno pogosteje srečujemo s pojavom gospodarske krize. Vedno več je tudi podjetij, ki so do nedavnega poslovala pozitivno, pokrivala vse obveznosti, zaposlovala in uživala ugled uspešnega podjetja, danes pa se borijo za svoj obstoj. Kje se je zalomilo in kaj je povzročilo tolikšne težave, smo se med drugim spraševali tudi v zaključni projektni nalogi.

V zaključni projektni nalogi smo opredelili pojem krize, definirali vzroke, simptome in povode za nastalo krizo ter ugotovili, da je analiza teh ključnega pomena za hiter odziv managementa pri preprečevanju ali reševanju krize, ki je zajela podjetje. Med drugim smo se osredotočili tudi na vpeljevanje kriznega managementa, katerega poglavitna naloga bi bila, da bi se osredotočil na reševanje nastale situacije v podjetju. Prišli smo do zaključka, da morajo to biti predvsem strokovno usposobljeni, predani, odzivni ljudje z ogromno samomotivacije in s sposobnostjo sprejemanja bliskovitih odločitev, ki so za podjetje v krizi še kako nujne. Lastniki podjetij so večinoma preveč čustveno navezani na podjetje, zato je najbolje, da iskanje rešitev in odločanje v krizi prepustijo strokovno usposobljenemu kadru, ki na podjetje gleda objektivno.

Zaključno projektno nalogo smo razdelili na teoretični in empirični del. V prvem smo se omejili na proučevanje razpoložljivih virov in literature, medtem ko smo empirični del v celoti namenili Podjetju X. Gre za podjetje, ki deluje na več področjih in ki se je predvsem zaradi napak vodstva znašlo v krizi. Ugotovili smo, da gre za podjetje, ki je ob hitri rasti sprejemalo (pre)hitre odločitve, ki so se v izjemno kratkem času pokazale za napačne. Podjetje X je med drugim eno izmed izredno socialno naravnanih in je po stečaju ene izmed družb zadržalo vse zaposlene, kljub temu da ni bilo potrebe po tolikšni delovni sili, kar je pri ostalih zaposlenih povzročilo slabo voljo, nemotiviranost za delo in neučinkovitost pri delu ter nepotrebne stroške za podjetje. Ugotovili smo še, da poseduje podjetje tudi nekaj nepotrebni nepremičnin, ki povzročajo samo še večje stroške. V projektni nalogi smo poiskali tudi povod, ki je Podjetje X popeljal proti krizi. S pomočjo računovodskih kazalnikov smo naredili še finančno analizo poslovanja podjetja, rezultati pa jasno nakazujejo, da se je v treh letih kriza v podjetju stopnjevala, odziva vodilnega kadra pa ni bilo. Po analizi vseh dejavnikov, ki so vplivali na stanje v Podjetju X, smo podali predloge ukrepov, ki bi lahko bili ključnega pomena pri sanaciji. Ugotovili smo, da se kaže potreba po spremembah na vseh področjih: vodilni kader, zaposleni, komunikacija in področje financ. Po uvedbi predlaganih sprememb bi se podjetje rešilo kaosa, ki prevladuje, zmanjšalo bi se število zaposlenih, poboljšala komunikacija in povečalo vlaganje v razvoj in usposobljenost kadra. Podjetje bi s prodajo nepremičnin lahko pokrilo tudi nekaj zapadlih dolgov, kar je v trenutni situaciji izrednega pomena.

Vsako podjetje doživlja krizo na svojevrsten način, ustaljenega vzorca za reševanje ni, zato mora management z analizo problema ugotoviti, katera metodologija reševanja je za podjetje

najprimernejša. Obstoje podjetja je v današnjem času svojevrsten in vsakodnevni boj, zato je pomembno, da vodstvo vlaga tudi v izobraževanje managerjev, da ne prehitevajo ob prihodu krize z nepremišljenimi odločitvami, ampak rešujejo težave premišljeno, preudarno in v čim krajšem času.

V času nastajanja zaključne projektne naloge so se napovedi, vezane na svetovno gospodarstvo, že izboljšale in tudi Podjetje X bo lahko z upoštevanjem predlaganih ukrepov eno izmed tistih, ki so krizo uspešno prebrodila.

