

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

Edi Šibenik

DOSEGANJE POSLOVNEGA PREOBRATA

MAGISTRSKO DELO

**MENTOR
PROF. DR. ANDREJ RUS**

Ljubljana 2005

Per aspera...

Zahvala

Svojemu mentorju, Prof. dr. Andreju Rusu se iskreno zahvaljujem za vso prejeto dragoceno strokovno pomoč, napotke, usmeritve in podporo pri izdelavi tega dela.

Iskrena hvala tudi koordinatorju podiplomskega študija Akadem. Prof. dr. Veljku Rusu in vsem profesorjem na podiplomskem študiju menedžmenta.

Še posebej se zahvaljujem vsem, ki ste mi vsa leta študija stali ob strani, me spodbujali in podpirali na dolgi in trnovi poti do uresničitve zastavljenega cilja.

KAZALO	2
1. UVOD	5
1.1. Predstavitev obravnavanega problema	5
1.2. Namen in cilji naloge	6
1.3. Hipoteze	6
1.4. Predpostavke in omejitve	7
1.5. Uporabljene metode raziskovanja	7
2. OPREDELITEV KRIZNIH RAZMER V ORGANIZACIJI	8
2.1. Organizacija kot odprt sistem	8
2.2. Kriza kot del poslovanja	12
2.3. Simptomi, vzroki in povodi za krize	13
2.3.1. Simptomi	13
2.3.2. Vzroki za nastanek kriz	17
2.3.3. Povodi	20
2.4. Vrste kriz in možnosti reševanja kriz	21
3. UDELEŽENCI PODJETJA IN KRIZNE RAZMERE	25
3.1. Zunanji in notranji udeleženci organizacije	25
3.2. Vpliv krize na obnašanje udeležencev	31
3.3. Različnost in raznosmernost interesov udeležencev v kriznih razmerah	36
4. DOSEGANJE POSLOVNEGA PREOBRATA	40
4.1. Preprečevanje in reševanje krize	40
4.2. Modelska izhodišča uspešne prenove podjetja	43
4.2.1. Cilji, strategije in časovna razsežnost politike organizacije	43
4.2.2. Procesni model za snovanje politike organizacije	44
4.2.3. Načini uvajanja sprememb v organizaciji	46
4.2.3.1. Inkrementalno spreminjanje	47
4.2.3.2. Radikalno spreminjanje	48
4.2.4. Krizni menedžment	51
4.3. SPIN-/SWOT-analiza za pripravo strateških ukrepov	53

4.4. Strateški pristop k urejanju kriz in njihova kritična ocena	54
4.5. Sanacija kriznega stanja in revitalizacija poslovanja	55
4.6. Razmejitev med kratkoročnimi in dolgoročnimi ukrepi za zdravljenje krize	57
5. POVEZANOST IZBRANEGA NAČINA REŠEVANJA KRIZE IN INTERESOV UDELEŽENCEV	59
5.1. Izhodiščne možnosti reševanja krize	59
5.2. Vpliv posameznih udeležencev na izbiro načina reševanja krize	62
5.3. Ocena pomembnosti upoštevanja raznosmernosti interesov udeležencev v procesu zdravljenja krize	63
6. SPOZNANJA IZ PRIMERA OBRAVNAVANEGA PODJETJA	64
6.1. Nekatere značilnosti krize in ukrepi za njeno odpravo	64
6.1.1. Predstavitev podjetja	65
6.1.2. Analiza vzrokov za nastanek krize v obravnavanem podjetju	66
6.1.3. Organizacijski ukrepi	69
6.1.4. Strategija preobrata z definiranjem kratkoročnih in dolgoročnih ciljev	70
6.1.5. Zdravljenje krize s pomočjo radikalnih metod in prisilne poravnave	71
6.2. Udeleženci podjetja in njihova raznosmernost interesov	75
6.3. Program prenove podjetja po modelu politike podjetja	80
6.3.1. Vizija, smotri, cilji podjetja	81
6.3.2. Strategija podjetja	82
6.3.2.1. Dejavnost	83
6.3.2.2. Urejenost	84
6.3.2.3. Sredstva	85
6.4. Ocena uspešnosti izvedenega projekta zdravljenja in prenove podjetja	87
6.5. Kriza po krizi – menedžer kot politični posrednik	93
7. SKLEPNE MISLI	96
8. LITERATURA	99

9. VIRI	102
10. KAZALO TABEL	102
11. KAZALO SLIK	103
12. SLOVARČEK SLOVENSKIH PREVODOV TUJIH IZRAZOV	103

1. UVOD

»Križa je neizogibna, tako kot davki in smrt« (Fink, 2002: 67). To še toliko bolj velja za današnje okolje, ki je podvrženo hitrim, zapletenim in drastičnim spremembam. Spremembe v makroekonomskem okolju in v družbenopolitičnih sistemih ter globalna konkurenca silijo organizacije k nenehnemu prilagajanju s ciljem, da postanejo bolj odzivne, bolj konkurenčne, s tem pa bolj uspešne od drugih. Prepočasno ali neustrezno prilagajanje zunanemu okolju, v katerem podjetje deluje, lahko povzroči padec uspešnosti, s tem pa krizo: krize podjetij so nezaželeni procesi, ki lahko vsebinsko in trajno ogrozijo ali pa onemogočijo obstoj podjetij.

Stečaji organizacij imajo namreč mnogo negativnih učinkov in so pogosto družbeno težko sprejemljivi, saj ne prizadenejo samo zaposlenih, ki ostanejo brez zaposlitve, temveč tudi lastnike, dobavitelje, kupce, skratka večino udeležencev organizacije in skupnosti kot celote.

Menedžment je tisti, ki lahko v največji meri prepreči nastanek krize in tudi vpliva na reševanje krize v podjetju. Ker lahko vsako podjetje zaide v krizo, so znanja in veščine menedžmenta o prepoznavanju, obvladovanju in reševanju kriz izredno pomembna, saj lahko s pravočasnim in predvsem pravilnim ukrepanjem ob upoštevanju interesov udeležencev podjetje oziroma organizacijo rešijo pred propadom.

1.1. Predstavitev obravnavanega problema

V tem magistrskem delu sem se osredinil na področje akutnih kriz, ki lahko onemogočijo nadaljnji razvoj ali celo obstoj podjetja. Če s strateškim načrtovanjem preprečujemo nastanek latentnih in akutnih kriz, potem s kriznim menedžmentom že nastale krize rešujemo; prav slednje pa je predmet raziskovanja v tej nalogi. Prav tako so nadaljnje povezano področje raziskovanja interesi notranjih in zunanjih udeležencev podjetja, od katerih je dejansko odvisen način reševanja nastale krize. Ko je podjetje v akutni obliki krize oziroma se celo približuje neobvladljivi akutni krizi, je za uspešno reševanje podjetja iz krize potrebno uporabiti največkrat le radikalni (vseobsežen, nasilen, odločen in trden pristop), šele v naslednjem obdobju (t. i. revitalizacija) pa bo mogoče uporabljati tudi mehkejši pristop oziroma inkrementalno prilagajanje in spreminjanje podjetja za doseganje večje uspešnosti. V tej nalogi bo poudarek na prvem, torej radikalnem pristopu, pri čemer je takšna usmeritev s pomočjo modela politike organizacije tudi kritično obravnavana na konkretnem primeru.

1.2. Namen in cilji naloge

Namen raziskave je na eni strani prispevati nova, dodatna strokovno teoretična spoznanja k področju preučevanja kriz v organizacijah in njihovega reševanja, po drugi strani pa razviti aplikativen modelski pristop k reševanju nastalega položaja v obravnavanem konkretnem primeru – podjetju, kjer sem se glede na nastale probleme pojavil v vlogi predsednika uprave in kriznega menedžerja. Poudariti je potrebno, da povezanost oziroma odvisnost različnih interesov udeležencev podjetja z načinom reševanja akutnih kriz v literaturi do sedaj ni bila dovolj poglobljeno obravnavana, čeprav lahko odločujoče vpliva na nadaljnjo usodo podjetja.

Cilji magistrskega dela so:

- na osnovi modelskih izhodišč analizirati simptome, vzroke in povode za krizo ter proces nastajanja krize,
- preučiti interese ter vedenje notranjih in zunanjih udeležencev podjetja v kriznih razmerah,
- na osnovi SPIN / SWOT-analize pripraviti program ukrepov za reševanje krize in simulirati njihove učinke,
- definirati področja, kjer je potreben temeljit poseg v strukturo organizacije, in tista, kjer gre za manj izrazite spremembe,
- analizirati povezavo med različnimi interesi udeležencev organizacije in načinom doseganja poslovnega preobrata,
- spoznanja iz teoretičnega dela uporabiti na konkretnem preučevanem primeru.

1.3. Hipoteze

Hipoteze, ki jih v pričujočem delu želim potrditi, so naslednje:

- V kriznih razmerah se povečuje raznosmernost interesov udeležencev organizacije.
- Uspešnost prestrukturiranja je odvisna od treh dejavnikov: kako (relativno) uspešno in zdravo je še bilo podjetje ob začetku prestrukturiranja, kako temeljito ali površno je bilo prestrukturiranje in kako vseobsežno je bilo prestrukturiranje.
- Akutno krizo je mogoče reševati na več načinov, izbira načina pa je odvisna tudi od dejavnikov zunaj podjetja, kar moramo nujno upoštevati v programih za doseganje poslovnega preobrata.
- Med načinom reševanja krize oziroma doseganjem poslovnega preobrata in različnimi interesi udeležencev obstaja močna korelacija.

1.4. Predpostavke in omejitve

Pri analizi dejavnikov krize sem izhajal iz predpostavke, da je končni cilj celovite sanacije podjetja zagotovitev nadaljnjega obstoja in razvoja.

Kot omejitve pa lahko naštejem:

- zaupnost podatkov,
- nekatera področja v tej nalogi le omenjam in jih podrobno ne analiziram (npr. postopek prisilne poravnave), le toliko, kolikor je potrebno za zagotovitev celovitega pregleda področja raziskave,
- čeprav je finančna sanacija na osnovi prisilne poravnave številčno zelo bogata, uporabljam le tiste kazalnike, ki so za namen preučevanja potrebni, za njihovo podrobnejšo razlago pa navajam ustrezne vire,
- upoštewane so bile zatečene razmere, obstoječe možnosti pridobivanja materialnih in nematerialnih sredstev ter zatečena tehnološka raven v podjetju; uporabljeni teoretični modeli so prilagojeni konkretnemu preučevanju.

1.5. Uporabljene metode raziskovanja

V magistrskem delu gre za poslovno (v manjšem delu mikroekonomsko) dinamično raziskavo, v kateri se v prevladujočem delu uporablja analitični pristop, ki je večkrat kombiniran tudi z deskriptivnim. Deskriptivni pristop zajema naslednje metode: metode klasifikacije (na primer razvrstitev kriz, simptomov, vzrokov, ukrepov ipd.), zgodovinsko metodo (opis nastanka krize, metoda preučevanega primera), metodo deskripcije (spoznanja iz teoretičnega dela, dogajanja v preučevanem podjetju), primerjalno metodo (primerjava preteklega, sedanjega in prihodnjega stanja) ter empirično metodo (lastne menedžerske izkušnje).

Vsebina magistrskega dela se smiselno deli na teoretični in praktični del. V prvem delu je poudarek na teoretičnem preučevanju splošnih značilnosti kriz, simptomov, vzrokov in povodov za nastanek kriz. V drugem poglavju obravnavam zunanje in notranje udeležence organizacije ter njihove interese v običajnih in tudi kriznih razmerah. V tretjem poglavju opisujem modelsko izhodišče uspešnega prestrukturiranja, pri čemer je takšna usmeritev s pomočjo modela politike organizacije v naslednjem poglavju tudi uporabljena in obravnavana na konkretnem primeru. V sklepnem poglavju povzamem pridobljena spoznanja in ugotovitve magistrskega dela.

2. OPREDELITEV KRIZNIH RAZMER V ORGANIZACIJI

2.1. Organizacija kot odprt sistem

Različne definicije organizacije se razlikujejo predvsem po tem, kako široko obravnavajo organizacijo in kaj vanjo vključujejo. Organizacije so nastajale že v preteklosti in so se skozi zgodovino spreminjale, zato je preučevanju organizacij namenjeno veliko pozornosti.

Današnji pogled na organizacijo je posledica industrijske revolucije, ki je razmeroma hitro pripeljala do nastanka velikih podjetij. Klasični teoretiki so gledali na organizacijo kot na centraliziran sistem s predvidljivimi lastnostmi. Povečana zapletenost družbenoekonomskih odnosov in samih organizacij ter uvajanje nove tehnologije, s tem pa dvig splošne izobraženosti in usposobljenosti ljudi, informatizacija in globalizacija so pripeljali do sodobnih oblik organizacije.

Organizacijo si lahko predstavljamo kot človeško združbo, ki teži k uresničitvi nekega skupnega cilja.

Organizacije so odprti sistemi, ki so v nenehni interakciji z okoljem; iz njega črpajo vire, vanj pa vračajo blago in storitve (Black in Porter, 2001: 57–58). Vanje torej vstopajo viri (ljudje, surovine, informacije, finančna sredstva ipd.), izstopajo pa izhodne količine (končni proizvodi in/ali storitve).

Sistem je vsaka celota, ki jo lahko sestavimo iz manjših enot; sistem je torej kombinacija delov, ki so med seboj povezani in odvisni. Ti deli so lahko v strukturi zelo enostavni ali pa zelo zapleteni, zelo stabilni ali pa zelo nestabilni – tem delom pravimo tudi podsistemi.

Pri analizi organizacije se srečujemo s formalnimi in neformalnimi odnosi in strukturami. Formalne strukture so tiste, ki so bile postavljene zavestno in namerno, neformalne strukture pa nastajajo nenačrtovano in so posledica vzajemnega delovanja ljudi. Te strukture nastajajo zaradi posebnih želja posameznikov in so izraz okoliščin, zato so časovno nestabilne. To pomeni, da vseh odnosov med ljudmi ne moremo vnaprej predpisati in jih formalizirati. Neformalne strukture, med katere spadajo socialne in vedenjske strukture in zajemajo medsebojne aktivnosti, interakcije in čustva, so zelo pomembne, saj bistveno vplivajo na delovanje organizacije. Neformalne strukture vnašajo veliko stopnjo nepredvidljivosti in nedoločenosti.

»Ker so neformalne strukture zgrajene na minskem polju konfliktov, zamer, izdaj in trenutnih zavezništev, so zelo nestabilne« (Rus, 2003 b).

Ena od definicij organizacije kot odprtega sistema navaja, da so »organizacije kot odprti sistemi koalicije spreminjajočih interesnih skupin, ki svoje cilje razvijajo s pogajanjem; struktura koalicije, njena aktivnost in izhodi so močno pod vplivom faktorjev iz okolja« (Scott, 1987: 23).

Vsaka organizacija namreč obstaja v specifičnem fizičnem, tehnološkem, kulturnem in socialnem okolju, kjer se mora prilagoditi.

Kako lahko opredelimo okolje? Pojem okolje je pravzaprav težko opredeljiv. Mnogo avtorjev je poskušalo opisati oziroma definirati okolje organizacije. Po eni strani lahko pomeni okolje vsak dogodek na svetu, ki vpliva na delovanje, ali izhode organizacije. Večina avtorjev (Thompson, 1967; Scott, 1987; Pfeffer, 2003) povzema Emeryja in Trista (1965). V svojem delu sta opisala štiri tipe okolij, ki se med seboj razlikujejo po resursih in stopnji odvisnosti med organizacijo in okoljem:

- naključno (*random*) okolje ima najnižjo stopnjo strukturiranosti, kar pomeni, da je okolje popolnoma nenadzorovano in neregulirano (tržišče iz dobe librealnega kapitalizma, ko ni bilo državne regulative, dogovorov s sindikati, niti monopolov velikih korporacij). V tem okolju organizacije lahko preživijo glede na možnost uporabe različnih resursov, posamezne resurse lahko shranijo ali pa jih v celoti uporabijo.
- naključno grozdno okolje je že nekoliko bolj strukturirano (*clustered environments*). Okolje ni več povsem naključno in nepredvidljivo (tipičen primer je nepopolno tržišče). V tem okolju posamezne organizacije lahko preživijo, če akumulirajo dovolj resursov za preživetje v obdobjih, ko resursov primanjkuje.
- moteno reaktivno (*disturbed-reactive*) okolje se že precej razlikuje od prvih dveh; je že zelo strukturirano, razporeditev in možnost pridobivanja resursov je odvisna od delovanja organizacij. Uspešnost organizacije je odvisna od sposobnosti članov organizacije, da ugotovijo stopnje medsebojne odvisnosti z okoljem oziroma drugo organizacijo, s tem da pospešijo reakcije druge organizacije; v tem okolju prevladujejo poslovne kooperacije (oligopolno tržišče).
- turbulentno okolje. Ta tip se precej razlikuje od ostalih treh okolij, regulirajo ga dejavniki, ki so zunanj dosega korporacij ali pa imajo te zelo omejen vpliv. Organizacije so med sabo povezane, tako da mora vsaka upoštevati naravo medsebojne povezanosti z drugimi organizacijami. Vsak član je povezan z drugimi člani in vsi so povezani z okoljem; sprememba enega dejavnika povzroči neposredno spremembo v organizaciji.

Če povzamemo Terreberryja (1965), ki pravi, da so ti štirje tipi okolja rezultat oziroma posledica evolucije in da postaja okolje organizacije vedno bolj turbulentno, se organizacija, ki se kot odprt sistem odziva na nevarnosti in priložnosti v okolju, različno strukturira glede na različne vrste okolja. To tudi pomeni, da bolj ko je struktura organizacije diferencirana, več energije je treba vložiti v integracijo različnih podsistemov (Scott, 1987).

Tudi Lawrence in Lorsch (1967) menita, da je strukturna oblika vsakega organizacijskega podsistema prilagojena specifičnemu okolju, kateremu ji pripada (različna okolja imajo na organizacije različne vplive), in da »ne obstaja najboljši način za organiziranje organizacije«.

Organizacije so torej povezane z okoljem, ki je sestavljeno iz drugih organizacij, in so odvisne od dobaviteljev resursov (inputov) in porabnikov končnih izdelkov (outputov) (Pfeffer, 2003: 2).

»Pomembnost direktorja se ne meri po donosu, ki ga ustvari podjetje za delničarje, temveč po obsegu resursov, ki jih podjetje kontrolira« (Rus, 2003 a: 5).

Menedžment organizacije je tisti, ki mora te resurse iz okolja mobilizirati in jih prepričati, da v organizacijo vložijo svojo energijo in čas.

Potreba po resursih, tako Thompson (1967), ustvarja odvisnost med organizacijo in njenim okoljem – organizacije kot odprti sistemi mobilizirajo resurse iz okolja ter s tem vplivajo na svojo rast. Odprtost nekega sistema se meri z večjo ali manjšo prepustnostjo (permeabilnostjo) meja. Mejo nekega sistema si lahko predstavljamo kot podsistem, ki skupaj drži sestavne dele organizacije, jih ščiti pred vplivi iz okolja in preprečuje oziroma dovoljuje vhod različnih stvari, energije ali pa informacij v sistem.

Jaklič (1999: 1–3) deli poslovno okolje organizacije oziroma podjetja¹ na notranje in zunanje, kjer zunanje okolje predstavljajo spremenljivke zunaj podjetja, notranje okolje pa spremenljivke znotraj podjetja.

¹ Belak (2003) pravi, da je podjetje institucionaliziran podjem za uresničitev podjetniške zamisli. Z vidika okolja je podjetje njegova sestavina in se vključuje v vse njegove razsežnosti. Z vidika lastnega namena, zgradbe in strukture je podjetje sistem interesno povezanih ljudi in drugih dejavnikov, organiziranih v institucionalno celoto z namenom tržnega delovanja.

Zunanje okolje podjetja deli na:

- makrookolje ali širše zunanje okolje vključuje splošne ekonomske, politično-pravne, tehnološke, kulturne in naravne dejavnike, ki na podjetja vplivajo posredno in dolgoročno. Vplivi so enaki na vsa podjetja, kljub temu da imajo zanja navadno različne posledice (makroekonomska politika, stanje konkurenčnosti gospodarstva);
- mikrookolje ali okolje delovanja podjetja vključuje dejavnike, ki na podjetje delujejo kratkoročno in neposredno. Med mikrookolje uvrščamo panožno okolje (konkurenti, dobavitelji, kupci, substituti), institucije vzorcev obnašanja (narava odnosov med podjetij, stopnja zaupanja), državno politiko (makro – in mikroekonomska, neposredne subvencije, davčne olajšave podjetju), interesne skupine.

Glede na kriterij vplivanja Jaklič govori tudi o mezookolju, ko vplivi prihajajo s konkretnega trga ali iz panoge. Sem štejemo ukrepe protimonopolne politike in konkurenčne pogoje v panogi.

Notranje okolje podjetja v veliki meri določajo specifike zunanjega okolja delovanja nekega podjetja oziroma soodvisnost ter prepletenost notranjega in zunanjega okolja podjetja (Jaklič, 1999: 315).

Black in Porter (2001: 69) navajata, da je zunanje okolje organizacije sestavljeno iz širokega spektra dejavnikov in institucij, ki se nahajajo zunaj organizacije. Delita jih na tri tipe: industrijsko (panožno) zunanje okolje organizacije, domače zunanje okolje in mednarodno zunanje okolje. Domače zunanje okolje ima največji vpliv na tista podjetja, ki poslujejo samo v domačem okolju, sestavljajo pa ga štiri glavne kategorije, in sicer ekonomski, sociokulturni, pravno-politični in tehnološki dejavniki (Black in Porter, 2001: 74–79). Ti štirje elementi obstajajo tudi v mednarodnem okolju.

Če se organizacija dejavnikom iz okolja, ki vplivajo na notranje ravnanje organizacije in distribucijo moči znotraj organizacije ne prilagodi, nastane kriza, ki lahko odločilno vpliva na možnost preživetja organizacije – če organizacija propade, izgubi svoje vire, ki jih lahko prevzame druga organizacija, ki te vire bolje uporablja.

V tem magistrskem delu obravnavam podjetje kot pridobitno organizacijo z vsemi njenimi značilnostmi.

2.2. Kriza kot del poslovanja

V praksi je opredelitev krize dokaj neenotna. Lahko se nanaša na zaskrbljujoča ali problematična stanja pri bioloških, naravnih, družbenih, psihosocialnih in gospodarskih procesih. Če se omejimo samo na gospodarski vidik definicije krize, potem lahko krizo razumemo kot neko oviro ali motnjo, ki preprečuje uspešno poslovanje in ogroža obstoj organizacije. Če krizo opredeljujemo dovolj široko in kompleksno ob upoštevanju različnih ravni njene intenzivnosti, potem je kriza neločljiv in s tem normalen, naraven del poslovanja. S kriznimi razmerami se bolj ali manj srečuje vsak menedžment, zato je nujno potrebno vsaj delno poznavanje značilnosti kriz in načina vodenja podjetja, ki se znajde v krizi in jo želi preprečiti.

V Slovarju slovenskega knjižnega jezika je pojem krize definiran kot »stanje v gospodarstvu, ko se ugodne razmere začnejo hitro slabšati /.../ težko rešljivo stanje /.../ obdobje v akutni bolezni pred spremembo na boljše ali (bistveno) slabše« (Slovar slovenskega knjižnega jezika 1991: II / 469).

Posamezni avtorji s področja kriznega menedžmenta uporabljajo različne opredelitve kriz, ki so odvisne predvsem od pristopa posameznega avtorja k obravnavanju krize.

Tako Krystek navaja, da so »krize podjetij nenačrtovani in neželeni procesi, ki trajajo omejen čas, na katere je mogoče le omejeno vplivati in ki imajo vsakršne možne izide. Vsebinsko in trajno lahko ogrozijo ali celo onemogočijo obstoj celotnega podjetja. Kriza prizadene cilje podjetja, če so ti ogroženi ali celo nedoseženi, to pomeni trajno ogroženost ali izničenje smotrov in ciljev pa tudi obstoja podjetja kot celote, ki samostojno in aktivno sodeluje v procesu gospodarjenj« (Krystek v Tavčar, 1996: 524).

Nekoliko drugačno definicijo opredeljuje Tavčar, ki navaja da »je kriza posledica in ne vzrok. Je samo zadnji člen v dolgi vrsti napačnih odločitev in ravnanj; je kot bolezen, ki jo je ceneje in varneje preprečiti kot zdraviti; kriza kot usoden padec uspešnosti ogroža obstoj podjetja in je očitno posledica napačno zasnovane in izvajane politike podjetja, to je brez ciljev in strategij podjetja. Tu so korenine krize, kjer poteka preprečevanje kriz« (Tavčar, 1990: 396).

Rus opredeljuje krizo kot »trenutek, ko organizacija izgubi kontrolo nad dejavniki uspeha« (Rus, 2003/2004).

Medtem pa nekateri drugi avtorji opredeljujejo krizo tudi z vidika časovnih razsežnosti. Dubrovski na primer navaja, da je kriza »kratkotrajno, neugodno neželjeno in kritično stanje v podjetju, nastalo zaradi zunanjih kot tudi notranjih vzrokov in ki neposredno ogroža nadaljnji obstoj in razvoj podjetja« (Dubrovski, 2000: 2).

Kriza je stanje, v katerem se znajde posameznik, skupina ali organizacija zaradi nepričakovanega dogodka, katerih posledic ni mogoče urediti z običajnimi metodami in sredstvi. Tavčar (1996: 205) še navaja, da ima kriza tudi dobre plati. V krizi se kalijo novi, največkrat mladi menedžerji, za katere je kriza velika priložnost, da lahko brez zavor spremenijo »zastareli« red v podjetju. Če analiziramo besedo kriza v kitajskem jeziku (wai – qui), potem lahko ugotovimo dvojni pomeni krize: tako prvi del izraza pomeni nevarnost, drugi pa priložnost. Tudi Fink (2002:15) navaja, da je »kriza nestabilna situacija, ki obeta odločilno spremembo, z visoko nezaželenimi ali celo zelo zaželenimi rezultati.«

Iz nekaterih omenjenih značilnostih kriz izhaja, da je delovanje in obnašanje oziroma vedenje organizacije v stanju krize drugačno od tistega, ki velja za obdobje načrtnega razvoja. Zato morajo biti tudi drugačne metode in tehnike, ki jih menedžment uporablja za zdravljenje kriz: čeprav na prvi pogled lahko domnevamo, da so značilnosti kriz v različnih podjetjih podobne, v procesu njihovega odpravljanja pa ugotovimo, da je pravzaprav vsaka kriza drugačna. Na to drugačnost pa, med drugim, vplivajo tudi udeleženci oziroma njihovi različno izraženi interesi.

2.3. Simptomi, vzroki in povodi za krize

2.3.1. Simptomi krize

Tako kot pri uspešno razvijajoči se organizaciji za snovanje njene politike analiziramo notranje in zunanje okolje (SWOT-analiza), je potrebno pri preučevanju organizacije oziroma podjetja v krizi takšno analizo nujno razširiti še na simptome, vzroke in povode za krizo. Pri tem je pomembno, da razlikujemo med simptomi, vzroki in povodi za nastanek krize, saj bi se lahko v primeru zdravljenja krize lotili napačnih ukrepov. Povsem normalno bi bilo, da so menedžerji tisti, ki najprej opazijo prve znake (simptome), ki izražajo krizo. Vendar je bilo v praksi že mnogo primerov, ko so znake krize prej opazili drugi udeleženci (*stakeholders*)² organizacije kot pa sam menedžment.

Simptome lahko obravnavamo torej kot določene znake, znanilce – opozarjajo, kaj bi lahko bilo narobe; zelo nazorna je tudi analogija z medicino, kjer ne more biti uspešnega zdravljenja brez uspešnega odkritja pravih vzrokov, ali z drugimi besedami, zdravljenje

² Tiste posameznike, skupine in organizacije, ki so s podjetjem neposredno ali posredno povezane oziroma povezani, običajno imenujemo udeleženci podjetja (ang. *stakeholders*), na drugi strani pa so lastniki podjetja (ang. *shareholders*).

bo najverjetneje neuspešno, če bo zdravnik skušal pozdraviti le simptome bolezni (npr. vročino), ne bo pa odpravil vzrokov izraženih znakov (npr. vnetja). Simptomi torej samo opozarjajo na bolezen, če pa ne ugotovimo, kaj je bolezen povzročilo in se zdravljenja ne lotimo pri vzrokih, lahko bolnik (organizacija) pri zdravljenju umre (npr. stečaj podjetja).

Pri ugotavljanju in identifikaciji simptomov je potrebno biti pozoren predvsem na področja, kjer se simptomi pravzaprav pojavljajo. Običajno se pri krizah pojavljajo različni simptomi na različnih področjih, ki se med seboj prepletajo, zato je nekatere lažje zaznati, nekateri pa so bolj skriti in jih je težje prepoznati.

Priporočljivo je, da se pri pojavu enega ali več simptomov, ki nakazujejo na možnost pojava krize, stalno preverja »zdravstveno stanje« organizacije. Pri tem se običajno uporabljajo določeni kriteriji, s katerimi lahko določimo stopnjo krize ali »globino« kriznega stanja in morebitni zlom organizacije, oziroma s katerimi lahko določimo stopnjo uspešnosti poslovanja organizacije.

Poleg menedžmenta predvsem zunanji udeleženci organizacije (največkrat gre tu za banke oziroma druge finančne institucije) redno spremljajo poslovanje organizacije in so zelo pozorni na morebitne simptome, ki bi lahko kazali na težave pri samem poslovanju ob upoštevanju makroekonomskih okoliščin in tržne perspektive organizacije. Pri tem se poleg računovodskih podatkov iz bilanc lahko uporabljajo tudi nekateri testi, ki kažejo na »stopnjo obolelosti oziroma zdravja« neke organizacije. Eden od takih instrumentov je na primer t. i. Altmanov model, znan tudi kot model Z-score: gre za točkovni model po Altmanu, ki uporablja pet finančnih kazalnikov in statistično tehniko, znano kot linearno diskriminantno analizo za klasifikacijo organizacije kot solventne ali insolventne.³

$$\text{Z-score} = 1,2 X_1 + 1,4 X_2 + 3,3 X_3 + 0,6 X_4 + 1,0 X_5$$

Pri tem posamezne spremenljivke pomenijo:

X_1 = čista obratna sredstva : celotna sredstva

X_2 = zadržani dobiček : celotna sredstva

X_3 = dobiček pred obrestmi in obdavčitvijo (EBIT) : celotna sredstva

X_4 = tržna vrednost delnic (vrednost kapitala) : knjigovodska vrednost celotnih obveznosti

X_5 = prodaja (poslovni prihodki) : celotna sredstva

³ Insolventnost pomeni dalj časa trajajočo plačilno nesposobnost dolžnika, ki ne more več poravnati že zapadlih obveznosti do različnih upnikov (dobaviteljev, zaposlenih, bank, države ipd.).

Z = splošni indeks podjetniškega zdravja

Vrednost Z se za večino podjetij giblje med vrednostma -4 in $+8$. Po Altmanovih raziskavah imajo finančno močna podjetja Z-vrednost več kot 2,99 in jih lahko imenujemo »zdrava«, podjetja med vrednostma 1,81 in 2,99 kažejo, da se trend poslovanja lahko obrne bodisi v krizo ali v še večjo uspešnost, medtem ko podjetja z vrednostjo pod 1,7 praktično nimajo več veliko možnosti za preživetje. Tak model lahko vsaj v krajšem časovnem obdobju (do enega leta) z veliko verjetnostjo napove morebiten zlom ali uspešno delovanje analiziranih podjetij (Slatter in Lovett, 1999: 15).

Tudi za obravnavano podjetje je bil v letu 1999 za ugotavljanje finančnega položaja podjetja opravljen test Z-vrednost, pri čemer je bil dosežen indeks 1,67 – to pa pomeni, da je bilo obravnavano podjetje takrat v globoki krizi z zelo malo možnosti za preživetje.⁴

Poleg bank, ki natančno spremljajo morebitne simptome krize oziroma »zdravstveno stanje« organizacije in ki jih v veliki meri skrbi predvsem za že izvedene naložbe oziroma za reševanje obstoječih, je tu potrebno omeniti še lastnike, ki jih skrbi za vrednost premoženja, konkurente, ki seveda želijo prevzem tržnih položajev, sredstev in *know-howa*, dobavitelje, ožjo in širšo javnost idr.

Ker se simptomi kažejo v različnih oblikah, na različnih področjih in z različnim časovnim zamikom, je za menedžment lahko zelo nevarno, da teh opozorilnih znakov ne opazi ali jih celo zanemari, zato je smiselna razvrstitev signalov po določenih področjih. Dubrovski (2000: 7) navaja 58 simptomov krize, ki so razvrščeni v šestih skupinah, v nadaljevanju bom prikazal po mojem mnenju le najpomembnejše.

– *komercialno (prodajno-nabavno) in marketinško področje*

padanje tržnih deležev, postopoma padajoča prodajna realizacija in nedoseganje prodajnih rezultatov, pomanjkanje naročil za naslednja obdobja, nepričakovana odpoved dolgoročnega sodelovanja, porast nezadovoljstva potrošnikov (reklamacije in odpor), cenovna nekonkurenčnost, vstopanje konkurentov na tržne položaje podjetja, podaljševanje plačilnih rokov, ostajanje izdelkov na zalogi, zmanjšanje naložbe v tržišče, zmanjšana marketinška sredstva, porast neizterljivih terjatev, pristajanja na stalno slabše nabavne pogoje in omejevanje nabavnih virov

⁴ Poleg Altmanovega modela obstajajo še nekatere druge metode za določitev oziroma testiranje finančnega položaja določenega podjetja oziroma organizacije (npr. obrazec hitrega testa položaja podjetja, ki se povzema po avtorju Kraličku). Več o Altmanovem indeksu ter drugih metodah za testiranje finančnega položaja podjetja v Platt (1998: 77–91).

– *finančno-računovodsko področje*

padajoča ali negativna donosnost ne glede na osnovo (ROS, ROE, ROA itn.), poslabšana likvidnost in plačilna sposobnost, vedno več dospelih neporavnanih obveznosti, povečana stopnja zadolžitve in nenehno iskanje novih virov za pokrivanje starih, poslabšan denarni tok, poraba amortizacije v druge namene, zamujanje z izplačili plač ali njihovo znižanje in neredno izpolnjevanje drugih obveznosti do delavcev itn.

– *razvojno ter proizvodno-tehnično področje*

padajoča produktivnost, porast stopnje reklamacij, padanje kakovosti izdelkov in procesov, neurejenost opreme in materiala, zmanjšanje naložbe v tehnologijo in delovne procese, zmanjšanje razvojno-raziskovalnega dela, opustitev naložb v zaščito okolja in varnost delovnih mest

– *kadrovsko-menedžmentsko področje*

naraščanje nezadovoljstva zaposlenih, stavke in druge prekinitve dela, visoka fluktuacija na vseh ravneh, spremenjeno obnašanje menedžmenta, stopnjevanje konfliktov med nosilci odločitev na najvišji ravni, prevladujoča vloga finančne funkcije, v notranjem komuniciranju vedno bolj prevladujejo pisna sporočila, močan pojav in vpliv govoric, pomanjkanje strateških usmeritev in ukrepanje kot »gašenje požara«

– *organizacijsko-informacijsko področje*

pomanjkljivo, redkejše in prirejeno komuniciranje, neučinkoviti informacijski procesi in sistemi, prevladujoče delovanje po neformalni organizacijski strukturi

– *področje zunanjega okolja*

zmanjšanje ali ukinitve kreditnih linij in zahtevana dodatna zavarovanja pri bankah, poslabšanje nabavnih pogojev, poostreitev nadzora poslovanja in večja kritičnost pri lastnikih in upnikih, porast odškodninskih tožb ipd.

Vsi ti simptomi lahko posamično ali v različnih kombinacijah in razmerjih nakazujejo, da se organizacija nahaja v kriznem stanju. Prezrtje ali nezaznavanje simptomov lahko privede do tega, da nas kriza preseneti, s tem pa se v veliki meri zmanjša možnost za

njeno ozdravitev. Vendar pa je ugotavljanje simptomov le prvi korak na poti k uspešni ozdravitvi organizacije. Ključnega pomena za uspešno zdravljenje podjetja je odkrivanje vzrokov, ki so krizo povzročili.

2.3.2. Vzroki za nastanek kriz

Vzroke za nastanek kriz delimo na notranje in zunanje. Zunanji vzroki so tisti, ki so nastali v zunanjem okolju organizacije in na katere organizacija ni imela vpliva. Lahko jih imenujemo tudi objektivni ali eksogeni. Med zunanje vzroke lahko prištevamo spremembe v povpraševanju, vstop novih konkurentov, neugodna in spremenjena politika vlade itn.

Med notranje vzroke prištevamo tiste, ki nastanejo znotraj podjetja. Dubrovski (2000: 9) označuje notranje vzroke kot subjektivne ali endogene.

Končina in Mirtič (1999: 37) vzroke za nastanek krize vidi v »triangularnem spletu«, ki zajema neustrezno poslovanje, premalo denarja (kapitala) ter nestrpno (sovražno) okolje. Običajno pa kriza v večjem številu primerov nastane zaradi povezanega delovanja obeh skupin vzrokov (zunanjih in notranjih) in le redko zaradi ene same, kar je mogoče razbrati iz prakse domačih in tujih podjetij ter iz analitične strokovne literature.

Pri krizah gre torej za niz medsebojno povezanih vzročno-posledičnih dogajanj, ki po navadi drastično vplivajo na poslabšanje uspešnosti organizacije. Tudi če je na primer poglavitni in v prvi vrsti edini vzrok za nastanek krize okolje organizacije, je menedžment tisti, ki bi moral predvideti take dogodke in jih s pravočasnim strateškim načrtovanjem tudi preprečiti, seveda v primeru, da ima organizacija dovolj resursov oziroma možnosti za pridobitev le-teh.

Že v prejšnjem poglavju je bilo navedeno, da je ugotavljanje vzrokov kriz ključnega pomena za nadaljnje pravilno zdravljenje krize, zato je včasih tudi priporočljivo, da organizacija prepusti preverjanje vzrokov za nastali neugodni položaj še zunanjim svetovalcem in strokovnjakom (*outsourcing*), še posebno, če menedžment ne obvladuje dovolj dobro znanj in nima dovolj veščin, ki so potrebni za krizni menedžment. Zunanji svetovalci lahko s svojim neodvisnim in neobremenjenim pogledom pomembno prispevajo k pravilni interpretaciji vzrokov.

V nadaljevanju so prikazani nekateri najbolj pogosti vzroki (notranji in zunanji) za nastanek kriz:

Med notranje vzroke za nastanek kriz štejemo naslednje (Slatter in Lovett, 1999: 21):

- *neprimerno poslovodstvo*: neprimerne osebne značilnosti menedžmenta, neprimeren stil vodenja, neustrezna usposobljenost,
- *nezadostna in neustrezna finančna kontrola*: pomanjkljiv finančni menedžment, neprimerno uporabljene računovodske informacije, neučinkovito obvladovanje stroškov,
- *previsoki stroški poslovanja*: podjetja, ki imajo strukturo stroškov višjo kot njegovi glavni konkurenti, so praktično nekonkurenčna ves čas, saj nižji dobički pomenijo tudi manjše možnosti za investiranje v nove programe in marketing, tako da so manj zmožna za izgradnjo in obrambo svojega tržnega položaja,
- *neučinkovito trženje*: pomanjkanje marketinške strategije, nemotivirani tržniki, neučinkovito tržno komuniciranje, pomanjkanje tržnih raziskav in znanj o potrošnikovih navadah in pričakovanjih,
- *pretirana rast podjetja po obsegu in vsebini*: podjetje raste prehitro glede na možnost financiranja in pridobivanja kreditov,
- *za zmožnost organizacije prezahtevni projekti*: neustrezna ocena stroškov projekta, težave pri zagonu projektov,
- *nakupi podjetij*: nakup podjetij s slabo konkurenčno pozicijo na njegovih lastnih trgih, preveliki napor in pozornost za nakupe podjetij,
- *previsoki stroški nakupa*: pri prodaji imajo običajno korist prodajalci, ne pa kupci,
- *finančna politika*: visoko razmerje med dolgovi in lastniškim kapitalom, uporaba neustreznih finančnih virov,
- *organizacijska strukturna inercija in kaos*: nesposobnost odločanja – paraliza, običajno zaradi slabega menedžmenta, nemotiviranosti, ni jasno opredeljenih strateških ciljev.

Ugotavljanje zunanjih vzrokov pa izhaja iz analiziranja okolja, konkurentov, odjemalcev dobaviteljev ter tudi panoge, ki ji pripada organizacija. Le-ta pa je lahko razdrobljena, nastajajoča, zreła, upadajoča ali globalna (Porter, 2004).

Med zunanje vzroke lahko uvrstimo naslednje vzroke:

- *spremembe na trgu*: močnejša konkurenca med obstoječimi konkurenti, vstop novih konkurentov, zmanjševanje tržnega povpraševanja po proizvodih ali storitvah – sprememba v strukturi povpraševanja (dolgoročni trend upadanja povpraševanja, ciklični ali sezonski), padec cen, spremenjeno vedenje potrošnikov, zaostreni pogoji pri nabavi, cenovne spremembe pri nabavnih surovinah,

- *spremembe v panogi*: sovražni in neuspeli prevzemi, panožna kriza, sindikalne zahteve,
- *spremembe na osnovi splošnega napredka*: zamenjava tehnologije, novi načini trženja in distribucije,
- *politične in zakonske spremembe*: regionalne in mednarodne integracije ali dezintegracije, vojne in napetosti, nove državne in mednarodne zakonske ureditve.

Poleg naštetih uvrščamo med zunanje vzroke še spremembe v makroekonomskih dejavnikih (devizni tečaji, carinski ukrepi, porast socialnih in davčnih obremenitev ipd.), pa tudi socialnopatološke pojave (sabotaže, terorizem ipd.) ter naravne nesreče.

Tabela 2.1: Študija notranjih in zunanjih vzrokov za nastanek kriz po različnih avtorjih

	Schendel in sodel., 1.1976	Bibeault, 1982	Slatter, 1984	Thain in Goldthrope, 1989	Grinyer in sodel., 1990	Gopal, 1991	Gething, 1997
Notranji							
Neprimerno posloводство	*	*	73 %	*	*	*	84 %
Nezadostna finančna kontrola		*	75 %	*	*	*	60 %
Visoka struktura stroškov	*		35 %	*	*		56 %
Neučinkovito trženje	*		22 %	*	*		20 %
Prezahtevni projekti	*		17 %	*	*		20 %
Neuspeli nakupi podjetij			15 %				72 %
Finančna politika			20 %	*		*	84 %
Zunanji							
Spremembe v povpraševanju	*	*	33 %	*	*	*	68 %
Konkurenca	*	*	40 %	*	*	*	44 %
Neugodna cenovna gibanja	*	*	30 %	*		*	20 %
Politika države	*	*				*	
Stavke	*						
Pomanjkanje sreče		*				*	

Vir: Slatter in Lovett (1999: 49).

Iz tabele je razvidno, da gre v tej študiji za zelo široko paleto možnih vzrokov (tako notranjih kot zunanjih) za nastanek krize v organizaciji. Običajno deluje več vzrokov hkrati, intenzivnost in vpliv na krizo pa se spreminjata. Večina avtorjev meni, da so poglobitvi notranji vzroki za nastanek krize neprimeren menedžment, neprimerna finančna kontrola in visoka struktura stroškov. Zanimiva je tudi novejša raziskava

(Gething) v letu 1997, kjer so kot vzroki kriz močno v porastu neuspeli nakupi podjetij, spremenjena finančna politika in spremembe v povpraševanju, kar kaže na velik vpliv globalizacijskih procesov.

Pojav krize je torej verjetnejši v tistem podjetju, kjer je menedžment pasiven in se na vplive iz okolja ne odziva, zato mora vedno imeti jasno definirano strategijo, s katero lahko uspešno odstrani motnje. Pri tem je potrebno vedeti, da se vzroki za nastanek kriz spreminjajo tudi z rastjo in staranjem podjetja, če organizacija skladno s tem ne spreminja in prilagaja procesov, vizije, smotrov in ciljev in če stalno ne »preverja« interesov udeležencev podjetja.

2.3.3. Povodi za nastanek kriz

Krize redko nastanejo nenadoma, čez noč; skoraj vsaka kriza ima vzroke, korenine, ki segajo daleč v preteklost, večino kriz pa sprožijo povodi; to so hitre in nepredvidene, marsikdaj prej neopazne spremembe v zunanjem ali notranjem okolju organizacije.

Povod je neposredno delujoč vzrok, na osnovi katerega se kriza dejansko sproži; povod je le »kaplja čez rob«. Takšno stanje pa so povzročili različni vzroki, ki jih moramo v procesu zdravljenja krize odpraviti (Tavčar, 1996: 209).

Če razumemo krizo kot neko oviro ali neugodno motnjo, ki preprečuje uspešno delovanje organizacije, je tudi zelo pomembno razmerje med intenzivnostjo motnje in odpornostjo (robustnostjo) organizacije. Robustnost organizacije lahko opredelimo kot dolžino časovnega obdobja, ki še loči organizacijo od krize; robustnost raste z akumuliranimi zmoglostmi in pada, če organizacija nekoristno porablja te zmoglosti. Pod pojmom intenzivnost motnje razumemo obseg oziroma velikost motenj, vsebino in škodljivost motenj, hitrost nastajanja motenj in pogostnost motenj. Na splošno lahko trdimo, da obstaja povezava med intenzivnostjo motnje in odpornostjo organizacije. Večja kot je intenzivnost motnje, večja je verjetnost, da se bo odpornost organizacije zmanjšala, kar pomeni, da je večja verjetnost, da se bo organizacija znašla v krizni situaciji. To pomeni, da šibke motnje organizacije še ne destabilizirajo; bolj pa ko se povečuje njena intenzivnost, toliko bolj se organizacija destabilizira, včasih tudi preko meje normalnih zmoglosti za obvladovanje krize. Potrebno je tudi poudariti, da so zelo škodljive na videz zelo neznatne motnje, ki se pojavljajo pogosto in nepričakovano.

V tem poglavju sem skušal v strnjeni obliki prikazati, na kaj moramo biti pozorni, ko imamo opraviti s krizo; kakšni so znaki oziroma simptomi, s pomočjo katerih lahko

prepoznamo krizo, kje so običajno vzroki, z analizo katerih lahko izberemo smer ukrepanja oziroma odpravljanja krize in povodov, ki predstavljajo zadnji neposredni dejavnik sproženja krize. Prepoznavanje in analiza vseh treh dejavnikov je za menedžment v podjetju zelo pomembna, saj je od tega odvisen pristop bodisi k preprečevanju bodisi obvladovanju krize.