LITERATURA IN VIRI

- Belak, Janko, Štefan Kajzer, Mojca Duh in Jožica Knez-Riedl. 2003. *Integralni management in razvoj podjetja*. Maribor: MER Evrocenter.
- Bernstein, Alan. 1987. *The emergency public relations manual*. Highland Park (N.J.): PASE.
- Bric, Robert, David Djukić, Jana Bogdanovski, Igor Šimac, Lidija Robnik, Radovan Kragelj, Bojan Straže, Ana Jug, Irena Marinko, Dida Volk, Iris Fink, Polona Zupančič, Dušan Jovanovič, Darja Senčur Peček, Julija Karlovšek, Vesna Rebronja, Simona Štravs, Andreja Primec, Jana Galič, Aleksandra Heinzer, Primož Hvala, Teja Alfired Breznik, Ivan Kapun, Mira Goršič, Tanja Bohl Ulčar, Aleš Budja in Vojko Obrulj. 2009. *Zen vodenja: zelo enostaven način vodenja: direktor*. Ljubljana: Dashöfer.
- Damij, Nadja. 2009. *Management poslovnih procesov: modeliranje, simuliranje, inovacija in izboljšanje*. Ljubljana: Vega.
- Dovžan, Henrik. 2009. *Svetovna gospodarska kriza: priložnost za razvojni naboj slovenskih podjetij*.
[Http://www.academia.si/modules/aktualno/uploads/files/academia.clanek.2009.pdf](http://www.academia.si/modules/aktualno/uploads/files/academia.clanek.2009.pdf) (17. 6. 2015).
- Dubrovski, Drago. 2004. *Krizni management in prenova podjetja*. Koper: Fakulteta za management.
- Dubrovski, Drago. 2011. *Razsežnosti kriznega managementa*. Celje: Mednarodna fakulteta za družbene in poslovne študije.
- Freiermuth, Edmond P. 1989. *Tournaround: Avoid bankruptcy and revitalize your company*. Blue Ridge: Lierty House.
- Fürst, Rooney A., Thomas Sattelberger in Oliver P. Heil. 2007. *3D-Krisenmanagement: Bewältigung von Krisen in Krisen – Mit Best-Practice-Fallstudie*. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.
- Gitman, Lawrence J. 2006. *Principles of managerial finance*. Boston (MA): Pearson/Addison-Wesley.
- Gorenak, Mitja. 2014. *Ekonomski kazalniki poslovanja podjetja*.
[Http://www.poslovnisvet.si/podjetnistvo/ekonomski-kazalniki-poslovanja-podjetja/](http://www.poslovnisvet.si/podjetnistvo/ekonomski-kazalniki-poslovanja-podjetja/) (24. 6. 2015).
- Hočevar, Marko in Aleksander Igličar. 1997. *Računovodstvo za managerje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Jemec, Gregor. 2009. *Krizni management – nujni odgovor na posledice krize*.
[Http://blogi.finance.si/blog?id=18&post=290&cookietime=1437068565](http://blogi.finance.si/blog?id=18&post=290&cookietime=1437068565) (6. 7. 2015).
- Končina, Miroslav in Ksenija Mirtič. 1999. *Kako rešiti podjetje iz krize?* Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Kralj, Rok. 2009. *Kriza in odločitev*. [Http://cdk.si/soutripanje/st55/kriza_odlocitev.htm](http://cdk.si/soutripanje/st55/kriza_odlocitev.htm) (5. 8. 2014).
- Krystek, Ulrich. 1987. *Unternehmenskrisen: Beschreibung, Vermeidung und Bewältigung überlebenskritischer Prozesse in Unternehmen*. Wiesbaden: Gabler.
- Malešič, Marjan, Sandra Bašić-Hrvat in Marko Polič. 2006. *Komuniciranje v krizi*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

- Maturski. 2014. *Simptomi, vzorci i dejstva krize- upravljanje kriznim situacijama*. [Http://maturski.org/UpravljanjePromenama/UpravljanjeKriznimSituacijama.html](http://maturski.org/UpravljanjePromenama/UpravljanjeKriznimSituacijama.html) (28. 7. 2014).
- Mintzberg, Henry. 1994. *The rise and fall of strategic planning*. New York: Prentice Hall.
- Mitroff, Ian. 2004. Think like a sociopath, act like a saint. *Journal of Business Strategy* 25 (5): 42–53.
- Novak, Božidar (s sodelavci). 2000. *Krizno komuniciranje in upravljanje nevarnosti*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Pinches, George E. 1992. *Essentials of financial management*. New York: Harper Collins.
- Podjetje X. 2012. *Izkaz poslovnega izida Podjetja X za leto 2011*. Poslovni dokumenti, Podjetje X.
- Podjetje X. 2013. *Izkaz poslovnega izida Podjetja X za leto 2012*. Poslovni dokumenti, Podjetje X.
- Podjetje X. 2014. *Izkaz poslovnega izida Podjetja X za leto 2013*. Poslovni dokumenti, Podjetje X.
- Porter, Michael. 1984. *Competitive advantage*. New York: The Free Press.
- Pümpin, Cuno in Jürgen Prange. 1995. *Usmerjanje razvoja podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Reutner, Friedrich. 1987. *Turn around: Strategies for successful restructuring*. München: Moderne Industrie.
- Roux-Dufort, Christophe. 2003. *Gerer ed decider en situation de crise*. Paris: Dunod.
- Slatter, Stuart. 1984. *Corporate recovery: A guide to turnaround management*. London: Penguin.
- Tavčar, Mitja I. 1996. *Razsežnosti managementa*. Ljubljana: Tangram.
- Turk, Ivan in Dane Melavc. 1995. *Uvod v računovodstvo*. Kranj: Moderna organizacija.
- Vrečko, Igor. 2009. *Projektno obvladovanje poslovnih kriz*. [Http://www.samd.si/Upload/Izzivi/IM_2009_01.pdf](http://www.samd.si/Upload/Izzivi/IM_2009_01.pdf) (17. 6. 2015).
- Weitzel, William in Ellen Johnson. 1989. Decline in organisations: A literature integration and extension. *Administrative Science Quarterly* 34 (1): 91–109.