2.4. Vrste kriz in možnosti reševanja kriz

Glede na vzroke in okoliščine lahko krize razvrstimo po različnih merilih, kot so na primer stopnja razvoja, intenzivnost, ogroženost ciljev, hitrost nastopa in vrsta vzrokov nastopa. Pomembno je poudariti, da se lahko ista kriza pojavlja v različnih oblikah oziroma ima lahko elemente v vseh omenjenih razvrstitvah.

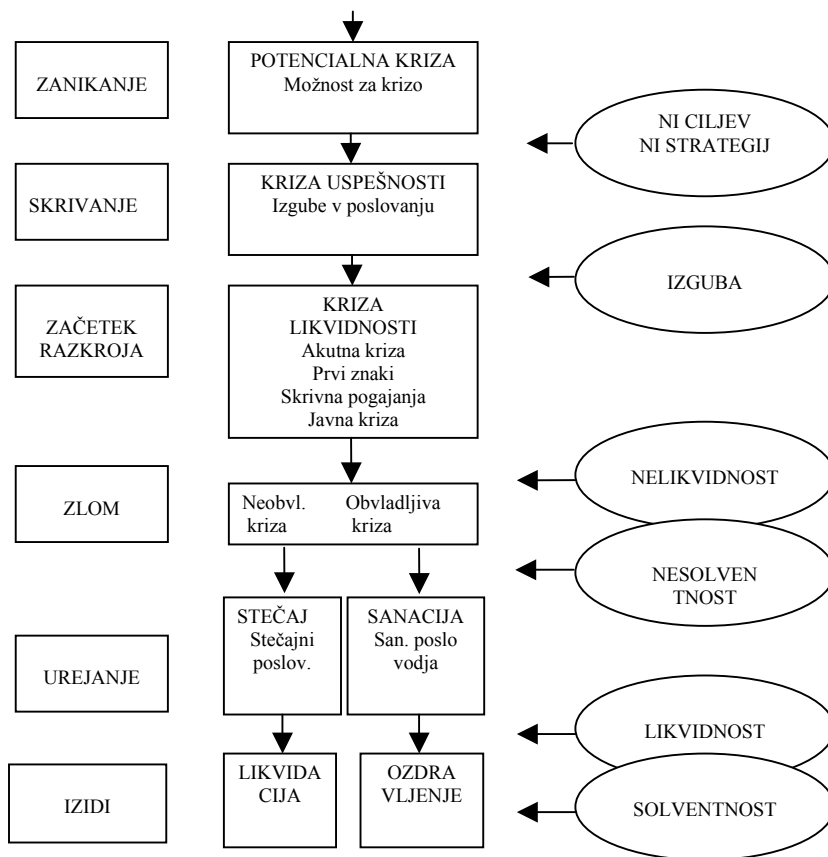
Krize lahko razvrstimo na naslednji način (Dubrovski, 2000: 21–31):

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

Za potrebe nadaljnje analize v tem delu je za nas zanimiva predvsem razvrstitev kriz z vidika verjetnosti in bližine v času oziroma intenzivnosti. S tega vidika obstajajo tri vrste kriz (Tavčar, 1996: 206):

- potencialna kriza,
- latentna kriza,
- akutna kriza, ki jo delimo na obvladljivo in neobvladljivo.

Slika 2.1: Potek akutne krize in značilnosti stopenj



Vir: Tavčar (1996: 529).

Potencialne krize so tiste, ki so sicer možne, vendar niso še verjetne, običajnih znakov krize še ni, podjetje je na videz normalno, dober poznavalec pa sluti, da iz ozadja prežijo težave. V dobro obvladovanem podjetju ima menedžment venomer pripravljeno strategijo z možnimi protiukrepi, v veliki večini podjetij pa je menedžment v tej fazi krize samozadovoljen.

Pri latentnih oblikah krize se že kažejo prvi znaki krize. To pomeni, da na organizacijo že delujejo določene motnje, ki načenjajo njeno robustnost. Menedžment v večini organizacij jih običajno ne zaznava, če pa jih, jih skuša prikriti oziroma zanikati. V tem obdobju latentnosti je krizo mogoče sorazmerno lahko preprečiti, saj ima organizacija še dovolj moči in časa na razpolago – če pa vodstvo sploh ne ukrepa ali pa ukrepa na napačen način, obstaja velika verjetnost, da bo kriza iz latentne oblike prešla v akutno.

Pri akutnih oblikah so znaki in učinki krize nedvoumni; težišče ni na odkrivanju, temveč na obvladovanju. Škodljivi učinki se grmadijo, govorice o krizi stopnjujejo pritisk na podjetje, časa za ukrepanje je vse manj. Menedžment običajno podcenjuje resnost situacije in se skuša prepričati, da bo kriza sama minila.

Akutna kriza se deli še na:

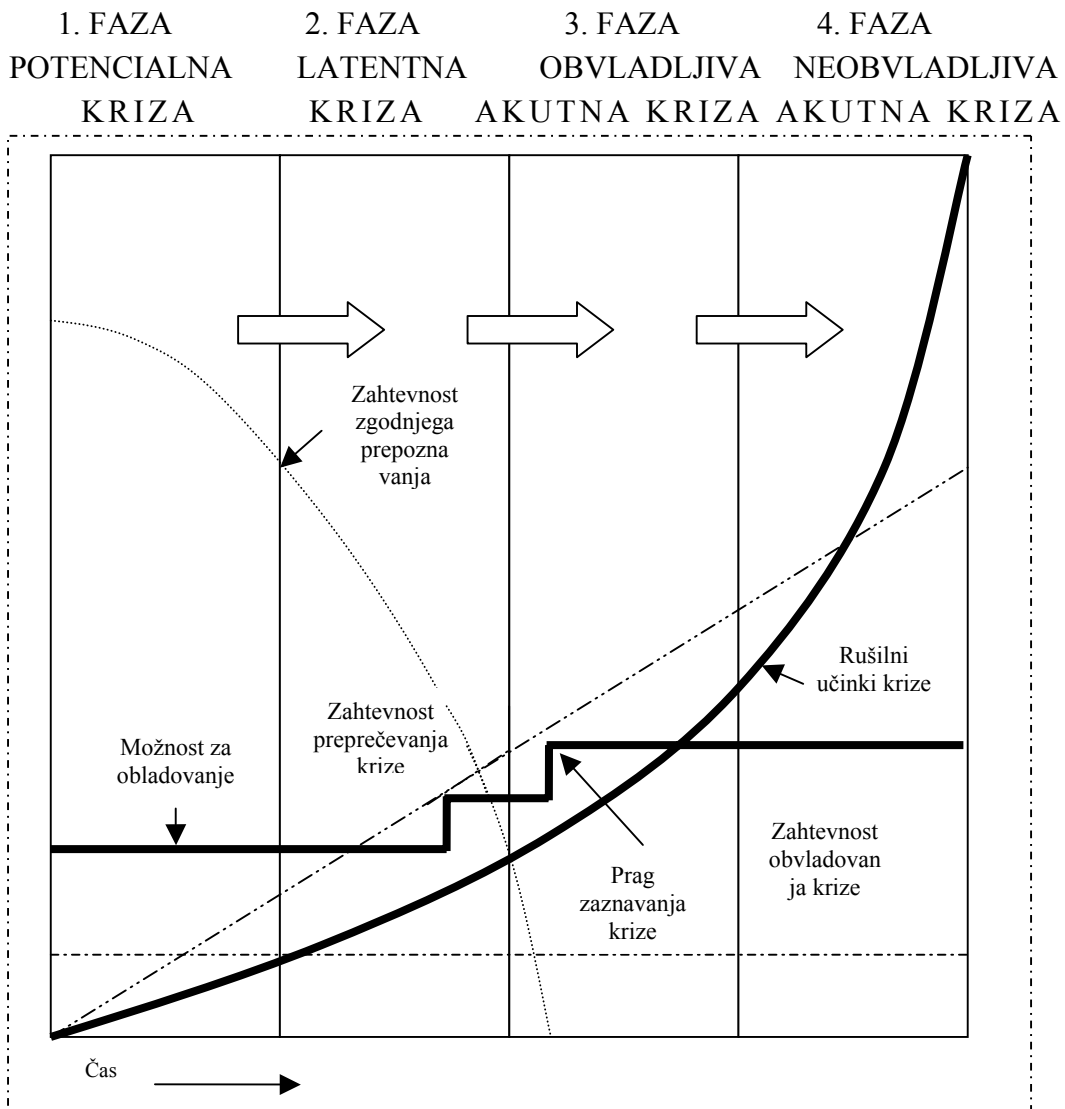
- obvladljivo in
- neobvladljivo (ta zvrst akutne krize izhaja iz kronično slabega delovanja, običajno sledi stečaj ali likvidacija).

Pri akutni krizi težave dosežejo vrhunec, kriza mora biti na nek način razrešena; njena razrešitev pa je lahko ugodna (prične se ponovno vračanje organizacije v novo ali pa željeno stanje, s čimer se proces krize zaključi – postavijo se novi temelji, ki organizaciji omogočijo nadaljnji obstoj in razvoj) ali pa neugodna (organizacija propade). Vendar celo če krizi organizacije sledi propad (stečaj), iz tega izhajajo določene prednosti. Tako se konča morebitna dolgotrajna agonija podjetja, upniki so po večini vsaj deloma poplačani, zaposleni pa lahko začnejo uveljavljati pravice in prejemati nadomestilo.

Ko organizacija zapade v krizo, gre običajno skozi vse omenjene faze, pri čemer je potrebno poudariti, da se intenzivnost in dolžina omenjene posamezne faze med podjetji razlikuje (predkriza, kriza, pokriza). Razvoj krize je lahko proces, ki traja daljše časovno obdobje, tudi več let. Ko intenzivnost motnje preseže zmožnost organizacije za obvladovanje krize, je propad neizogiben. Zato je potrebno stalno namenjati pozornost vsem znakom in oblikam krize ter čim hitreje odpraviti njene vzroke.

V nadaljevanju so grafično prikazane sestavine kriznega procesa.

Slika 2.2: Vrste kriz glede na stopnjo intenzivnosti

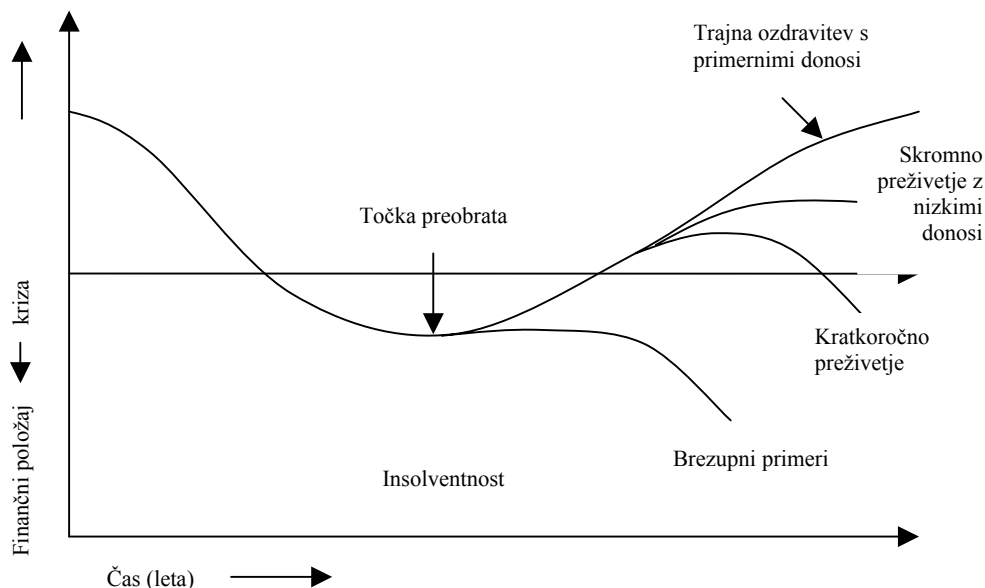


Vir: Tavčar (1996: 536).

Glede na to, kakšna je lahko posledica procesa obvladovanja krize, je mogoče razlikovati med štirimi različnimi vrstami organizacij:

- neozdravljive organizacije, ki jih delimo na brezupne primere in primere, kjer je možno kratkoročno preživetje z možnostjo propada,
- ozdravljive organizacije, kjer je možno skromno preživetje z nizkimi donosi in trajno okrevanje s primernimi donosi.

Slika 2.3: Možni izidi ozdravljenja organizacij



Vir: Slatter in Lovett (1999: 115).

Dejstvo je, da so v veliki večini primerov poskusi reševanja akutne krize neuspešni, saj je po navadi kriza premočno zažrta v celotno tkivo organizacije, ki se lahko vsak hip sesuje. Mnogi sanacijski procesi so tako neuspešni, čeprav so lahko dobro pripravljeni.

To nam potrjuje tudi dosedanja praksa v Sloveniji, saj se je reševanje akutnih kriz velikih poslovnih sistemov končalo pri kratkoročnem preživetju z možnostjo propada, manj pa je primerov, ko je po obvladani krizi prišlo do najugodnejšega razpleta – trajnega okrevanja s primernimi donosi. Prav obravnavani primer zdravljenja krize v tem magistrskem delu bi lahko uvrstili v to zadnjo skupino.

3. UDELEŽENCI PODJETJA IN KRIZNE RAZMERE

3.1. Zunanji in notranji udeleženci organizacije

Organizacija je sistem med seboj povezanih socialnih vedenj določenega števila oseb, ki jih lahko imenujemo udeleženci v podjetju. Vsak udeleženec dobi od organizacije spodbude, motive, v zameno pa organizaciji daje prispevke; vsak bo prispeval v organizacijo toliko časa, dokler bo spodbuda (tudi vrednote) tako dobra ali boljša od prispevkov, ki jih mora dati organizaciji (Scott, 1987: 161).

Z vidika notranjega okolja so »organizacije politične arene z njihovo lastno konstitucijo, statuti in pravili vedenja« (Zald in drugi v Rus, 1999: 85). Že v uvodu smo zapisali, da je organizacija ciljna združba ljudi, ki teži k uresničevanju nekega cilja in »kjer so cilji, tam so interesi; interes je želena korist; kdor uresniči interes, ima korist«⁵ (Kralj, 1992: 29).

V organizacijah so posamezniki, skupine in koalicije z različnimi interesi, ki tekmujejo med seboj s ciljem, da bi pridobili večjo moč in resurse.

Koalicija je povezovanje več raznolikih skupin v celoto; le-te praviloma ne nastajajo iz posameznikov, temveč iz skupin. V organizacijah prevladujejo konflikti ter spletkarjenja, zato organizacije tudi ne morejo preživeti brez neke stopnje skupnega in složnega delovanja vseh vpletenih. Za uspešno delovanje organizacije je ustvarjanje učinkovite koalicije in njeno obvladovanje za premagovanje divergentnih interesov in konfliktov v organizaciji ključnega pomena (Thompson, 1967).

Z vidika zunanjega okolja organizacije vstopajo na trg, kjer so le ene od mnogih, ki iščejo resurse in ugodne pogoje za svoje ekonomske transakcije. Organizacije na trgu skušajo vzpostaviti koalicijo z drugimi organizacijami in strukturirati svoje medsebojne odnose tako, da lahko v največji možni meri zmanjšajo negotovost, kar izhaja iz preračunljivega vedenja odprtega trga. Organizacije kooptirajo⁶ z zunanjim okoljem tako, da si zagotovijo stabilen dostop do virov, od katerih so odvisne (Rus, 1999: 86).

Poleg notranjih udeležencev, kamor spadajo že prej omenjeni posamezniki, skupine in koalicije, obstajajo torej še zunanji udeleženci; to so po navadi skupine oziroma organizacije, ki imajo interese glede delovanja organizacije kot take in lahko nanjo tudi vplivajo.

Pri normalnem poslovanju podjetja so sicer različni interesi oziroma cilji udeležencev tudi prisotni, vendar jih lahko z oblikovanjem notranje in zunanje koalicije ter s pogajanjem med njimi uspešno obvladujemo.

»Menedžment lahko vstopa v kratkotrajne koalicije tudi pri povsem specifičnih zadevah. Take koalicije omogočajo dinamično in zelo učinkovito manevriranje v podjetjih in s tem

⁵ Pojem interes (lat. inter esse – biti vmes) pomeni: udeleženosť, prizadetost, deležnosť, prid, korist, zanimanje za kaj, prevladuje za pridobitev večje moči in resursov.

⁶ Kooptacija je definirana kot inkorporacija kritičnih zunanjih skupin v proces odločanja (Rus, 1999).

tudi poslovno uspešnost celotnega podjetja. V tem primeru ne gre za manipulacijo, temveč za pošteno iskanje zaveznikov, pač glede na probleme« (Rus, 1996: 23).

Problem se pojavi v trenutku, ko se uspešnost podjetja poslabša in preide v krizno stanje. Takrat prihaja do večje divergence med interesi udeležencev, in sicer do te mere, da lahko celo ogrozi obstoj podjetja. Rešitev krize je torej odvisna od smeri interesov udeležencev, stopnje vpletenosti v organizacijo, moči (možnosti vplivanja) ter odzivnega časa.

Preden se poglobimo v interese udeležencev v kriznih razmerah, je potrebno vedeti, katere so vloge posameznih udeležencev, kateri so običajno njihovi interesi in kje se ti udeleženci nahajajo.

Jaklič loči primarne in sekundarne interesne skupine. Model interesnih skupin podjetja temelji na t. i. splošnosistemski teoriji. Vsi živi organizmi (sistemi) vplivajo na druge sisteme in ti vplivajo tudi nanje v okolju. Ključ preživetja sistemov je v sposobnosti prilagoditve (Jaklič, 1999: 273). Tako je treba ugotoviti, kdo so subjekti (sistemi) (so)vplivanja oziroma interesne skupine. Govorimo lahko o dinamičnih koalicijah interesnih skupin. Ob različnih problemih se lahko med interesnimi skupinami oblikujejo različne povezave.

Primarne interesne skupine predstavljajo vse neposredne povezave, nujne za izvajanje osnovnega poslanstva podjetja, ki je pridobivanje dobička oziroma proizvodnja dobrin in storitev za družbo.

Tabela 3.1: Primarne interesne skupine (narava interesov in moči)

Interesna skupina (IS)	Narava interesa – (is) si želi	narava moči – (is) vpliva na podjetje Z/s
ZAPOSLENI	– stabilno zaposlenost – primerno plačilo – varno in prijetno okolje	– pogajalsko močjo sindikata – stavkami in drugimi dejavnostmi – javnim mnenjem
LASTNIKI/DELNIČARJI	– primerne dividende – rast vrednosti delnice oziroma podjetja	– volilno pravico – nadzorom nad poslovanjem
KUPCI	– zadovoljiv nakup (kakovost, cena)	– nakupi pri konkurentih – bojkotiranjem
DOBAVITELJI	– kontinuirana poročila – pravočasna plačila – možnost razvoja	– nedobavljanjem naročenega – dobavljanjem konkurentom
KONKURENTI	– dobičkonosnost – pridobivanje tržnega deleža – rast celotne panoge	– tehnološkimi inovacijami (konkurenti morajo slediti) – nižjimi cenami
PRODAJALCI (na drobno in debelo)	– kakovostne proizvode s primerno ceno in ob pravem času	– nakupi pri drugih dobaviteljih – bojkotiranjem podjetij
POSOJILODAJALCI	– servisiranje posojil	– odpoklicem posojil – pravno potjo (prevzem lastnine)

Vir: Jaklič (1999: 274).

O sekundarnih interesnih skupinah govorimo, ko tudi druge družbene skupine izrazijo zanimanje ali zaskrbljenost zaradi dejavnosti podjetja, ki nastajajo v osnovnem poslanstvu ali funkciji podjetja.

Tabela 3.2: Sekundarne interesne skupine (narava interesov in moči)

interesna skupina (is)	narava interesa – (is) si želi	narava moči – (is) vpliva na podjetje Z/s
LOKALNE SKUPNOSTI	– zaposlitev lokalnega prebivalstva – zaščito okolja – razvoj lokalnega okolja	– nezaupanjem in nenaklonjenostjo – lobiranjem vlad (centralne in lokalnih)
DRUŽBENI AKTIVISTI	– opazovanje podjetij z namenom ugotoviti morebitne nelegalne in neetične dejavnosti	– pridobivanjem podpore s publiciranjem in javnim nastopanjem – lobiranjem vlad
MEDIJI	– opazovanje dejavnosti podjetij – informiranje javnosti	– publiciranjem in komentiranjem
POSLOVNO INTERESNE SKUPINE (npr. GZS)	– zagotavljanje informacij za boljše poslovanje	– podporo strokovnjakov – zagotavljanjem pravne in politične podpore
TUJE VLADE	– obdavčevanje – razvoj	– makroekonomsko politiko – mikroekonomsko politiko – regulacijo
DOMAČE VLADE	– obdavčevanje – razvoj	– makroekonomsko politiko – mikroekonomsko politiko – regulacijo
JAVNOST	– zaščito družbenih vrednot – zmanjšati tveganja – zagotoviti napredek za družbo	– (ne)podporo določenim dejavnostim – vpliv na vlado

Vir: Jaklič (1999: 275).

Sekundarno ne pomeni, da gre za manj pomembne odnose, temveč odnose, ki niso neposredno povezani z osnovnim poslanstvom podjetja.

Notranje okolje podjetja oziroma odnosi med notranjimi interesnimi skupinami se najpogosteje kažejo v kulturi podjetja, ki pomeni tisto vezno gradivo, ki drži skupaj neko organizacijo. Zaradi hitro spreminjajočega se okolja so tudi organizacije pod nenehnim

pritiskom, da spreminjanje svojo kulturo. Ta pa je mnogokrat zelo rigidna, saj ljudje in njihove organizacije stremijo k stabilnosti. Ena najtežjih nalog menedžmenta je tako spreminjanje kulture podjetja.

V nadaljevanju za primerjavo prikazujem še preglednico značilnosti interesov skupin udeležencev, povzeto po Urlichu (Urlich v Tavčar, 1999: 20).

Tabela 3.3: Značilnosti in interesi skupin udeležencev

Skupine udeležencev	Interesi skupin udeležencev
NOTRANJI UDELEŽENCI	
Lastniki – deležniki – podjetnik – lastnik	– donosi, dobiček – ohranitev, obrestovanje in povečevanje vrednosti vloženega kapitala – samostojnost, avtonomija odločanja
Menedžerji – postavljeni menedžerji – podjetnik – menedžer	– moč, vpliv – ugled – razvijanje in udejanjanje lastnih zamisli in zmožnosti – delo kot vsebina življenja
Sodelavci	– plača, spodbude – socialna varnost – smiselna dejavnost, razvoj lastnih zmožnosti – stiki in odnosi z ljudmi, pripadnost skupini – status, priznanje, ugled
ZUNANJI UDELEŽENCI	
Zunanji vlagatelji podjetja	– varna naložba kapitala – zadovoljivo obrestovanje – rentabilnost – rast premoženja
Dobavitelji	– stabilen odjem – možnosti za dobavljanje – ugodni pogoji – plačilna sposobnost in redna plačila odjemalca
Odjemalci	– po tržnih merilih količinsko in vsebinsko primerne koristi za zmerno ceno – strežba, storitve, posebni pogoji
Konkurenti	– ohranjanje poštenih načel in pravil v trženjskem tekmovanju – sodelovanje z drugimi podjetji v panogi
Država in družba – krajevne in državne oblasti – tuje in mednarodne organizacije – združenja in interesne povezave (lobiji) vseh vrst – politične stranke – državljanske pobude – javnost nasploh	– davki – zagotovljena delovna mesta – prispevki za socialne namene – prispevki k infrastrukturi – delovanje znotraj pravnih predpisov in norm – sodelovanje v izražanju politične volje – podpiranje kulturnih, znanstvenih in izobraževalnih institucij – ohranjanje življenju prijaznega okolja

Vir: Urlich v Tavčar (1999: 20).

Organizacija kot sistem ima vlogo tudi lastnega udeleženca in s tem povezane interese, katerih bistvo je med drugim zagotavljati uresničevanje interesov njenih udeležencev.

Organizacija je potemtakem prostor, kjer se različni interesi udeležencev usklajujejo in uravnovešajo.

Dejstvo je, da že v normalno delujočih organizacijah obstajajo naravna in pričakovana različnost, raznosmernost in celo konfliktnost interesov, ker ima vsak udeleženec svoje cilje, ki so običajno drugačni od ciljev organizacije. Med udeleženci podjetja in podjetjem nastajajo razmerja sodelovanja ali nasprotovanja za doseganje interesov, ki so včasih tudi sovražna.

Interesi tako vplivajo na izhodišča za opredelitev smotrov in ciljev na temelju možnosti, vplivajo na izhodišča v obliki filozofije in subkultur organizacije in preko tega na možnost za oblikovanje ciljev in na sposobnost za oblikovanje ciljnega usmerjanja.

V primeru razvijajočega se podjetja, ko se postopoma dosegajo višji cilji, so običajno interesi udeležencev skladni ali pa jih je vsaj lažje uskladiti, saj se v tem primeru v večji meri uresničujejo cilji posameznih udeležencev (zaposleni, banke, dobavitelji ipd.).

Kakor hitro pa se podjetje znajde v krizi, potem se v takšnem stanju običajno porušijo ravnovesja interesov udeležencev podjetja.

3.2. Vpliv krize na obnašanje udeležencev

Če so interesi udeležencev uspešnega in razvijajočega se podjetja kolikor toliko uravnoreženi, pa tega ne moremo trditi za udeležence podjetja v krizi. Takrat podjetje ne izpolnjuje interesov in pričakovanj pomembnih udeležencev. Interesi udeležencev so v krizi ogroženi, zato pride do povečane napetosti med njimi, ki izvira iz tega, da želi vsaka skupina svoje interese zaščititi, s tem pa poveča prepad do drugih interesnih skupin in s takim delovanjem ogroža interese druge skupine. V krizi gre za dezintegracijske procese; takrat organizacija zaradi nasprotujočih si interesov v delovanju ne more dosegati zastavljenih ciljev. Tako se spremenijo interesi (cilji) tako notranjih udeležencev (zaposleni, menedžment, sindikati) kot tudi zunanjih udeležencev (lastniki, upniki, dobavitelji, konkurenti, odjemalci, državne ustanove), ki izražajo vsak svojevrsten odziv na takšno stanje.

V nadaljevanju bom prikazal, kakšen je običajno odziv oziroma kako se obnašajo posamezni udeleženci podjetja in kakšni interesi pri teh udeležencih takrat prevladujejo.

– *vpliv krize na obnašanje lastnikov*

Cilj lastnikov je v velikem številu primerov maksimiranje vrednosti podjetja oziroma lastniškega premoženja, kar podjetje doseže z ustvarjanjem dobička, ki ga lahko uporabi za naložbe ali izplača v obliki dividend. Padec uspešnosti in krizne razmere v podjetju močno ogrožajo uresničevanje tega cilja. Osnovni interes lastnikov, ko se podjetje nahaja v krizi, je praviloma ta, da želijo krizo zaustaviti ter izvesti preobrat v ponovno uspešnost. Če je kriza šele na začetni stopnji, je tudi možno, da bi lastnik želel svoj delež čim prej prodati, saj bi lahko omenjeni delež na začetku krize dražje prodal kot pa v času, ko je kriza javnosti že znana in na vrhuncu (nenadna ponudba večjih količin delnic podjetja na trgu vrednostnih papirjev je lahko znak, da s poslovanjem tega podjetja nekaj ni v redu).

– *vpliv krize na menedžment*

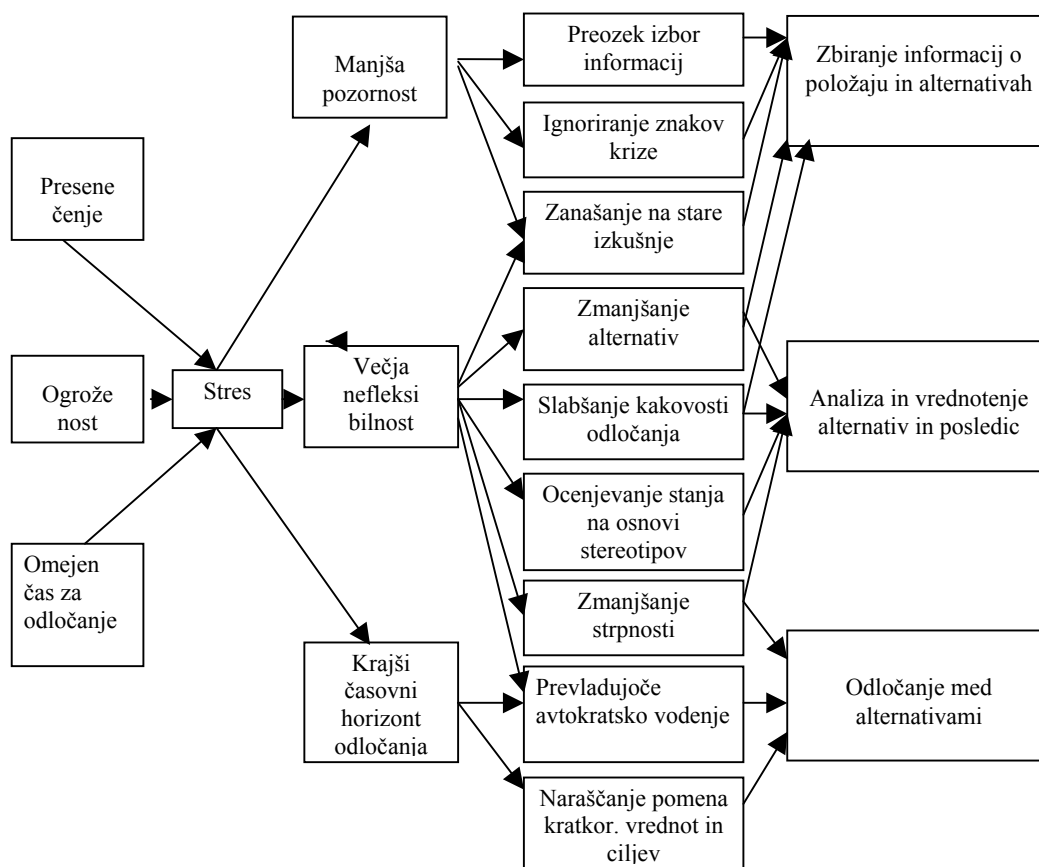
Menedžment običajno poskuša krizo najprej zanikati, potem prikriti in prikrojiti določene podatke. Menedžment se obnaša tako, ker ščiti in opravičuje lastno nesposobnost v strahu, da bo razglašen za ključnega krivca in povzročitelja krize ter da bo tako dobil negativen pečat.

Vedenje menedžmenta lahko delimo na tri obdobja (Tavčar, 1996: 210):

- obdobje pred krizo: neizpolnitev – zanikanje, medsebojno obtoževanje, jeza/strah
- kriza: napake – panika – zrušitev
- obdobje po krizi: šok – negotovost – radikalne spremembe

Menedžment ravna v krizi zelo različno, kar je seveda odvisno od posameznikov in okoliščin, v katerih kriza nastopa. V začetni fazi torej menedžment poskuša znake krize »spregledati« oziroma prikriti, krivdo za težave pa prevaliti na druge. S poglobljanjem krize se pojavi strah, ohromljenost in nefleksibilnost menedžmenta – skrajša se časovni horizont odločanja, uporablja se omejen in pogosto zastarel vir informacij, s tem pa se tudi poslabša kakovost odločitev menedžmenta, ki postane nefleksibilen, netoleranten, svojo pozornost pa posveča reševanju lastne kože. V veliki večini primerov menedžment tudi pričakuje, da bo kriza minila sama od sebe, kar pa se običajno ne zgodi, temveč se kriza samo še pogloblja. V tej fazi se običajno zelo upira spremembam, ki so po navadi uperjene v zamenjavo posloводства, označuje jih kot nepotrebne, vsekakor pa času neprimerne, saj ima obstoječe posloводство že izdelan svoj »sanacijski« program. Položaj skuša reševati z novim zadolževanjem, kar sicer lahko krizo za nekaj časa ublaži, ne more pa je rešiti.

Tabela 3.4: Odzivanje menedžmenta na krizo



Vir: Slatter in Lovett (1999: 58).

Kriza torej pomeni presenečenje, krajši čas za odločanje ter grožnje pomembnih vrednot, tako stanje pa menedžmentu povzroča stres.⁷

– vpliv krize na zaposlene

Interesi zaposlenih so dokaj jasni; zaposlitev za nedoločen čas, čim višja plača oziroma plačilo najmanj po kolektivni pogodbi in čim boljši delovni pogoji, regres, dopusti, razni dodatki, 13. plača, redno izplačilo plač ipd. Zaposleni se najostreje odzovejo na odpuščanja, neizplačila plač, zakasnitev ali zmanjšanje izplačil.

Ko podjetje zaide v krizo, se zaposleni ne čutijo krive za nastalo situacijo in krivdo prevajajo na vodstvo podjetja.

⁷ Nekatere študije so pokazale, da je manjša stopnja stresa celo dobrodošla oziroma nujna za reševanje problemov, medtem ko prevelika in dolgotrajna stopnja stresa povzroča paralizo in nefleksibilnost menedžmenta.

Običajno se zaposleni takrat do vodstva obnašajo odklonilno in celo sovražno. Tako se lahko zgodi, da prihaja v času krize do popolnoma iracionalnih reakcij. Velikokrat lahko opazimo zasledovanje kratkoročnih koristi na račun dolgoročnih interesov (npr. grožnje s stavko zaradi nepravočasnega izplačila regresa, pa čeprav lahko takojšnje izplačilo podjetje pahne v stečaj).

Neustrezna ali nezaželeno vedenja zaposlenih lahko v celoti onemogočijo sanacijska prizadevanja ali pa postavijo pod vprašaj njihovo smiselnost (lahko se tudi zgodi, da zaposleni sanacije podjetja ne podpirajo).

– *vpliv krize na upnike*

Ko se v podjetju pojavijo prvi znaki resnejše krize, se vedenje upnikov (večinoma so to banke) precej spremeni. Najprej postanejo pozorni in previdni (ni možno več dobiti posojil ipd.), nato vznemirjeni in zaskrbljeni, končno pa največkrat tudi sami posežejo v poslovanje podjetja. Običajno banke⁸ svoje terjatve zavarujejo na različne načine: s hipoteko na nepremičnine, z zastavo premičnin, vrednostnih papirjev, z menicami, zavarovalnimi pogodbami in podobno. Če aktivnosti ne zaležejo, poskušajo z vsemi možnimi načini dobiti plasirana denarna sredstva, največkrat je to v stečajnem postopku z izločitveno pravico (hipoteka na nepremičnine).⁹

– *vpliv krize na obnašanje dobaviteljev*

Obnašanje dobaviteljev ima kar nekaj skupnih značilnosti: dobavitelji torej redno dobavljajo materiale, dele in storitve, vse dokler ne pride do resnih motenj pri plačilih s strani podjetja. Običajno te dobave niso zavarovane, tveganje za dobavitelja pa predstavlja le zadnja dobava. To velja za manjše dobavitelje, lahko pa se zgodi, da ima strateški dobavitelj v eni dobavi zelo veliko vrednost, kar seveda pomeni precejšnje tveganje.

⁸ »Obnašanje« domačih bank v času krize se vsaj do sedaj precej razlikuje od delovanja tujih bank v kriznih procesih. V Sloveniji je zakon o stečajnem postopku (ki je bil spremenjen šele leta 1997) predvideval tek zamudnih obresti celo v času trajanja postopka. Slovenska poslovna praksa je pokazala, da je prav zaradi bank (predvsem zaradi »oderuških« zamudnih obrestih) marsikatero podjetje tudi propadlo. V razvitem zahodnem svetu pa banke po navadi odigrajo mnogo bolj konstruktivno vlogo v preprečevanju propada podjetja v krizi.

⁹ V obravnavanem primeru je banka v javnosti skušala prikazati zelo konstruktivno vlogo pri reševanju obravnavanega podjetja iz krize, v resnici pa je najprej »poskrbela« za svoje interese in odigrala precej negativno vlogo, kot bi na osnovi dolgoletnega medsebojnega sodelovanja lahko pričakovali. Pogajanja v procesu reševanja krize so zato bila trda in s strani banke celo nekoliko nekorektna.

Ko znake krize v podjetju lahko opazijo tudi dobavitelji, se lahko zgodi, da prekinejo z dobavo oziroma zahtevajo avansni način plačila, kar pa je za podjetje v krizi izredno težko, saj nima na razpolago dovolj likvidnih sredstev za plačilo dobave. Lahko se zgodi, da se sproži verižna reakcija in podjetje praktično ne more dobiti dobav, dokler ne plača vnaprej.

– *vpliv krize na kupce*

Kriza lahko vpliva na kupce, še posebno, če gre za medindustrijsko trženje (podjetje dobavlja material drugemu podjetju za vgradnjo v končni izdelek), če pa gre za običajno trženje končnim potrošnikom, lahko dosednji kupec v celoti ali delno nadomesti izpad brez večjih problemov.

– *vpliv krize na zunanje okolje podjetja*

Okolje je občutljivo na krizo v podjetju. Stopnja občutljivosti je tem večja, čim večji je vpliv oziroma čim bolj je podjetje povezano z okoljem. Najbolj občutljivo je seveda lokalno okolje v primerih, ko gre za pomembno podjetje z velikim deležem v gospodarstvu. Najbolj neposreden vpliv je izguba delovnih mest in posledično večja nezaposlenost, s tem pa izpad prihodkov zaposlenih v zmanjšanju ali ustavitvi naročil lokalnim dobaviteljem in kooperantom. Zato je po navadi interes lokalnega okolja tak, da se podjetje ohrani v vsaj podobnem obsegu kot doslej, čeprav je običajno takrat že prepozno in se ne more izogniti vsaj delnemu zmanjšanju delovnih mest, če že ne popolnemu stečaju.

Širše okolje je predvsem zelo občutljivo v primerih, ko gre za velika industrijska podjetja. Ta podjetja so pomembna za celotno nacionalno gospodarstvo.

V tem podpoglavju so bile prikazane značilnosti vedenja posameznih skupin v nekaterih najbolj tipičnih potezah, čeprav velja, da vsakokratne razmere lahko povzročijo drugačne reakcije. Vedenje udeležencev je torej od primera do primera drugačno, odvisno od zatečenega stanja v podjetju v krizi in obstoječih interesov udeležencev. Spoznanje o potencialni raznosmernosti interesov v krizi je ključnega pomena pri projektih zdravljenja krize, ki ga krizni menedžment v nobenem primeru ne sme prezreti ali podcenjevati. Poudarjena divergentnost interesov, ki je značilna za obdobje, ko v podjetju nastopi resna kriza, še bolj zaplete sicer že tako zahtevne notranje in zunanje odnose podjetja. Poleg tega je potrebno upoštevati, kar je pomembno predvsem v fazi zdravljenja krize: da ima vsaka interesna skupina svoje kazalce, merila in časovne okvire za presojo uspešnosti projekta odpravljanja krize.

3.3. Različnost in raznosmernost interesov udeležencev v krizi

HIPOTEZA 3.1: V kriznih razmerah se povečuje raznosmernost interesov udeležencev organizacije.

Ena od hipotez, ki jo dokazujem v tem magistrskem delu, se nanaša na raznosmernost interesov udeležencev, ki se v krizi še povečuje.

Interesi udeležencev (posameznikov, koalicij, skupin, organizacij) so v podjetju uravnoteženi in usklajeni le takrat, ko se podjetje ugodno razvija oziroma je zanj značilna zadovoljiva stopnja rasti. V nasprotnem primeru pa pride do porušitve ravnovesja, saj imajo posamezniki in skupine v organizaciji in zunaj nje cilje, ki so drugačni kot cilji organizacije same, te razlike pa se v krizi še poglobljajo in povečujejo. Tako pride v podjetju do izredne notranje napetosti, ki jo je potrebno odpraviti. Če govorimo o podjetju v krizi, potem je prav to tudi naloga kriznega menedžmenta, ki bo moral snovati tak model za reševanje krize, v katerem bodo vsaj deloma in po možnosti enakomerno zadovoljeni izraženi različni interesi interesnih skupin. Uspešen menedžer ta zavezništva prepozna, jih skuša obvladovati in usmerjati v korist podjetja (Kralj, 1999: 78).

Močnejše izraženi različni – divergentni interesi lahko že kar odločilno vplivajo na koncept reševanja krize v nekem podjetju.¹⁰ Delničarji želijo na primer zaščititi svojo naložbo (kapital), zato so zanje socialna vprašanja delavcev drugotnega pomena. Banke v prvi vrsti želijo vrnjene kredite, za kar bodo uporabile vsa sredstva, tudi če zaradi tega podjetje ne more izvesti sanacije oziroma preobrata. Običajno zaposleni želijo, da se jim ohrani zaposlitev, vendar obstajajo tudi primeri, ko so se delavci raje odločali za stečaj, v katerem so videli možnost uveljavljanja vsaj minimalne socialne varnosti, kot pa negotovo in mukotrpno dolgoletno sanacijo podjetja. Dobavitelji velikokrat zahtevajo vnaprejšnja plačila za svoje dobave, čeprav vedo, da podjetja v takih trenutkih nimajo na razpolago takšnih sredstev.

V primeru obravnavanega podjetja so pomembna naslednja obdobja, ko gre za poglobljanje krize in njeno razrešitev in ki so vplivala na stopnjo divergentnosti interesov udeležencev podjetja:

¹⁰ Rock (1996: 30) navaja, da je pri usklajevanju interesov udeležencev najprej potrebno sestaviti izčrpen in obsežen spisek udeležencev, potem pa jih uvrstiti v posamezne skupine z vidika njihovih potreb, pričakovanj, moči in vpliva.

- 1991–1995: latentna kriza z zelo neugodnimi trendi,
- obdobje 1996–1999: akutna kriza, ki se do leta 1999 vedno bolj zaostre,
- julij 1999: zamenjava menedžmenta in nastop kriznega menedžmenta,
- november 1999–marec 2000: zaustavljanje negativnih gibanj in začetek preobrata,
- maj 2000: točka preobrata, postopna revitalizacija poslovanja,
- od januarja 2002 naprej: delovanje strateškega menedžmenta namesto kriznega.

Prve večje težave so se pojavile po letu 1991, ko se podjetje zaradi drastičnih sprememb (razpad skupne države) ni prilagodilo novonastalim razmeram. Čeprav so se razmere slabšale, so bili interesi udeležencev vse do leta 1995 kolikor toliko uravnoteženi, čeprav so bili že močno prisotni znaki latentne krize z zelo neugodnimi trendi.

V podjetju, ki je bilo takrat sicer še v družbeni lasti, so zaposleni redno prejeli (sicer skromne) plače za opravljeno delo, kooperanti pa plačila za opravljeno storitev vzreje perutnine. Tudi obveznosti do dobaviteljev so bile redno poravnane. Edina banka, s katero je podjetje poslovalo, je v tistem obdobju še omogočala najemanje kreditov (sicer kratkoročnih in z zelo visokimi obrestmi), saj so bile tudi obveznosti do banke redno poravnane. Za to obdobje lahko trdimo, da je bilo interesom udeležencev bolj ali manj »zadoščeno«.

Ko je leta 1996 v požaru zgorel dovršen del proizvodnje in ko je postalo jasno, da se kriza samo še pogloblja, so se začeli spreminjati tudi interesi udeležencev.

Zaposleni, ki so se zbal za svoja delovna mesta, so se bili pripravljeni odpovedati tudi nekajmesečnemu plačilu za opravljeno delo, samo da bi ohranili delovna mesta. Podobno so razmišljali tudi kooperanti.

Večje spremembe pa so se pojavile pri banki in dobaviteljih. Banka je zaradi prisotnosti akutne krize v podjetju svojo naložbo želela rešiti. Čeprav bi v takratni situaciji podjetje nujno potrebovalo premostitvene kredite, banka le-teh ni hotela več odobriti, druge banke pa tudi niso bile zainteresirane za pomoč. Omenjena banka je pristala le na moratorij za odplačevanje kreditov, ob tem pa mrzlično iskala rešitve za svojo naložbo.

Dobavitelji so v tem obdobju postali bolj pozorni na dogajanje v podjetju. Zaradi krize v podjetju se je pogajalska moč dobaviteljev občutno povečala. Nekateri niso več hoteli dobavljati blaga brez avansnega plačila, drugi pa so blago sicer dobavljali, vendar po znatno višjih cenah, kot bi bile v normalnih razmerah, kar je še bolj poslabšalo konkurenčnost podjetja.

Veliko vlogo pri sanaciji podjetja je odigral tudi konkurent, ki je na dokaj neobičajen način konec leta 1998 od državnih skladov odkupil delnice, ki so v strukturi lastništva predstavljale nekaj več kot 38 % deleža.

Ker naj bi bil osnovni interes lastnikov podjetja v krizi praviloma ta, da želijo krizo zaustaviti ter izvesti preobrat v ponovno uspešnost, bi v obravnavanem primeru lahko pričakovali, da bo na področju obvladovanja interesov lastnikov podjetja pri reševanju podjetja iz krize še najmanj težav, saj naj bi bili lastniki najbolj zainteresirani za svojo naložbo. Vendar sem se kot krizni menedžer pri zdravljenju krize srečeval z izrazito raznosmernimi interesi prav pri lastnikih podjetja, saj je kot delni lastnik nastopal tudi konkurent. Cilj oziroma interes konkurenta pa je bil predvsem prevzem tržnega deleža podjetja, saj bi koristil od pridobitve tržnega deleža presegle stroške, ki jih je konkurent porabil za nakup 38-odstotnega deleža podjetja, hkrati pa bi si zagotovil nekatere najbolj ugodne lokacije za vzrejo perutnine, medtem ko bi ostale obrate lahko odprodal.

Banka, pri kateri je podjetje imelo skoraj 1,2 milijarde tolarjev dolga, je v tem obdobju intenzivno iskala način za povrnitev svoje naložbe, tudi za ceno nadaljnjega obstoja podjetja.

Konkurent je prepričeval banko, da podjetje tako ali tako ne more več uspešno poslovati in da je potrebna njegova »pomoč«. Banka, ki je v konkurentu videla edino možnost za rešitev svoje naložbe, je izvajala pritiske in zahtevala popolno sodelovanje uprave s konkurentom. Sicer je v javnosti želela ustvariti vtis, da želi kot dolgoletni poslovni partner pomagati podjetju v težavah, v resnici pa je želela rešiti samo svojo naložbo, tako da so bila socialna vprašanja zaposlenih oziroma nadaljnji obstoj podjetja zanj pravzaprav drugotnega pomena.

Če bi tem pritiskom podlegel in pristal na njihov scenarij, bi podjetje verjetno prenehalo delovati v takem obsegu, saj je imel konkurent dovolj prostih kapacitet, da bi zlahka prenesel celotno proizvodnjo na njegovo območje. Banka bi naložbo dobila povrnjeno, saj je podjetje imelo dovolj nepremičnin, ki bi jih v primeru stečaja lahko odprodali.

Med temi različnimi, raznosmernimi in največkrat konfliktnimi interesi, ki so se v takratni krizi podjetja pojavili, je bilo potrebno neprestano iskati ravnotežje in spreminjati način reševanja krize ter sestaviti tak model reševanja, ki bi »zadovoljil« interese najbolj pomembnih (z največjim vplivom) udeležencev podjetja in omogočil izvajanje nadaljnjih ukrepov. Proces zdravljenja je potekal na osnovi kompromisov med interesnimi skupinami in poskusa njihovega uravnoteženja v obdobju, ko so prav ti interesi bili

ogroženi. Prav v zvezi z navedenim je to ena od ključnih nalog kriznega menedžmenta, ki jo literatura premalo analizira.

Sklepne misli iz tega dela raziskave so:

- V krizi se sicer po naravi različni interesi v svoji raznosmernosti poglobljajo in rušijo obstoječe ravnovesje med vzpostavljenimi interesi udeležencev, kar je bilo ugotovljeno tudi na konkretnem primeru podjetja v krizi.
- Krizni menedžer mora upoštevati različnost in raznosmernost interesov udeležencev (le-ti pa se v krizi samo še stopnjujejo oziroma povečujejo) in med njimi z izbranim konceptom reševanja krize najti zadovoljivo ravnovesje, pa čeprav bi bilo možno na kratki rok razviti tudi bolj učinkovite ukrepe.
- Krizni menedžer mora poleg drugih sposobnosti obvladovati še veščine krmarjenja med različnimi interesi in vzpostavljanja novega ravnotežja po njihovi porušitvi, nastali zaradi pojava akutne krize v podjetju – to pa zahteva veliko potrpljenja in energije za usklajevanje.

4. DOSEGANJE POSLOVNEGA PREOBRATA

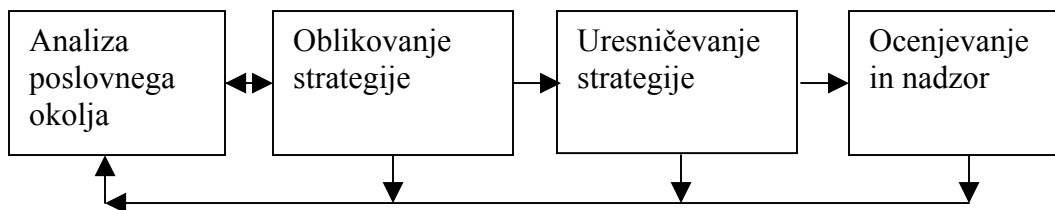
4.1. Preprečevanje in reševanje krize

Tako kot za bolezen pri človeku tudi za krizo v podjetju velja pravilo, da je krizo bolje preprečevati kot pa zdraviti. Preprečevanje kriz zajema načrtno in sistematično izvajanje aktivnosti, ki bodo podjetju omogočile trajno konkurenčno prednost. Gre torej za postavitev dolgoročnih ciljev podjetja, ki jih določimo predvsem na podlagi analitičnih in intuitivnih odločitev. Pogoji poslovanja v globalnem okolju narekujejo prehod podjetij k strateškemu načinu razmišljanja, saj bodo uspešna le podjetja, ki bodo presegla logiko dobička in vzpostavila strateški menedžment.

Strateški menedžment, ki velja za najbolj učinkovito sredstvo za preprečevanje kriz, izhaja iz interesov udeležencev, na podlagi katerih se oblikuje vizija, iz te pa cilji organizacije. S tem se tudi določi strategija za doseganje teh ciljev.

Analiza poslovnega okolja predstavlja eno od sestavin strateškega menedžmenta v podjetju. Analizo poslovnega okolja podjetja in oblikovanje strategije povezuje t. i. analiza SPIN/SWOT, s pomočjo katere se v podjetju preučujejo priložnosti in nevarnosti, ki izvirajo iz zunanjega okolja, in soočajo s prednostmi in slabostmi, ki izvirajo iz notranjega okolja podjetja (Jaklič, 1999: 343).

Slika 4.1: Sestavine strateškega menedžmenta



Vir: Jaklič (1999: 344).

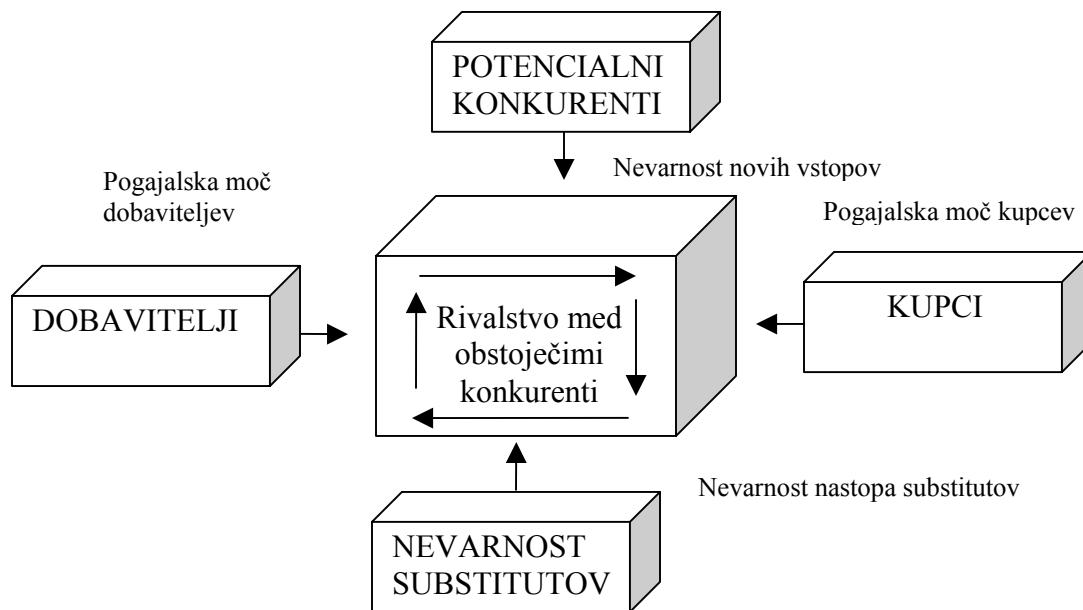
»Bistvo strategije je, da delaš take stvari, ki so boljše od konkurentov « (Porter, 2000: 64). Strategija ne bo uspešna, če organizaciji ne zagotavlja trajnih konkurenčnih prednosti.

Tako ni dovolj, da delamo stvari »dobro«, delati moramo »prave« stvari. Učinkovitost pomeni, da lahko delamo nekatere stvari bolje od konkurentov; to je sicer nujno, ni pa dovolj, saj moramo delati predvsem »prave« stvari, kar je tisto, po čemer se zmagovalci razlikujejo od poražencev. Učinkovitost tako zajema notranje standarde delovanja, uspešnost pa je zunanji standard organizacije in kaže na to, kako dobro organizacija

uresničuje potrebe ali zahteve različnih skupin in organizacij, ki so vpete v njene dejavnosti (Pfeffer, 1987).

Znana je tudi Porterjeva »konkurenčna strategija« (teorija petih silnic)¹¹, ki pravi, da je konkurenčnost podjetja odvisna od petih sil, ki generirajo konkurenčnost v panogi.

Slika 4.2: Konkurenčna strategija



Vir: Porter (2004).

¹¹ Porter navaja tri strategije, s katerimi je mogoče doseči konkurenčno prednost:

1. Strategija stroškovnega vodstva:

Pri strategiji stroškovnega vodstva gre za usmeritev k proizvodnji po čim nižjih stroških. Podjetje ima širok obseg poslovanja in deluje na mnogih industrijskih segmentih. Viri stroškovne prednosti so različni, saj so odvisni od industrijske strukture, ki lahko vključuje ekonomiko obsega, tehnologijo in preferenčen dostop do surovin in materialov. Stroškovna prednost je torej sposobnost podjetja, da proizvaja in prodaja ceneje in učinkoviteje od konkurence.

2. Strategija diferenciacije

Gre za usmeritev podjetja k diferenciaciji proizvodov ali storitev na osnovi kakovosti in specifičnih lastnosti. Na ta način lahko podjetje pridobi lojalnost kupcev, vendar potrebuje konkurenčno tehnologijo in nenehno vlaganje v raziskave in razvoj. Strategija, ki temelji na diferenciaciji izdelkov, se nanaša na sposobnost podjetja, da sicer proizvaja po enakih stroških kot konkurenca, vendar ponuja kakovostnejše izdelke posebnih lastnosti. Diferencirani izdelki običajno spadajo v višji cenovni razred. Diferenciacijo lahko dosežemo z unikatnim izdelkom, edinstvenim načinom prodaje ali drugačnim marketinškim pristopom.

3. Strategija osredinjenja na tržne niše

Ta strategija se od prejšnjih precej razlikuje, saj se podjetje osredini na ozek ciljni segment potrošnikov, ki imajo po navadi posebne potrebe in so drugačni od segmentov tekmecev. Gre za iskanje tržnih niš, ki so jih drugi tekmeči prezrli. Ta strategija je posebej primerna za manjša, visokoproduktivna in fleksibilna podjetja. Gre za prilagoditev izdelkov ožjim skupinam potrošnikov ali z nižjimi stroški v ožjih nišah, ki za večja podjetja niso ekonomične.

Pri ustvarjanju strategije moramo izhajati tako iz interesov udeležencev kot tudi iz analize dejavnosti. Analiza privlačnosti dejavnosti vključuje analizo notranjega okolja v povezavi s panogo, v kateri podjetje deluje. To so področja, na katera podjetje lahko vpliva, v kolikšni meri vpliva, pa je odvisno od notranjih prednosti in slabosti podjetja.

Povsem drugačni pristopi so potrebni pri reševanju kriz. Reševanje kriz je potrebno v primeru, ko se je podjetje zaradi pomanjkanja strateškega načrtovanja znašlo v krizi – reševanje torej obsega zdravljenje krize podjetij, pri čemer ni nujno, da do ozdravitve tudi pride.

V primeru krize je potrebno pripraviti ukrepe za njeno razrešitev. Vsaka kriza se mora tako ali drugače razviti v naslednjo stopnjo, ko gre za njeno ugodno razrešitev (ozdravitev, razvoj z donosnim poslovanjem) ali neugodno razrešitev (propad, stečaj) (glej tudi sliko 2.3). Oblike krivulje tako pred točko preobrata kakor tudi po njej so različne od primera do primera.

Strebel (1992: 11) na primer točko preloma (*breakpoint*) imenuje mesto, kjer se nenadoma radikalno spremenijo pravila igre, zato jo je po njegovem mnenju potrebno ločiti od točke spremembe smeri (*turning point*), kjer gre za postopno spremembo. Podjetje lahko po hitri rasti zapade v nerešljivo krizo, ki ji sledi hiter padec; v drugem primeru pa lahko krivulja dalj časa postopoma upada, nato pa po točki preobrata postopoma dalj časa narašča.

Preobratu kot točki preloma sledi prenova (ang. *renewal*) podjetja. Seveda lahko točka preloma prinese tudi manj ugodno ali nezaželeno stanje, še posebno, ko gre za vpliv zunanjih dejavnikov, ki jih ni mogoče nadzirati.

Kadar gre za sistematičen, nadziran in načrten pristop zdravljenja krize oziroma doseganje preobrata, morajo aktivnosti, ki tvorijo takšen pristop, izhajati iz nekega širšega koncepta delovanja oziroma iz zastavljene politike podjetja. Namen doseganja preobrata namreč ni le sprememba smeri delovanja ne glede na cilje, temveč predstavlja pot k doseganju vnaprej zastavljenih ciljev. Cilji pa so povezani z dosežki organizacije v prihodnosti. Le-ti morajo biti merljivi, uresničljivi in spodbudni, čeprav jih ni mogoče zastavljati brez določenega tveganja, še posebno, ko je podjetje v kriznem stanju. Bolj ko so cilji časovno oddaljeni, težje jih je natančneje definirati. Strategija podjetja oziroma organizacije zajema vse dejavnosti, ki so potrebne za doseganje ciljev, ne le ciljev podjetja, temveč tudi drugih udeležencev. Uspešen menedžment ločuje strategijo »za sedanjost« od strategij za prihodnost (Abell, 1995). Tekmovanje za prihodnost obsega tudi ustvarjanje in obvladovanje novih priložnosti, spodbujanje k zavzetosti celotnega

podjetja od vrha do tal, prehitevanje konkurentov in prvi doseči prihodnost (Hamel in Prahalad, 1994: 24–26).

4.2. Modelska izhodišča uspešne prenovе podjetja

4.2.1. Cilji, strategije in časovna razsežnost politike organizacije

Strateško razmišljanje v podjetjih izhaja iz potrebe dosegati in ohraniti konkurenčno prednost pred tekmeci. Iščejo se načini, kako potrošniku ponuditi večjo vrednost v menjavi od konkurence, hkrati pa kako razviti specifične kompetence in doseči nižje stroške proizvodnje (Jančič, 1990: 62).

Vsako podjetje, če želi biti uspešno, mora vedeti, kaj naj dela. Imeti mora določene cilje in strategijo za doseganje teh ciljev. Cilji in strategije so sestavina politike organizacije. Smotri, ki so temeljni cilji organizacije, izhajajo iz vizije organizacije, le-ta pa iz interesov udeležencev. Dejavnost organizacije, urejenost ter sredstva organizacije so glavne sestavine strategije organizacije.

Menedžerji morajo neprestano gledati na proizvode ali storitve ter procese v preteklosti, skrbeti pa tudi za prihodnost in pripraviti take inovacije, ki bodo nekoč oblikovale prihodnost. Tako rekoč vsaka organizacija se mora »regenerirati« z ustvarjanjem novih procesov, vendar ne na račun njenih tradicionalnih poslov (Tushman in sodelavci, 2004). Spretnе organizacije delujejo v dveh smereh: v smeri, ki je osredinjena na izrabljanje obstoječih zmožnosti organizacije za doseganje dobička, in v smeri, ki je osredinjena na iskanje novih priložnosti za rast organizacije.

Politika podjetja ne velja samo v sedanjosti, temveč tudi v prihodnost. Z vidika časovnih razsežnosti poznamo temeljno politiko, ki obsega najširše časovno obdobje, najbolj trajne in najmanj sprejemljive cilje, razvojno politiko, ki obsega ožje časovno obdobje, ter tekočo politiko, ki zajema predvsem konkretiziranje razvojne politike s konkretnimi nalogami izvajalcev (Tavčar, 2000). Pri strateškem snovanju politike je potrebno usmerjati zavestna prizadevanja čim večjega števila sodelavcev za izpolnitev široko usvojene vizije.¹²

¹² Pri dolgoročnih strateških odločitvah, ki so praviloma dokaj kompleksne, morajo pogosto sodelovati zelo različne profesionalne in poslovne skupine. V tem primeru so vodilni prisiljeni, da oblikujejo koalicio, ki povezuje več raznolikih skupin v celoto. Večino je lažje izoblikovati v majhni, homogeni skupini, težje pa v večji heterogeni skupini (Rus, 1996).

S tem se pridobi kritična masa za snovanje strategije organizacije. Pri tem je potrebno poudariti, da strategije nikakor niso večne ali trajne. Nekatere se v spremenjenih okoliščinah ne obnesejo, potrebno jih je popraviti ali nadomestiti. Pri snovanju in izvajanju politike organizacije menedžment ni avtonomen, temveč se mora ravnati po okvirnih »željah« oziroma interesih lastnikov in drugih udeležencev podjetja oziroma njihovih pooblaščenec ter vzpostaviti ravnovesje med njimi.

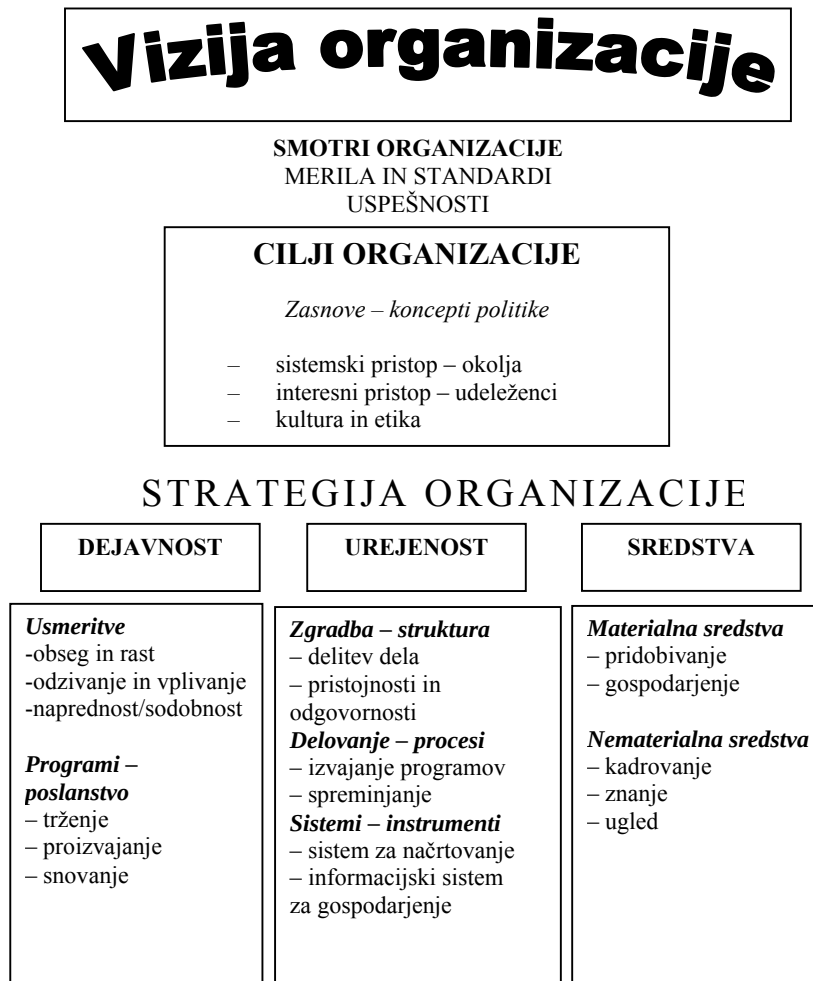
Tudi v obravnavanem primeru je bilo potrebno pri snovanju dolgoročne politike podjetja upoštevati »želje« nekaterih lastnikov. Banka, ki si je po končanem prestrukturiranju (dokapitalizacija, prisilna poravnava ipd.) zagotovila povrnitev celotne svoje naložbe, je potem na podjetje gledala povsem z druge perspektive. Konkurent je želel predvsem, da bi vplival na dejavnost podjetja, saj je hotel vsiliti določene programe, ki bi lahko ogrozili obstoj organizacije in ki niso bili v interesu kooperantov in zaposlenih, pa tudi ne ožjega okolja, v katerem podjetje deluje. Tako je bilo tudi pri snovanju dolgoročne strategije razvoja podjetja potrebno cilje v večji meri prilagoditi interesom nekaterih največjih udeležencev.

4.2.2. Procesni model za snovanje politike organizacije

Vsebina politike organizacije je večinoma najpomembnejša temeljna zmožnost, ki jo premore organizacija. Menedžment vselej obsega načrtovanje in izvajanje teh načrtov – postavljanje in doseganje ciljev, tako da politika organizacije ne velja samo za sedanjost, temveč sega tudi v prihodnost – obsega razna časovna obzorja in razsežnosti (Tavčar, 2000: 25).

Za konkretno in praktično uporabo si je v zvezi s politiko podjetja priporočljivo pomagati s t. i. modelom politike organizacije.

Slika 4.3: Politika organizacije



Vir: Tavčar (1999: 25).

Pred izvedbo poslovnega preobrata ali zdravljenja krize podjetja mora menedžment ob upoštevanju interesov udeležencev določiti jasno vizijo. Na podlagi vizije, ki pravzaprav izhaja iz interesov udeležencev in značilnosti panoge, je potrebno določiti temeljne smotre organizacije. Strategija organizacije, ki predstavlja način za doseganje zastavljenih ciljev, zajema dejavnost, urejenost in sredstva. Vsebina teh sestavin organizacije pa je razvidna iz zgornjega prikaza.

4.2.3. Načini uvajanja sprememb v organizaciji

Spremembe se nanašajo na obseg delovanja in dogajanja med konkurenti, vplivajo pa na delovanje v podjetjih z vidika nastopanja na tržišču, spreminjanja kultur in procesov.

Način spreminjanja ni vedno enak; spremembe so lahko počasne ali hitre, zvezne ali nezvezne. Razlikujemo med cikličnimi spremembami, ko so v okolju nepredvidljivo razporejene v času. Take spremembe je zelo težko zaznati, od tod tudi potreba, da menedžment nenehno opazuje, opreza in da veliko pozornost namenja spremljanju, analiziranju ter obvladovanju zunanjega okolja, kar omogoča pravočasno zaznavanje motenj in simptomov, pa tudi pravočasno identifikacijo priložnosti, ki se nanašajo na organizacijo (Tavčar, 2000).

Tista podjetja, ki spremembam niso kos, ostajajo daleč zadaj in celo propadejo. Če torej hoče organizacija preživeti, mora spremembe izvajati tudi znotraj sebe. Spremembe so temelj za razvoj podjetja, pomenijo pa porušitev obstoječih ravnovesij in vzpostavitev novih.

Spreminjanje v podjetju je mogoče izvesti na dva načina (Strebel, 1992: 111–118).

- s prelomi (*breakpoints*), ki pomenijo nezvezno, tvegano in radikalno pot; pritisk za spreminjanje je močan, močni pa so tudi odpori do sprememb;
- s prehodi (*turning points*), ki pomenijo zvezno, netvegano in inkrementalno spreminjanje; pritisk za spreminjanje je šibak, šibki pa so tudi odpori do sprememb.

Kadar gre za stanje akutne krize, bodo »prehodi« manj primerni, saj gre za največjo ogroženost organizacije. Zaradi poskusa zagotovitve obstoja podjetja je potrebno uporabiti način »preloma«, ki je sicer močno povezan s tveganji, običajno pa v akutni krizi druge poti ni.

Pravzaprav gre za določeno povezanost med stopnjo krize in metodo spreminjanja; močnejše je v neki organizaciji prisotna akutna kriza, radikalnejše in bolj trde bodo metode spreminjanja. Če je v začetnih fazah pojavljanja krize še mogoče izbirati med različnimi pristopi in metodami za odpravo nezaželenega in neugodnega stanja, se izbor s stopnjevanjem krize in s časom zmanjšuje, stroški (vložki) njenega zdravljenja pa močno povečujejo.

Tako lahko razlikujemo med metodami in koncepti, s katerimi se te spremembe pripravljajo in izvajajo:

- metode »inkrementalnega« (postopnega) spreminjanja,
- metode »radikalnega« (hitrega in trdega) spreminjanja.

4.2.3.1. Inkrementalno spreminjanje

Inkrementalno, postopno spreminjanje izhaja iz spoznanja, da nasilno spreminjanje prinaša več slabega kot dobrega. To so vsi tisti povezani ukrepi, ki tekoče, dnevno zagotavljajo spreminjanje v okviru postavljenega poslanstva in vizije podjetja, dolgoročnih ciljev in temeljnih strategij ter s tem stalno in postopno večjo uspešnost poslovanja. Tak način spreminjanja obsega predvsem izboljšave, preureditve, dopolnitve, ki terjajo večjo porabo sredstev, vendar se po navadi lahko bogato poplačajo. Med novjšimi pristopi k mehkeemu spreminjanju sodi predvsem celovito obvladovanje kakovosti (TQM – *Total Quality Management*). Pojem celovitega obvladovanja kakovosti je širši, saj gre za izboljšanje delovanja celotne organizacije. Postopki, ki vodijo do certifikatov kakovosti ISO 9000 in pozneje spremljajo poslovanje organizacije, ki so jih pridobile, so v bistvu pregledovanje učinkovitosti in uspešnosti poslovanja (japonski Kai – Zen).

ISO 9000 je usklajen komplet splošnih standardov za zagotavljanje kakovosti. Pridobljeni certifikat ISO 9000 prinaša prednosti podjetju na mednarodnem trgu in povečuje kakovostno podobo podjetja v javnosti. TQM pomeni tako nov način razmišljanja menedžmenta organizacij in nov način za izboljševanje kakovosti procesov. Cilj TQM je, da zagotavlja kakovost procesov ter s tem omogoča dolgotrajno uspešnost in preživetje organizacije. TQM presega meje organizacije, saj se na primer dobavitelji in kupci štejejo kot del organizacijskega procesa. Naloga menedžerjev je uvajati nenehne izboljšave na proizvodih ali storitvah. Pri tem so spremembe, stalne izboljšave in učenje nujno potrebne sestavine in jih lahko uvrščamo med motivacijske dejavnike za zaposlene v organizaciji.

Metoda dvajset ključev je metoda, ki integrira in nadgrajuje druge metodološke pristope (BSC, TQM ipd.). Je celovit sistem za uvajanje nenehnih izboljšav. Temeljni namen metode je hitrejše doseganje strateških ciljev, saj je s to metodo mogoče zmanjšati stroške, povečati število koristnih predlogov zaposlenih, zmanjšati zaloge in povečati produktivnost (Gider, 2003: 33). Metodo dvajsetih ključev so razvili na Japonskem, kjer jo je leta 1994 prvič javno objavil Iwao Kobayashi na podlagi dolgoletnih izkušenj v japonski avtomobilski industriji. Prednost te metode je v celovitem pristopu, saj povezuje dvajset področij poslovanja, med katerimi išče sinergijske učinke in jih enakomerno razvija, tako da podjetje postopoma napreduje na vseh dvajsetih področjih.

Ker posega snovanje politike v neznano, v prihodnost, ki je bolj ali manj nepredvidljiva, so veliki koraki lahko usodni – snovanje politike organizacije največkrat poteka postopoma, v korakih ob spoznanjih o okoliščinah in o delovanju organizacije: tako je nastal pojem učeče se organizacije. Koncept »učeče se organizacije« (ang. *learning organisation*) je zasnoval Senge. Ta zamisel je izrazito mehka, saj govori o nenehnem pridobivanju in snovanju znanj in izkušenj, ki jih potem premišljeno in sistemsko uvaja v svojo dejavnost.

Lastnosti učeče se organizacije so (Senge, 1990):

- sistemska miselnost,
- osebna miselnost,
- miselni modeli,
- skupna vizija,
- skupno – skupinsko učenje.

Učečo se organizacijo lahko označimo kot organizacijo, katere kultura temelji na nenehnem pridobivanju novega znanja, ki je podlaga tudi spreminjanju vedenja notranjih udeležencev podjetja. Na ta način prihaja do postopne prenove podjetja in razvoja nove kulture. Odpravljanje drugačne zaviralne miselnosti in njeno nadomeščanje z marketinško miselnostjo v razmerah nujnega, neprekinjenega odkrivanja in uporabe novih znanj, je velikokrat dolgotrajen proces, ki ponekod zahteva že generacijske zamenjave. Postavitev učeče se organizacije je eden od pogojev za nadaljnji uspeh organizacije kot take. Dandanes ni funkcije ali dela v podjetju, ne glede na panogo ali lokacijo, ki ne temelji na znanju. Učeča se organizacija omogoča sodelavcem, da kar najbolj razvijejo in uporabljajo svoje zmožnosti in ustvarjalnost; le tako je mogoče povečevati sposobnosti in uspešnost organizacije kot celote.

4.2.3.2. Radikalno spreminjanje

Radikalno spreminjanje se od mehkega načina spreminjanja razlikuje po tem, da gre v tem primeru za nezvezno spreminjanje usmeritev, po navadi se to zgodi z zamenjavo menedžmenta. »To je najbolj radikalen poseg, terja največjo porabo zmožnosti organizacije in prinaša največ tveganj« (Tavčar, 2000: 59).

Med te metode je mogoče uvrstiti:

- reinženiring (poudarek na spreminjanju procesov),
- prestrukturiranje (poudarek na spreminjanju struktur).

Reinženiring pomeni »temeljno spremembo v razmišljanju in radikalno preoblikovanje poslovnih procesov za doseg dramatičnih izboljšav po odločilnih, sodobnih merilih uspešnosti, kot so stroški, kakovost in storitve« (Hammer, 1996: XXII).

Reinženiring pomeni radikalno spreminjanje procesov, ki lahko prispeva bistvene izboljšave za organizacijo (Davenport in Stoddard, 1994). Potreben je takrat, ko osrednji »core bussines« organizacije zaostaja za novostmi v okolju.

»Glede na pristop, ki v celoti spreminja obstoječe procese, je reinženiring neposredno povezan z nenehnim inoviranjem ali pa ga je potrebno obravnavati kot metodo poslovnih iznajdb« (Hammer in Champy, 1994: 33–49).

Prestrukturiranje¹³ pa je proces, ki pomeni prehod z obstoječe strukture na novo, ki naj bi omogočila večjo uspešnost in učinkovitost poslovanja organizacije.

Osnovna razlika med radikalnim in inkrementalnim izvajanjem sprememb je v tem, da je prvi način manj pogost, je pa bolj celovit in široko usmerjen, poteka z večjo intenzivnostjo in v krajšem časovnem obdobju, je tudi mnogo bolj tvegan in hkrati zahteva določene žrtve. Žrtve pa se lahko nanašajo na materialna sredstva (dezinvestiranje, izstop iz kapitalskih in poslovnih povezav, odprodaja objektov t. i. družbenega standarda, zmanjšanje sredstev v neposlovne naložbe ipd.) in nematerialna sredstva (odpuščanje zaposlenih, zamenjave in odhodi strokovnjakov, prodaja patenta ali blagovne znamke ipd.).

Prav zaradi omenjenih žrtev te metode spreminjanja niso zaznane kot prijetne, temveč prinašajo strah, negotovost, stiske in stres (Dubrovski, 2000: 89).

HIPOTEZA:

Hipoteza 4.1: Uspešnost prestrukturiranja je odvisna od treh dejavnikov: kako (relativno) uspešno in zdravo je še bilo podjetje na začetku prestrukturiranja, kako temeljito ali površno je bilo prestrukturiranje in kako vseobsežno je bilo prestrukturiranje.

Rock (1990: 43–45) je v svoji raziskavi o uspešnosti prestrukturiranja podjetij v težavah preučeval 135 velikih ameriških podjetij iz 26 panog v letih od 1980 do 1987. Iz

¹³ Namesto izraza prestrukturiranje se ponekod pojavi tudi izraz restrukturiranje; najverjetneje gre tu za dobeseden prevod iz angleškega izraza restructuring. Pomembno je tudi, da pojem »prestrukturiranje« ločimo od izraza »reorganizacija«, saj mu manjka vsebinska opredelitev – reorganizacija pomeni namreč drugačen način dela, kar pa seveda ni prestrukturiranje.

raziskave je mogoče ugotoviti, da je bilo zdravljenje podjetij najbolj uspešno v tistih primerih, ko je bilo izvedeno temeljito prestrukturiranje in je tudi vključevalo strateške spremembe.

Tabela 4.1: Uspešnost prestrukturiranja podjetij v težavah

	Finančno (%)	Strateško (%)
Vseobsežno	<u>7</u>	<u>54</u>
Površno	<u>0</u>	<u>31</u>

Vir: Rock in Rock (1990: 50).

Zanimiva je tudi naslednja ugotovitev: čeprav je bilo prestrukturiranje vseobsežno in strateško, je preživelo le 54 % vseh podjetij, ki so se lotili izvedbe preobrata. Pri vseh drugih oblikah prestrukturiranja pa je bil odstotek uspešnosti manjši. Tako na primer lahko ugotovimo, da je pri površnem strateškem prestrukturiranju preživelo le 31 % vseh podjetij. Rock še ugotavlja, da na izid prestrukturiranja vpliva vrsta dejavnikov, kot so vzroki in težavnost krize, interesi udeležencev, omejitve iz preteklosti, priložnosti v panogi in razmerje med stroški in cenami.

V praksi pa lahko prihaja do različnih prestrukturiranj tudi zato, da organizacija z manjšimi in sprotnimi spremembami prepreči razvoj latentne oziroma potencialne krize. Tu razlikujemo tudi med ločenim, nepovezanim prestrukturiranjem (velika posamična sprememba) in postopnim, inkrementalnim prestrukturiranjem, ki zajema skupino manjših prestrukturiranj, skupaj povezana pa predstavljata veliko spremembo (Rock in Rock, 1990: 12–13).

Ne glede na vrsto metode doseganja sprememb je cilj obeh enak – doseganje višje stopnje razvoja ali prenove podjetja. Praksa je pokazala, da če relativno uspešna podjetja pristopijo k agresivnim prestrukturiranjem z namenom maksimalne izkoriščenosti, je tak proces sicer boleč, vendar večinoma nagrajen. Kar 85 % zdravih podjetij je bilo pri vseobsežnem (strateškem) prestrukturiranju uspešnih, skoraj polovica podjetij, ki je izvedla zmerna prestrukturiranja, pa je dosegla višjo kakovostno raven.

Iz omenjene raziskave in primerov zdravljenja podjetij lahko ugotovimo, da je lahko v primeru, ko je prestrukturiranje vseobsežno (to pomeni, da zajema finančno, kadrovsko, vsebinsko in organizacijsko področje), ozdravitev trajna, če seveda podjetje po uspešni izvedbi preobrata najde dovolj moči, znanja in inovativnosti za uspešno prevlado na trgu. Če pa je prestrukturiranje le površno, torej se osredinja le na področje odpravljanja

najbolj vidnih akutnih posledic krize, potem tako podjetje slej ko prej ponovno zapade v krizo.

Nekoč relativno uspešno podjetje, ki ga v tej nalogi obravnavam, se je zaradi drastičnih sprememb v okolju po letu 1991 in prepočasnega prilagajanja novonastalim razmeram poglobljalo v krizo, ki je vrhunec dosegla prav v letu 1999. Pred pričetkom zdravljenja krize je podjetje deloma še vedno imelo zdravo poslovno jedro (*core bussines*), ki je bilo sposobno zagotavljati pozitiven denarni tok.

Če smo želeli pričeti s temeljitim zdravljenjem akutne krize podjetja, ni bilo mogoče izvajati sprememb le na izbranih ali omejenih področjih, temveč je bilo potrebno uporabiti radikalne metode in načine spreminjanja (npr. prestrukturiranje). S pomočjo finančnega, kadrovskega in programskotržnega prestrukturiranja smo v nekaj več kot šestih mesecih uspeli izvesti preobrat v ponovno uspešnost podjetja, kar prikazujem tudi v nadaljevanju magistrskega dela.

S tem je bila potrjena hipoteza, da je uspešnost prestrukturiranja odvisna od stopnje uspešnosti podjetja, od površnega ali temeljitega prestrukturiranja in od delnega oziroma vseobsežnega prestrukturiranja.

4.2.4. Krizni menedžment

Krizni menedžment je posebna vrsta menedžmenta, ki se ukvarja z reševanjem najbolj zapletenih problemov podjetij in obsega iskanje ter oblikovanje novih vodstvenih etap, novih strategij za rešitev podjetij ali pa zgolj diagnosticira nastali položaj in daje oceno o možnih izidih krize (Rus, 2004).

Ko podjetje zapade v akutno obliko krize, je menedžment soočen s specifičnimi razmerami (močno omejen razpoložljiv čas za odločanje, pritiski okolja, udeležencev, nenehno in nepričakovano pojavljanje vedno novih znakov in značilnosti krize itn.).

Vodenje in upravljanje podjetja, ki je neposredno soočeno z možnostjo hitrega propada, tako zahteva drugačen pristop, kot ga dovoljujejo ali pa omogočajo normalne razmere poslovanja. Zato tudi menedžment, ki je podjetje vodil tedaj, ko se je pogrezalo v krizo, le redkokdaj zmore podjetje iz krize tudi rešiti – to delo običajno opravi krizni menedžment.

Krizni menedžment¹⁴ se tako največ ukvarja z radikalnimi metodami spreminjanja, ki predstavljajo aktivnost vodenja podjetja v akutnih krizah, kjer je prva naloga zaustavitev negativnih gibanj ter zagotovitev novih temeljev za ponovni razvoj oziroma revitalizacijo podjetja.

Zaradi časovnega pritiska, po navadi tudi zaradi omejenih materialnih in nematerialnih razpoložljivih sredstev in naravnosti h kratkoročnemu reševanju poslovnih problemov, pa tudi odločanja v razmerah, ki so presenetile ali celo šokirale, mora krizni menedžment uporabljati prilagojene metode in tehnike poslovanja podjetja. Tudi zato, ker ima omejene vire za odločanje ter nenehne psihične obremenitve z malo priložnosti za popuščanje in sprostitev.

Težki in ostri pogoji dela od kriznega menedžmenta zahtevajo drugačne osebnostne značilnosti, znanja in veščine ter metode dela, ki pri običajnem poslovanju niti niso potrebni.

Krizni menedžer naj bi poleg dodatnih specifičnih strokovnih znanj, ki so potrebna za prepoznavanje elementov krize in jih je mogoče pridobiti z različnimi metodami učenja, imel tudi določene osebnostne značilnosti, kot so: imunost na krizo, vzdržljivost, odločnost, nadzor nad čustvi, neodvisnost, samozaupanje, samokontrolo ipd. Krizni menedžer mora imeti tudi sposobnost predvidevanja in konceptualnega razmišljanja, zavestno pa mora sprejeti tveganje za morebiten neuspeh sanacije podjetja.

V praksi je mogoče ugotoviti razlike med kriznimi menedžerji, saj niso vsi enako uspešni v vseh fazah preobrata. Nekateri delujejo normalno le v času najhujše krize, za postopno inkrementalno spreminjanje pa nimajo potrpljenja oziroma ne kažejo zanimanja.

Iz navedenega izhaja, da so značilnosti oziroma sposobnosti kriznega menedžerja, ki se ukvarja z vodenjem podjetja, ki se približuje koncu svojega obstoja, v določenem delu drugačne od značilnosti in sposobnosti tistega, ki podjetje vodi v normalnih razmerah

¹⁴ Nekateri avtorji razlikujejo med različnimi vrstami vodenja podjetja. Platt (1998: 4–5) navaja tri vrste vodenja, ko želimo doseči prenovo podjetja:

- menedžment preoblikovanja (*corporate transformation*); gre za podjetje (oziroma organizacijo), ki je lahko povsem zdravo, zastavi pa si dve ključni vprašanji: kaj delamo narobe in kaj bi lahko storili bolje;
- menedžment preobrata (*turnaround management*); v tem primeru gre po navadi za organizacijo, ki ima za rešitev svojih glavnih problemov praviloma še dovolj časa in resursov;
- krizni menedžment (*crisis management*); tu pa gre za podjetja v težavah, ki se približujejo koncu svojega obstoja.

poslovanja. Če gre za akutno krizo, potem so veščine in sposobnosti menedžerja s področja kriznega menedžmenta nujne.

Ko je kriza odpravljena in preobrat dosežen, je običajno potrebno v podjetju postaviti novo, dolgoročno usmerjeno vodstvo. Tavčar (1996: 532) opozarja na naslednje:

- krizni menedžment je predvsem začasna in ne trajna rešitev,
- delo kriznega menedžmenta je drago in na daljši rok neekonomično,
- člani kriznega menedžmenta niso nujno tudi najboljši menedžerji za vodenje podjetja v normalnih razmerah,
- kriznemu menedžmentu mora čim prej slediti nov, normalni menedžment, ki mu krizni menedžment še pomaga, vendar se potem umakne,
- krizni menedžment ima predvsem kratkoročne cilje – lahko se zgodi, da dosega kratkoročno uspešnost na račun dolgoročne uspešnosti in varnosti poslovanja v podjetju.

4.3. SPIN/SWOT-analiza za pripravo strateških ukrepov

Pred pripravo strateških ukrepov je potrebno izvesti primerjavo med sredstvi oziroma zmožnostmi podjetja in značilnostmi okolja, pri čemer upoštevamo razvojni vidik oziroma položaj v prihodnosti.

Ena takšnih uporabnih metod je SPIN/SWOT-analiza, s katero na eni strani ugotavljamo konkurenčne prednosti podjetja (ang. *Sustainable Competitive Advantage* – SCA), na drugi strani pa privlačnost tržišča (ang. *Key Success Factor* – KSF). Med konkurenčnostjo podjetja in privlačnostjo tržišča je prostor za tržno uspešnost podjetja

Tabela 4.2: SPIN/SWOT-analiza

NOTRANJI DEJAVNIKI konkurenčnost ZUNANJI DEJAVNIKI privlačnost tržišča	PREDNOSTI 1–3 notranje prednosti 	SLABOSTI 1–3 notranje slabosti
IZZIVI 1–3 zunanji izzivi	PI-STRATEGIJE uporabljajo prednosti, da uporabljajo izzive	SI-STRATEGIJE premagujejo slabosti, da lahko premagujejo izzive
NEVARNOSTI 1–3 zunanje nevarnosti	PN-STRATEGIJE uporabljajo prednosti, da obvladajo nevarnosti	SN-STRATEGIJE premagujejo slabosti, da obvladajo nevarnosti

Vir: Tavčar (2000: 129).

Ko analiziramo lastne prednosti in slabosti ter s tem ugotovimo konkurenčne prednosti podjetja, hkrati pa identificiramo s pomočjo izzivov in nevarnosti tiste dejavnike, ki so ključni za razvoj podjetja, je postavitve strategije bistveno lažja, temelji pa na realnih izhodiščih. Strategija se potem kaže v tem, da je treba prednosti obdržati ali jih povečevati, medtem ko slabosti odpravljati in zmanjševati, izzive čim bolj izkoriščati, nevarnostim pa se po možnosti izogibati ali se na njih pripravljati z ustreznimi instrumenti.

Ne glede na to, da je v začetni fazi reševanja krize izrednega pomena analiza vzrokov za nastalo krizo, je za pripravo koncepta odprave krize zelo pomembno presojanje značilnosti podjetja in privlačnosti trga, za kar nam učinkovito služi SPIN-analiza.

4.4. Strateški pristop k urejanju kriz in njihova kritična ocena

Urejanje kriz obsega preprečevanje in obvladovanje kriz. Preprečevanje kriz pride v poštev takrat, ko je podjetje še zdravo in deluje relativno uspešno, obstaja pa možnost pojava potencialnih in latentnih kriz.

Reševanje pride v poštev takrat, ko se podjetje nahaja v eni od akutnih oblik krize. Pri obvladovanju kriz je pomembno, da menedžment deluje v okviru opredeljenega

strateškega pristopa in ne zasleduje zgolj kratkoročnih ciljev (preživetje), saj samo boj za vsakodnevno preživetje na daljši rok ne more prinesiti dejanske ozdravitve organizacije. Prav zato potrebujemo za reševanje organizacije iz krize načrtno in sistematično pripravo ter izvedbo določenih ukrepov po zaporedju, iz katerega izhajajo realne možnosti za uspešno izvedbo preobrata.

Ena od nalog kriznega menedžmenta je tudi, da urejanje krize temelji na dovolj realnih predpostavkah. Strategija urejanja kriz, ki temelji samo na simptomih namesto na vzrokih, lahko sicer začasno privede do izboljšanja stanja, toda na dolgi rok mora temeljiti na poglavitnih vzrokih, ki so podjetje pripeljali v krizo.

Urejanje krize je torej proces, ki je učinkovit in uspešen le v primeru, ko ima opredeljene cilje in strategijo za doseganje zastavljenih ciljev. V akutni krizi so ti cilji razmeroma enostavni in kratkoročni, torej zagotovitev preživetja. Sočasno je potrebno pregledati vizijo, ki izhaja iz interesov udeležencev, in določiti nove smotre, ki izhajajo iz vizije, cilje, ki so podrejenim smotrom, in strategijo za doseganje ciljev.

4.5. Sanacija kriznega stanja in revitalizacija poslovanja

Uspešna sanacija kriznega stanja, v katerem se podjetje nahaja, je v prvi vrsti odvisna od pravilne identifikacije vzrokov, ki so privedli do krize, nadalje od izbire ciljev, strategij in implementacije oziroma učinkovitega izvajanja zastavljene strategije v praksi.

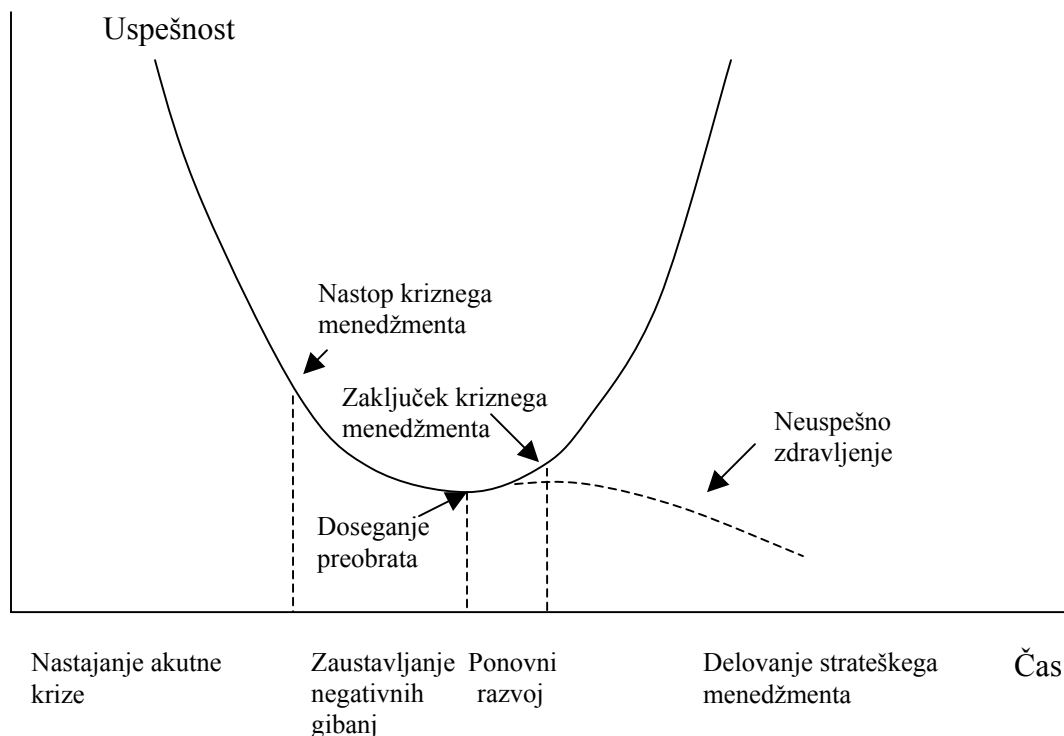
V literaturi je mogoče najti kar nekaj konceptov in programov zdravljenja kriz, običajno pa je splošen program razrešitve krize sestavljen iz dveh osnovnih usmeritev (Dubrovski, 2000: 55):

- *zaustavljanje negativnih trendov* – za to je potrebno najprej ugotoviti prisotnost krize, stopnje njene intenzivnosti in vzroke za njen nastanek, potem moramo oceniti možnost rešitve krize, nastaviti krizni menedžment, izvesti podrobno analizo z ugotovitvijo ključnih področij ukrepov ter sprejeti ukrepe za zaustavitev negativnih gibanj;¹⁵

¹⁵ Zelo nazorna je lahko tudi analogija z medicino; pri ranjencu je potrebno najprej zaustaviti krvavitve, normalizirati krvni obtok (*cash flow*), odstraniti ali popraviti poškodovano tkivo (sprememba strukture organizacije), zašiti rane, šele potem, če pacient preživi, pa pride na vrsto nadaljnje okrevanje (revitalizacija).

- *doseganje preobrata ter nadaljnja revitalizacija poslovanja*, kar pomeni, da je potrebno izdelati strateški načrt s simulacijami poslovnih izidov, sprejeti razvojne ukrepe, postaviti sistem tekočega spremljanja učinkov in reakcij nanje ter nadaljevati s postopnim inkrementalnim spreminjanjem (uvajanje standardov kakovosti ISO ipd.).

Slika 4.4: Dve osnovni usmeritvi kriznega menedžmenta



Vir: Dubrovski (2000: 55).

Slatter (1999: 75–90) navaja 7 zaporednih faz za izvedbo preobrata in nadaljnjega razvoja organizacije:

- *stabilizacija krize* – prevzem nadzora, prevzem vodenja in nadzora nad financami, prva faza zmanjševanja stroškov, zmanjševanje sredstev;
- *vodenje in upravljanje* – zamenjava prejšnjega menedžmenta;
- *pridobivanje podpore udeležencev podjetja* – komuniciranje;

- *opredelitev strateških ciljev podjetja* – redefiniranje osrednjih programov, dezinvestiranje, zmanjševanje obsega podjetja (*down sizing*),¹⁶ nove investicije ...
- *spremembe v organizacijski strukturi* – strukturne spremembe, novi pogoji dela in zaposlovanja, izboljšano komuniciranje;
- *kritične izboljšave procesov* – izboljšave v trženju, zmanjševanje stroškov, dvig ravni kakovosti, izboljšave v informacijskem sistemu in kontroli;
- *finančno prestrukturiranje* – odpis in/ali odlog plačil, zmanjševanje sredstev.

V obravnavanem primeru je program sanacije podjetja temeljil na prestrukturiranju vseh področij (finančnem, programskem, tržnem, organizacijsko-kadrovskem ipd.). Razdeljen je bil na dva dela: zaustavitev poglobljanja krize in nadaljnja postopna revitalizacija poslovanja.

Uspešnost izvedbe preobrata oziroma sanacije podjetja je pogojena z uspešno izvedbo ukrepov na vseh področjih. Morebiten neuspeh izvajanja samo enega od naštetih ukrepov lahko ogrozi proces zdravljenja krize.

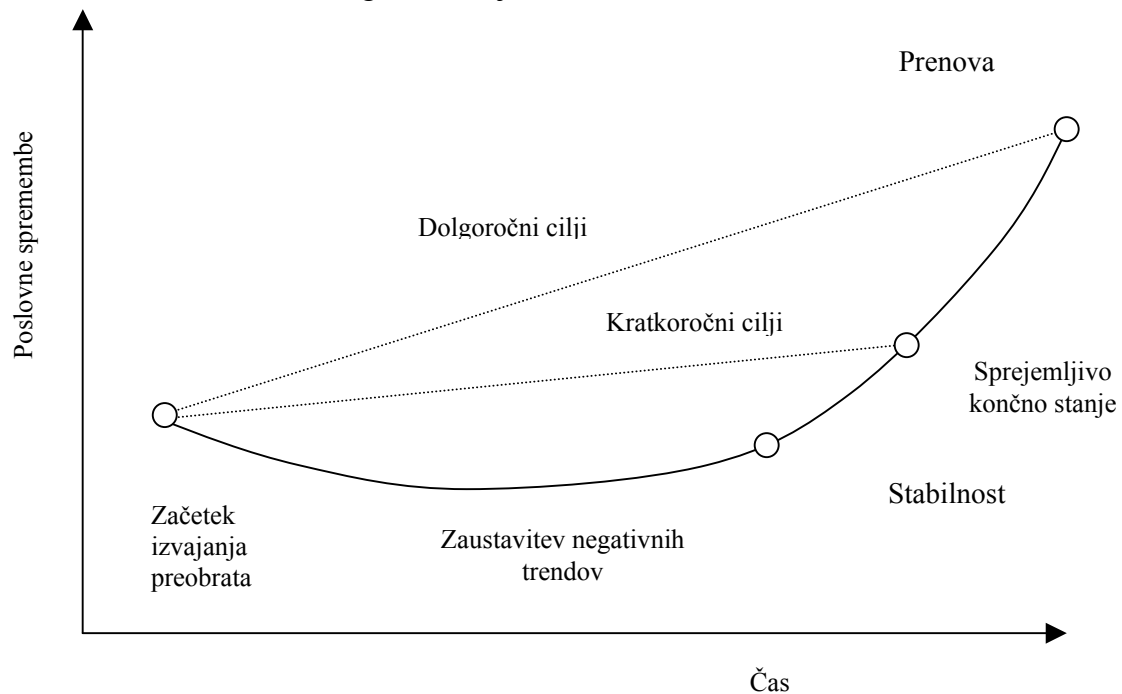
Po drugi strani pa so vsi ti programi in koncepti za zdravljenje krize v podjetju uspešni le ob predpostavki, da so interesi udeležencev podjetja kolikor toliko uravnoteženi.

4.6. Razmejitev med kratkoročnimi ali dolgoročnimi ukrepi za zdravljenje krize

Ko se srečamo z akutno obliko krize, je potrebno izvesti vrsto ukrepov, in sicer na vseh področjih delovanja podjetja. Te ukrepe delimo na kratkoročne in dolgoročne. S kratkoročnimi ukrepi mislimo na tiste ukrepe, ki nam bodo prinesli hitre in pozitivne učinke v fazi zaustavljanja negativnih gibanj, z dolgoročnimi pa tiste, katerih učinki bodo opazni šele v obdobju revitalizacije. Zelo pomembno je, da se obe vrsti ukrepov pripravljata vzporedno, v skladu z zastavljenimi cilji in strategijo za doseg teh ciljev.

¹⁶ Mnogokrat se v praksi uporablja *downsizing* (zmanjševanje predvsem števila delavcev), namesto da bi se uporabljal *rightsizing* – organizacija naj bo glede na zunanje izzive in nevarnosti ter temeljne zmožnosti v idealnem razmerju.

Slika 4.5: Kratkoročni in dolgoročni cilji



Vir: Slatter in Lovett (1999: 219).

V mnogih primerih krizni menedžment ravna zgolj kratkoročno, še poseno, če gre za zunanje sodelavce, ki v podjetju ne nameravajo ostati dolgo (Tavčar, 1996: 532). V takih primerih lahko kratkoročni ukrepi prevladajo nad dolgoročnimi, zato obstaja nevarnost, da podjetje druge faze oziroma revitalizacije po sicer uspešni zaustavitvi negativnih gibanj sploh ne bo dosegalo.

Po drugi strani pa je sočasno izvajanje kratkoročnih in dolgoročnih ukrepov lahko samo po sebi nasprotujoče in celo konfliktno. (Ali naj podjetje proda program ali blagovno znamko, ker nujno potrebuje sredstva za preživetje? Ali naj zaradi zniževanja stroškov (plač) dovoli odhod strokovnjakov? Ali naj najame nove in večinoma drage kredite za zagotovitev tekočih plač? In podobna vprašanja ...)

V procesu zdravljenja krize je takšnih dilem precej, krizni menedžment pa mora na osnovi analiz trenutnega stanja sprejemati take uravnotežene odločitve, da bodo omogočile v prvi fazi preživetje, pozneje pa možnost rasti in razvoj podjetja.

5. POVEZANOST IZBRANEGA NAČINA REŠEVANJA KRIZE IN INTERESOV UDELEŽENCEV

5.1. Izhodiščne možnosti reševanja krize

»Če menedžment ne verjame, da je njihova organizacija ranljiva, mu ne bo uspelo mobilizirati resurse in se pripraviti na možnost reševanja podjetja iz krize « (Kets in Miller, 1984).

Za uspešno reševanje krize je potrebna temeljita analiza vzrokov, ki so pripeljali do take situacije. Na podlagi analize vzrokov, stopnje globine krize in temeljnih zmožnosti podjetja, stanja v panogi ter ob upoštevanju interesov udeležencev se ustvari procesni model za rešitev krize, ki poleg kratkoročnih ciljev sanacije (zaustavitev negativnih trendov) upošteva še vizijo razvoja glede na pričakovane dolgoročne gospodarske razmere. Vsaka kriza je kompleksen in specifičen pojav, zato je tudi izbira koncepta urejanja kriz od primera do primera različna. Vendar pa lahko iz različnih konceptov reševanja krize izluščimo nekatere faze, ki se ponavljajo v večini primerov:

- zamenjava posloводства,
- centralizirano finančno vodenje,
- spremembe organiziranosti,
- spremembe programov in prednosti,
- izboljšanje trženja,
- rast podjetja s pripojitvami in nakupi.

Praviloma velja, da vodstvo, ki je podjetje pripeljalo do akutne krize, ne more uspešno izvesti procesa zdravljenja, saj po navadi za to nima ustreznih znanj, sposobnosti in volje, velikokrat pa tudi ne podpore sodelavcev, zaposlenih in drugih udeležencev podjetja (finančnih institucij ipd.).

Zato je eden od pogojev za izvedbo preobrata oziroma prvi korak pri urejanju kriz prav zamenjava menedžmenta. Po Slatterjevih raziskavah (1999) kar v 87 % vseh primerov zdravljenja krize pride najprej do zamenjave menedžmenta.

Ko novi menedžment prevzame oblast, si sestavi najboljši možni »krizni tim«, ki lahko vključuje tudi izbrane sodelavce prejšnjega vodstva, saj lahko prispevajo tako specifična znanja, ki so potrebna za delovanje podjetja, kot tudi koristne izkušnje iz preteklosti.

Poleg zagotovitve vseh pravnoveljavnih pooblastil prevzame nadzor nad vsemi prilivi in odlivi, opravi inventuro ter poostri nadzor nad varnostjo. Ni odveč pripomniti, da po nekaterih virih kar tretjini vseh zlomov in stečajev podjetij botrujejo goljufije – tatvine, okoriščanje ipd.

Poleg izvajanja določenih operativnih ukrepov s hitrim učinkovanjem je potrebno čim prej vzpostaviti normalne finančne tokove in rešiti podjetje pred prenehanjem poslovanja, saj lahko v primeru neplačevanja dobaviteljem, zaposlenim ipd. pride do prekinitve proizvodnje, s tem pa do motenj dobave na trgu.

Krizni menedžment si mora tudi zagotoviti verodostojnost pri udeležencih podjetja; to lahko doseže z obilnim in iskrenim komuniciranjem, realnimi načrti, tudi s trdnostjo. Novi menedžment mora v prvih dneh opraviti pogovore s številnimi sodelavci, ki jim odmerja čas po pomembnosti ter tako spoznava podjetje in preverja primernost sodelavcev. Večkrat se zgodi, da se del srednjega in nižjega menedžmenta tudi zamenja – pri tem je potrebno upoštevati določeno mero previdnosti, saj lahko zaradi odliva informacij in veščin prihaja do resnih težav in motenj v poslovanju.

Novo vodstvo opravlja analize poslovnega položaja podjetja (poročila, bilance itn.) in pregleda kar se da veliko virov in informacij, predvsem pa mora ločevati dejstva od želja in potreb sodelavcev (Tavčar, 1996).

Navkljub težki finančni situaciji v kriznih razmerah je zelo priporočljivo, da menedžment zagotovi ustrezno motivacijo vodstvenim delavcem in določi model nagrajevanja, ki vodilnim v primeru uspeha zagotavlja nek variabilni del finančne stimulacije.

Komunikacija vpliva na spreminjanje kulture podjetja, večja motivacijo zaposlenih in njihovo lojalnost, kar se lahko izraža v višji produktivnosti in inovativnosti.

S centraliziranim finančnim vodenjem in z nekaterimi finančnimi ukrepi je potrebno doseči vsaj minimalno stopnjo likvidnosti. To se lahko doseže z zmanjšanjem vezave v stalnem premoženju, z bolj učinkovitim gospodarjenjem z obratnim premoženjem, z zmanjšanjem terjatev, odprodajo zalog, dezinvestiranjem oziroma krčenjem uporabljenih sredstev.

Večina podjetij za normalno delovanje potrebuje tudi določene tuje vire financiranja. Ko je podjetje v krizi, lahko z določenimi finančnimi ukrepi na področju tujih finančnih virov izboljšamo položaj podjetja. Tu gre predvsem za nadomeščanje neugodnih, kratkoročnih in dragih kreditov z dolgoročnimi in ugodnejšimi, za konverzijo terjatev v

lastniške deleže podjetja (dokapitalizacija), za odpis obresti ali zamik plačila (moratorij, reprogramiranje ipd.).

V procesu zdravljenja krize moramo v veliki večini primerov poseči na področje stroškov, predvsem v smislu zniževanja le-teh. Nižanje stroškov lahko dosežemo z na primer z zamenjavo dobaviteljev, izboljšanjem pogojev nabave ipd. in z zmanjševanjem režijskih stroškov.

Ukrep za zmanjševanje stroškov je lahko tudi zunanje izvajanje del (*outsourcing*). Če je v podjetju določena dejavnost dražja, kot bi bila pri tujih izvajalcih, jo izločimo iz podjetja in jo zaupamo sicer bolj specializiranim izvajalcem.

V procesih zdravljenja podjetja iz krize je zmanjševanje delovnih mest ali izvedba t. i. kadrovskega prestrukturiranja skorajda neizogibna, saj si lahko podjetje s pomočjo tega organizacijskega ukrepa lahko začrta optimalno strukturo kadrov, kar pa je predpogoj, da podjetje v prihodnosti sploh doseže cilje.

Čeprav je jasno, da morajo v procesu sanacije sodelovati vsi zaposleni, je neracionalno število delavcev za podjetje največji strošek in zahteva ustrezne posege.

Odprava presežkov zaposlenih pogosto povzroča številne etične, socialne in materialne zadržke, zato je še kako pomembno, da je ta postopek pazljivo in strokovno načrtovan (potrebno je sodelovanje s sindikati, če so v podjetju). Zaposlenim je potrebno na obziren in odkrit način utemeljiti ukinjanje delovnih mest – če zaposleni začutijo iskrena prizadevanja menedžmenta, odhajajo kot prijatelji (Tavčar, 1996: 220).

Običajno pa je potrebno v krizi pridobiti tudi nove sodelavce, saj organizacija potrebuje nov zagon. Vendar pa je redkokdo od dobrih in izkušenih strokovnjakov pripravljen priti v podjetje, kjer je uspeh zdravljenja krize v podjetju še precej negotov.

Nadaljnje področje delovanja kriznega menedžmenta je povečevanje prihodkov bodisi z izboljševanjem izidov trženja (zvišanje cen, zmanjšanje popustov, skrajšanje plačilnih rokov) bodisi s spreminjanjem programov, če obstajajo možnosti za to. Zlasti pri povečevanju cen, kot enem od ukrepov za povečevanje prihodkov, je potrebno biti pazljiv, saj lahko pride do neugodnih reakcij kupcev. Povečevanje prodaje mora temeljiti na določenem izboru izdelkov, kjer je potrebno pokrivati vsaj mejne stroške poslovanja. Ker pa je povečevanje prodaje povezano tudi z določenimi finančnimi sredstvi, ki jih podjetje v krizi običajno nima, mora krizni menedžment ukrepati v taki smeri, da bo glede na obstoječe tehnološke, kadrovske in proizvodne zmogljivosti dosegel najugodnejši rezultat.

Ko je negativni trend zaustavljen, je mogoče izvesti celotno tržno ali programsko-tržno prestrukturiranje na osnovi analiz dolgoročnih tržnih možnosti. Prihodki se lahko povečajo tudi v primeru dokupovanja drugih podjetij, običajno pa se to redko dogaja, saj podjetje v krizi nima na razpolago dovolj finančnih sredstev.

Poleg uporabe različnih modelov in programov ter tehnik za zdravljenje krize je zelo pomembno, da se stalno spremlja in ugotavlja interese udeležencev, ki so v kriznih razmerah večinoma divergentni ali celo konfliktni. Če ugotovimo, da obstaja neka koalicija oziroma interesna skupina, ki je v nekem časovnem obdobju tako močna, da moramo v večjem obsegu upoštevati njihova stališča, potem moramo takšno okoliščino upoštevati v svojem konceptu reševanja krize.

Pri reševanju podjetja iz krize mora krizni menedžer sicer najprej izhajati iz idealnih rešitev, te usmeritve pa mora pozneje po preverjanju moči in smeri interesov udeležencev sproti usklajevati, in sicer na način, da na koncu dobimo model za reševanje krize, ki bo imel pri večini najpomembnejših udeležencev vsaj delno soglasje.

To dejstvo se tako v praksi kot tudi literaturi premalo poudarja oziroma upošteva, zato velikokrat naletimo na predlagane sanacijske programe, ki objektivno ne morejo biti uresničeni, medtem pa se podjetje vse bolj pogreza v brezizhoden položaj.

5.2. Vpliv posameznih udeležencev podjetja na izbiro načina reševanja krize

Naraščajoča mednarodna konkurenca naj bi prisilila menedžerje h korenitejšim spremembam v organizacijah., ki naj bi zajemale proizvodno diverzifikacijo in prodor v bolj zahtevne mednarodne tržne segmente, temu pa bodo prav gotovo nasporotovali srednji menedžment in zaposleni, ki bodo oblikovali koalicije proti spremembam. Spremembe bodo izvedli le tisti menedžerji, ki bodo imeli zadostno zunanjo podporo in moč. Nekateri menedžerji, ki želijo ohraniti moč in položaj, skušajo z diverzificiranjem svojih poslovnih dejavnosti (s priključitvami, nakupovanji delnic drugih podjetij ipd.) povečati svoja podjetja, kar jim zagotavlja dodatno notranjo in zunanjo moč. Slovenski »globalni menedžerji« ugotavljajo, da je za ohranitev lastnega položaja in za zadovoljitev interesov lastnikov treba doseči rast sredstev, s katerimi upravljajo, ter zagotoviti rast prihodkov in stalno rast delnic, kar lastnike še posebno zanima. Korenito prestrukturiranje, ki ga zahteva mednarodna konkurenca, kratkoročno deluje negativno na oba kriterija. Pozitivne učinke na oba kriterija pa je mogoče kratkoročno doseči tudi s priključitvami drugih podjetij (gre za absorpcijo sredstev, ki prinašajo denar, in odprodajo sredstev, ki tega kriterija ne zadovoljujejo).

Mnogo menedžerjev v tej igri ne bo sodelovalo ali pa bodo neuspešni. Ti bodo ostali »lokalni«, odvisni od sredstev lokalnega podjetja in se bodo čutili ogrožene od globalnih menedžerjev. »Lokalni« menedžerji skušajo zaposlene prepričati, da ostanejo lastniki podjetja. Kako uvajati spremembe in se odzivati na nove razmere v okolju, bo postala velika težava predvsem zato, ker imajo zaposleni svoje lastne interese (delavec je namreč navajen, da si osnovno socialno varnost zagotavlja v podjetju, dodatni zaslužek pa išče na sivem trgu). Zaposleni v tem primeru ne bodo podpirali nobenih odločitev v zvezi s prestrukturiranjem. Menedžerji z uvajanjem sprememb tako tvegajo, da se jim poruši krhka koalicija, kar seveda lahko ogrozi njihov položaj (Jaklič, 1999: 252–253).

Organizacija je torej prostor, kjer so zbrani njeni udeleženci, da bi dosegli nek določen cilj. Spremembe v zunanjem okolju lahko povzročijo prerazporeditev moči znotraj organizacije, zato ima prav vsak udeleženec lahko pomembno vlogo pri samem poteku reševanja organizacije iz krize. Vpliv na potek reševanja je odvisen od stopnje vpletenosti in moči. Močnejši je nek udeleženec, večji bo njegov vpliv pri oblikovanju strategije

Lahko se zgodi, da imajo v različnih podjetjih različne skupine udeležencev različne stopnje moči in smeri interesov. Ponekod imajo lahko večji vpliv zaposleni, ki lahko z raznimi grožnjami (stavke ipd.) bistveno usmerjajo potek reševanja krize, drugod spet finančne institucije ali pa celo dobavitelji, ki grozijo s prekinitvijo dobav. Zato se v praksi dogajajo napake, ko krizni menedžment pri pripravi in izvedbi sanacijskih ukrepov ne upošteva različne moči oziroma vpliva posameznih interesnih skupin, tako da je izredno težavno ali pa celo nemogoče doseči soglasje za izvedbo predlaganega sanacijskega postopka.

Pri tem je pomembno, da se program reševanja podjetja iz krize primerno oblikuje in predstavi zainteresiranim udeležencem, saj morajo v večini primerov podati soglasje razni neposredni ali posredni udeleženci, kot so na primer upniki, nadzorni svet, glavni lastniki, zaposleni idr.

5.3. Ocena pomembnosti upoštevanja raznosmernosti interesov udeležencev v procesu reševanja krize

V obravnavanem primeru reševanja podjetja iz krize lahko ugotovimo, da so se interesi nekaterih udeležencev (tu sta izstopala konkurent in banka) bistveno razlikovali od interesov drugih udeležencev npr. družbe pooblaščenke ter predvsem zaposlenih, ožjega okolja in dobaviteljev. Če bi v procesu zdravljenja krize upošteval le interese kooperantov, zaposlenih in ožjega okolja, ki so želeli ohranitev vzreje in delovnih mest,

bi tak način in koncept reševanja krize privedel do negativnih rezultatov, saj sta ostala dva udeleženca imela druge cilje in poglede na potek reševanja krize. Ob upoštevanju interesov najvplivnejših udeležencev pa smo oblikovali tak koncept reševanja krize, na podlagi katerega smo v naslednjih letih uresničili vse dolgoročno zastavljene cilje.

Tako ocenjujem, da je v procesu zdravljenja krize uspešen le tisti menedžer, ki v procesu upošteva vse ukrepe in obvladuje raznosmernost interesov udeležencev. V pogajalskih procesih mora ugotoviti in preveriti njihovo moč in možnost odstopanja od želene smeri reševanja ter poskušati doseči vsaj minimalno soglasje o najpomembnejših smernicah strateškega sanacijskega programa.

V veliki večini primerov model reševanja krize v največji meri upošteva vplivnost najmočnejšega ali najmočnejših udeležencev, ki sicer lahko za zaščito svojih lastnih interesov nasprotujejo predlaganemu načinu odpravljanja krize – to med drugim tudi pomeni, da med načinom reševanja krize oziroma doseganjem poslovnega preobrata in različnimi interesi udeležencev obstaja močna korelacija.

6. SPOZNANJA IZ PRIMERA PIVKA PERUTNINARSTVO, D. D.

6.1. Nekatere značilnosti krize in ukrepi za njeno odpravo

Prehod gospodarstva iz družbenega v zasebno tržno je v Sloveniji povzročilo velike strukturne spremembe v podjetjih z vsemi posledicami, ki so se izražale v načinu vodenja, kompetencah, produktivnosti in lastniški strukturi.

Splošna značilnost vseh vzrokov za nastanek kriz podjetji v tranzicijskem obdobju so bili predvsem prisotnost tržne ekonomije z vsemi njenimi značilnostmi, prihod konkurence, nezaključena privatizacija, zastarelost tehnologije, prepočasno prilagajanje podjetij novonastalim razmeram, pomanjkanje marketinškega razmišljanja itn.

Primer nastanka in zdravljenja krize v obravnavanem primeru je pokazal nekatere značilnosti, ki jih prikazujem v nadaljevanju.

6.1.1. Predstavitev podjetja

Prva organizirana poslovna dejavnost današnjega podjetja Pivka perutninarstvo, d. d., sega v leto 1959, ko je bil ustanovljen Perutninarski zavod Kras kot eden od pionirjev na področju vzreje perutnine v takratni Jugoslaviji. Omenjeni zavod naj bi delal kot velik reprodukcijski center za proizvodnjo dan starih piščancev, kjer bi se lahko proizvajalci piščančjega mesa iz območja takratne Jugoslavije oskrbovali z njimi in jih vlagali v nadaljnjo rejo. Leta 1963 se je zavod preoblikoval v gospodarsko organizacijo, ki je vključila v svoje poslovne procese še kooperante, ki so pomembno vplivali na razvoj te organizacije. Leta 1973 se je podjetje moderniziralo in zgradilo še dodatne obrate (valilnico, tovarno krmil, klavnico). Takrat je proizvodnja mesa znašala že preko 10.000 ton piščančjega mesa in tako je podjetje zavzelo vodilno mesto po velikosti v takratni skupni državi. Ta količina se je še naprej povečevala in konec 80. let dosegla že 20.000 ton piščančjega mesa.

Osnovna dejavnost podjetja je tako prireja perutninskega mesa, ki zajema vertikalno povezanost več faz: priprava krme, matične jate, proizvodnja jedilnih in valilnih jajc, valjenje dan starih piščancev (puranov), vzreja piščancev, puranov ter kuncev za zakol, klanje živali in priprava mesa za prodajo, predelava mesa ter distribucija mesa in izdelkov.

Na podlagi soglasja Agencije RS za prestrukturiranje in privatizacijo z dne 15. 12. 1997 je bilo podjetje Pivka perutninarstvo, d. d., Neverke 30, Košana, kot delniška družba po preoblikovanju iz družbenega podjetja vpisano v sodni register Okrožnega sodišča v Kopru dne 22. 1. 1998. Po opredelitvah 51. člena Zakona o gospodarskih družbah spada med velike pravne osebe.

V začetku leta 1998 so bili največji lastniki podjetja zadružniki in zaposleni s 55, 67-odstotnim lastniškim deležem, SRD pa z 41-odstotnim lastniškim deležem. Septembra istega leta je prišlo do spremembe lastniške strukture podjetja, saj je delež SRD-ja ¹⁷kupilo konkurenčno podjetje. Kmalu zatem je bila ustanovljena tudi družba pooblaščenka, predvsem zaradi obrambe pred sovražnim prevzemom; družba pooblaščenka je vključevala kooperante in večino zaposlenih v podjetju.

V nadaljevanju je prikazana lastniška struktura podjetja Pivka, d. d., pred začetkom poslovnega preobrata.

¹⁷ SRD (Slovenska razvojna družba)

Tabela 6.1: Lastniška struktura podjetja Pivka perutninarstvo, d. d., pred začetkom poslovnega preobrata

Delničar	Delež v %
Družba pooblaščenka d. d.(kooperatnti 72 %, zaposleni 28 %)	55,67
Konkurent	38,29
SRD	3,82
PID	1,15
Mali delničarji	1,07

Vir: Revidirano letno poročilo Pivke, d. d. (1998).

6.1.2. Analiza vzrokov za nastanek krize v obravnavanem podjetju

Prve večje težave v poslovanju so se začele po velikih in drastičnih spremembah v začetku 90. let, ko je prišlo do osamosvojitve Slovenije. Podjetje, tako kot mnoga druga, se ni znalo dovolj hitro prilagoditi spremembam v zunanjem okolju. Pravzaprav so težave, ki so se pokazale takrat, delno tudi posledica pomanjkanja vizije v podjetju (pred letom 1991), saj kljub dobrem rezultatom ni investiralo v nove tehnologije in dodatne programe, ki bi podjetju prinašali višje dodane vrednosti in omogočili doseganje konkurenčne prednosti pred drugimi konkurenti (npr. klobasičarski izdelki, konzerve ipd.).

V tistem času je podjetje več kot 60 % celotne proizvodnje izvažalo na trge Jugoslavije, zato je nenadna izguba oziroma močno ovirana prodaja na teh trgih povzročila velike težave v poslovanju podjetja. Čeprav bi taka drastična in nenadna sprememba okoliščin zahtevala vrsto prestrukturiranj, do teh ni prišlo, saj je takratni menedžment trdno verjel, da se bodo razmere hitro normalizirale.

Zaradi prepočasnega in neustreznega prilagajanja novonastalim razmeram (prepočasno zmanjšanje obsega proizvodnje, zmanjševanja stroškov poslovanja, neprilagajanje števila delovnih mest manjšemu obsegu proizvodnje, prepočasno uvajanje novih programov ipd.) je prihajalo do vedno večje zadolženosti in težav z likvidnostjo. Zaradi izgube tržišč je prišlo do velikega izpada prihodkov, saj podjetju ni uspelo zagotavljati rentabilne prodaje vseh proizvedenih količin. Izguba se je iz leto v leto večala, čeprav je podjetje izgubo deloma pokrivalo z odpravo rezervacij oziroma izrednimi prihodki. Visoka izguba iz poslovanja je tako kazala na velika strukturna neravnovesja znotraj proizvodnih

programov (presežek poslovnih odhodkov nad poslovnimi prihodki), ki bi jih bilo takrat potrebno nujno odpraviti.

Dodatna težava se je pojavila še leta 1996, ko je zaradi zastarelosti opreme in pomanjkljivega vzdrževanja pogorel dobršen del proizvodnje, kar je še dodatno otežilo in zmanjšalo proizvodnjo. Zaradi uničenih proizvodnih kapacitet se je proizvodnja prva dva meseca po požaru odvijala pri konkurenčnih podjetjih, kar je povečalo stroške storitev, po drugi strani pa ni bilo mogoče pripraviti celotnega asortimenta za tržišče, kar je povzročilo dodaten upad prihodkov. Ker podjetje tudi tekoče ni poslovalo pozitivno, ni bilo možno odplačevati vedno večjih obveznosti. Po požaru leta 1996 se je takratni direktor, ki je vodil podjetje skoraj 10 let, predčasno upokojil, mesto pa prepustil svojemu najožjemu sodelavcu, ki je pred tem opravljal funkcije finančnega direktorja. Zaradi požara in težke situacije v podjetju ter dobrega in dolgoletnega sodelovanja (edine) banke s podjetjem je novi direktor ves čas verjel (tudi na podlagi podobnih izkušenj v konkurenčnem podjetju), da bo banka celotno ali pa vsaj del terjatev odpisala in odobrila nekaj ugodnejših, predvsem dolgoročnih kreditov za premostitev krize, kar pa se ni zgodilo.¹⁸

Namesto da bi vodstvo zaradi uničene proizvodnje, spreminjajočih se tržnih razmer (globalizacija, koncentracija trgovcev, vedno močnejša domača konkurenca ipd.) začelo s temeljitim prestrukturiranjem podjetja, z obnovo in posodabljanjem proizvodnje ter uvajanjem novih programov, se je ukvarjalo le z vsakodnevnim preživetjem. Ker takratno vodstvo ni naredilo ničesar za reševanje podjetja iz krize, se je znotraj podjetja oblikovala skupina ožjih sodelavcev, ki je v tajnosti iskala primerne kandidata za njegovo zamenjavo, računajoč, da bodo ob izvolitvi »svojega« direktorja uspeli rešiti podjetje iz krize, hkrati pa bi pridobili bolj privilegiran (bolje plačan) položaj. Takrat je bilo podjetje še v družbeni lasti, glavno besedo poleg direktorja je imel delavski svet.

Po letu dni, ko ni bilo vidnih premikov v smeri zaustavitve negativnih trendov, je delavski svet dal pobudo za zamenjavo vodstva. Na mesto direktorja so tako leta 1997 postavili mladega in ambicioznega menedžerja. Po nastopu funkcije je novi direktor (sicer po navodilih skupine, ki je pripomogla k njegovemu imenovanju) skušal porušiti »zastareli red« s tem, da je določene sodelavce na ključnih mestih zamenjal z mladimi in (pre)ambicioznimi, ki pa žal niso imeli dovolj izkušenj in znanj, prepotrebnih, da bi lahko pripomogli k izboljšanju poslovanja podjetja. Konec leta 1997 se je podjetje

¹⁸ Podobne težave po osamosvojitvi Slovenije je v letih 1991–1994 imel tudi konkurent. Podjetje, ki je bilo leta 1991 nekoliko večje od Pivke, d. d., je imelo zaradi spremenjenih razmer prav tako velike težave in je bilo leta 1992 tik pred stečajem, po zamenjavi menedžmenta pa so z intenzivnim trženjem in posodabljanjem proizvodnje hitro začeli ustvarjati dobičke. To jim je tudi uspelo, ker je njihova domača banka, do katere so imeli v začetku 1991 veliko obveznosti, propadla, tako da jim teh obveznosti ni bilo potrebno več vrniti.

preoblikovalo v delniško družbo, kjer je bil imenovan nadzorni svet, sestavljen iz nekaterih članov prejšnjega delavskega sveta.

Novo vodstvo si je zastavilo precej ambiciozne cilje, saj so v letu 1998 precej povečali proizvodnjo, z (raz)prodajo nekaterih nepremičnih pa je skušalo zagotoviti minimalno likvidnost, predvsem za izplačilo plač zaposlenim in kooperantom, deloma pa tudi dobaviteljem za nabavo strateških surovin (koruze in soje).

Vodstvo je verjelo, da bo krizo moč rešiti z večanjem proizvodnje (prodaje), žal pa niso dovolj dobro poznali panoge, obstoječih konkurentov ter kupcev, zato proizvedenih količin niso uspeli rentabilno prodati.

Ko se je zaradi nakupa 38-odstotnega deleža podjetja, ki je bil v lasti SRD-ja, s strani konkurenta pojavila zahteva po zamenjavi uprave v Pivki, d. d., je uprava tak nakup označila za sovražen. Nesodelovanje med upravama podjetja in konkurenta je krizo v podjetju še dodatno poglobilo. Ker je podjetju dejansko grozil stečaj, je nadzorni svet julija 1999 zamenjal takratnega direktorja in na to mesto imenoval novo upravo z namenom, da reši tisto, kar se rešiti sploh še da. To je bila že četrta menjava uprave v treh letih.

V nadaljevanju je prikazana tabela izkazov uspeha za obdobje 1994–1999, v kateri so vidni prihodki, izid iz poslovanja in končni izdi za posamezno leto.

Tabela 6.2: Izkazi uspeha podjetja Pivka perutninarstvo, d. d., v obdobju 1994–1999 (v milijonih tolarjev, tekoče cene)

Leto	Prihodki	Izid iz poslovanja	Končni izid	Delež izgube v prihodkih
1994	4.425,5	113,5	– 122,0	/
1995	4.140,2	– 225,2	– 394,6	5,4 %
1996	3.413,0	– 521,3	– 438,0	15,2 %
1997	3.689,8	– 334,1	– 131,4	9,1 %
1998	4.003,3	34,9	– 108,1	/
1999	3.921,5	– 178,7	– 797,9	4,6 %

Vir: Poslovna poročila podjetja Pivka perutninarstvo, d. d. (1994–1999).

Če bi upoštevali le izgubo iz poslovanja, ki je z vidika perspektivnosti programov najpomembnejša, je ta v letu 1995 znašala (nominalno) 255,2 mio SIT ali 5,4 %

poslovnih prihodkov, leta 1996, ko je požar uničil dobršen del proizvodnje, je izguba znašala že 521,3 mio SIT ali 15,3 % prihodkov, leta 1997 je bila izguba 334,1 mio SIT ali 9,1 % prihodkov, leta 1998 pa je bil dosežen manjši dobiček, in sicer 34,9 mio SIT in v letu 1999 178,7 mio SIT ali 4,6 % poslovnih prihodkov.

Pri tem je tudi pomembno dejstvo, da so bile cene surovin (zaradi sezonskih vplivov) leta 1996 precej visoke, v letih 1997 in 1998 pa precej nizke, kar je ugodno vplivalo na izid iz poslovanja, saj predstavlja strošek surovin (koruza, soja) približno polovico vseh stroškov podjetja. Kljub nizkim stroškom materiala se poslovanje v letih 1997 in 1998 ni bistveno izboljšalo.

- Vse od leta 1991 naprej se simptomi, ki so kazali na nevarno slabšanje stanja v podjetju, niso upoštevali kot skrajno resni, saj so se takratna vodstva zanašala na prihodke iz tujih virov, na pomoč bank, skupnosti in države ter čakali, da bo kriza sama po sebi minila.
- Glede na vrsto krize z vidika verjetnosti in bližine v času oziroma glede na stopnjo intenzivnosti je šlo za tipično akutno krizo, ki jo je bilo mogoče še obvladati, čeprav je bilo stanje izredno negotovo, prav tako izid.
- Vzroki za nastanek krize v podjetju so bili tako zunanji (nenadna izguba trgov, požar, vstop konkurenta v lastniško strukturo ...) kot tudi notranji (pomanjkanje strateškega načrtovanja, pomanjkanje vizije, neprilagajanje spremembam v okolju ...).

6.1.3. Organizacijski ukrepi

Kot je bilo že omenjeno, je bil eden od prvih organizacijskih ukrepov, ki se je zgodil po nastopu mandata novega nadzornega sveta leta 1999, zamenjava obstoječega menedžmenta. Nadzorni svet je zaradi izredno neugodnega in nevarnega stanja ter grožnje stečaja¹⁹ in konfliktnega razmerja med upravama podjetja in konkurenta s 1. 7. 1999 zamenjal dotedanjo upravo, tako da je bil za predsednika uprave in kriznega menedžerja imenovan nov menedžment.²⁰

¹⁹ Število stečajev in prisilnih poravnav na podlagi podatkov sodne statistike kažejo na to, da je število stečajev največje v letih 1993. Veliko stečajev gre pripisati splošnim gospodarskim razmeram, ki so nastopile po razpadu bivše Jugoslavije, na trg katere je bilo vezanih mnogo slovenskih podjetij. Večje število prijav prisilnih poravnav in stečajev pa je moč zaznati tudi v letu 2000, in sicer po uvedbi Zakona o finančnem poslovanju podjetij (število prisilnih poravnav se je leta 2000 povečalo kar za 169 %) (Vir: Ministrstvo za pravosodje Republike Slovenije).

²⁰ Temu je najbolj nasprotovalo vodstvo zadruga, predvsem zato, ker jim je takratna uprava veliko bolje plačevala storitev vzreje. Tako so se bali, da bodo takšen privilegiran položaj ob imenovanju nove uprave izgubili.

Ker je bilo podjetje v globoki akutni krizi, je bilo potrebno takoj pristopiti k celovitemu, temeljitemu in radikalnemu prestrukturiranju ob upoštevanju interesov udeležencev, ki so takrat že močno kazali raznosmernost svojih interesov. Pozornost je bila usmerjena predvsem na novega lastnika podjetja, saj je bilo jasno, da brez njegovega soglasja v procesu zdravljenja podjetja ne bi bilo mogoče rešiti.

Z zamenjavo menedžmenta je bila potrjena teza, da je med drugim vzrok krize tudi neprimeren menedžment, ki ni znal pravilno odgovoriti na spremembe v okolju, in sicer na tak način, da bi podjetje usmeril v večjo uspešnost.

6.1.4. Strategija preobrata z definiranjem kratkoročnih in dolgoročnih ciljev

Po opravljeni analizi poslovnega položaja podjetja (v prvem mesecu po prevzemu funkcije kriznega menedžerja) ter previdene poslovne in finančne sanacije je bilo mogoče ugotoviti, da bi podjetje brez velike finančne obremenitve iz preteklosti, s spremenjeno organizacijo, učinkovitejšim in uspešnejšim trženjem na domačem in tujih trgih ter z zmanjševanjem stroškov poslovanja lahko tekoče poslovalo pozitivno.

Podjetje je imelo zdravo poslovno jedro (*core Bussines*), ki je bilo sposobno zagotavljati pozitiven denarni tok.

Za izvedbo procesov prestrukturiranja sem oblikoval t. i. krizni tim, v katerem so bili tudi zunanji eksperti, predvsem strokovnjak za pravno področje in strokovnjaki za procese prestrukturiranja. Kljub temu da je bilo podjetje v globoki krizi, mi je uspelo pridobiti nekaj ključnih sodelavcev (s področja trženja), s katerimi smo v naslednjem obdobju uspešno dosegli vse zastavljene cilje.

V vodstvu smo si zastavili nekatere kratkoročne sanacijske ukrepe (na finančnem, prodajnem, nabavnem področju), ki smo jih razvrstili po pomembnosti. S tem naj bi zagotovili tako razmerje med prihodki in odhodki, da bi bilo tekoče poslovanje pozitivno (s pozitivnim denarnim tokom), kasnejše presežke pa bi namenili tehnološki modernizaciji in avtomatizaciji procesov ter marketinškim aktivnostim. Poleg tega bi nedonosne in nerentabilne programe postopno ukinili, saj niso imeli nobenih dolgoročnejših perspektiv, osredinili pa bi se na tiste, ki so najbolj obetavni in za podjetje najbolj dolgoročno pomembni.

Že sama deblokada žiroračuna²¹ bi lahko neposredno povečala realizacijo na prodajni strani (večje razvojne in marketinške aktivnosti, pravočasne nabave surovin ipd.), hkrati pa bi lahko znižala stroške poslovanja (plačilni promet, plačila brez zamudnih obresti, možnost izbire med najugodnejšimi dobavitelji ipd.).

Ker bi bilo podjetje v skladu s programom vsebinske sanacije in usteznimi organizacijskimi spremembami sposobno tekoče poravnati svoje obveznosti, smo v vodstvu bili mnenja, da bi z delno konverzijo terjatev banke v lastniški delež podjetja in izvedbo postopka prisilne poravnave uspeli uresničiti nadaljnjo izvajanje strateških ciljev (obnova pogorele proizvodnje, pridobitev izvozne številke idr.) in zagotoviti obstoj in razvoj za to okolje izredno pomembnega podjetja.

6.1.5. Zdravljenje krize s pomočjo radikalnih metod in prisilne poravnave

Spremembe lahko potekajo na dva načina: s pomočjo prelomov in s pomočjo prehodov. Zaradi vse globlje akutne krize v letu 1999, še vedno uničene proizvodnje, neustrezne kadrovske strukture podjetja (preveliko število zaposlenih) ter nove zakonodaje s področja prilagajanja živilskih obratov novim evropskim veterinarskim - sanitarnim predpisom²², je bilo potrebno izvesti takojšnje radikalne ukrepe prestrukturiranja v podjetju. Ocena v vodstvu je namreč bila, da samo z delnim in mehkim spreminjanjem podjetja ne bi bilo mogoče rešiti stečaja.

Kot prvega med ukrepi smo predlagali prestrukturiranje (tujih) finančnih virov, in sicer z delno konverzijo terjatev banke v lastniški delež podjetja. S tem se je obveznost podjetja do banke prepolovila v višini približno 1, 2 milijarde SIT.

Po uspešno potrjeni dokapitalizaciji na skupščini družbe septembra 1999 (kar je prvi delni uspeh na poti zdravljenja podjetja iz krize) je bilo za zagotovitev nadaljnjega razvoja podjetja potrebno izvesti še druge radikalne ukrepe, ki bi posegali prav na vsa

²¹ V letih 1997–1999 je bil takratni žiroračun podjetja večkrat blokiran, kar je povzročalo nemalo težav (izklop telefonov, mobilov, elektrike ipd.).

²² Po tem pravilniku o veterinarsko sanitarnih pogojih za proizvodnjo živil živalskega izvora je bila (do novembra 2002) potrebna prilagoditev in registracija mesnopredelovalnih obratov v skladu s smernicami EU s področja proizvodnje živil, kar je terjalo izpolnjevanje strogih higiensko-tehničnih pogojev za objekte in proizvodnjo, da sploh lahko proizvajajo in tržijo kmetijsko-živilske proizvode (veterinarski in drugi horizontalni predpisi). Ti predpisi terjajo tudi večjo produktno odgovornost proizvajalcev za svojo proizvodnjo, vključujoč notranjo kontrolo z izgradnjo HACCP (ugotavljanje kritičnih točk v fazi proizvodnje) ter zagotovitev zdravstvene ustreznosti in varnosti kmetijsko-živilskih proizvodov.

področja podjetja. Ker je bilo časa na razpolago vse manj, smo na Okrožno sodišče v Kopru predlagali tudi začetek postopka prisilne poravnave. Sodišče je ugodilo predlogu vodstva, tako da se je postopek prisilne poravnave z dnem 2. 12. 1999 tudi začel.

Prisilna poravnava spada med reorganizacijske insolventne postopke, kjer se dolžniku zagotovijo pogoji za odpravo začasnih likvidnostnih težav oziroma dalj časa trajajoče plačilne nesposobnosti, hkrati pa omogoča možnost prestrukturiranja poslov v tem vmesnem obdobju.

Namen prisilne poravnave je torej odpraviti dalj časa trajajočo plačilno nesposobnost in prezadolženost,²³ ki bi lahko pripeljala tudi do stečaja. Tako Zakon o prisilni poravnavi, stečaju in likvidaciji (v nadaljevanju ZPPSL) omogoča dolžniku, ki bi drugače moral prijaviti stečajni postopek, vložitev predloga za prisilno poravnavo in s tem možnost nadaljnjega izboljšanja poslovanja, namesto odprodaje premoženja s poplačilom upnikov. Hkrati pa dolžniku omogoča, da z znižanjem terjatev, odlogom plačila dela preostalih terjatev in celo s konverzijo terjatev v lastniške deleže ter z drugimi metodami reorganizacije poslovanja in financiranja podjetja omogoči normalno poslovanje podjetja, ki bo dolgoročno plačilno sposobno in bo lahko lastnikom zagotavljalo ustrezen donos na vložen kapital.

Sama prisilna poravnava sicer poteka v več fazah:

I.faza: vložitev postopka za začetek prisilne poravnave

- predlog vloži dolžnik, poravnalni senat pa lahko postopek ustavi, zavrže predlog ali pa ugodi predlogu in izda sklep o začetku prisilne poravnave

II. faza: vodenje postopka prisilne poravnave, ki vključuje naslednje aktivnosti:

²³ *Kratkoročna plačilna sposobnost* oziroma *likvidnost* podjetja je sposobnost podjetja, da v kratkem roku zagotovi potrebna plačilna sredstva za pravočasno izvajanje plačil. *Kratkoročna plačilna nesposobnost* oziroma *nelikvidnost* predstavlja primanjkljaj denarnih sredstev za poravnavo obveznosti, zapadlih v plačilo in pomeni trenutno stanje.

Prezadolženost pomeni skrajno finančno stanje dolgoročne plačilne nesposobnosti, ko so sredstva podjetja manjša od njegovih dolgov in hkrati pomenijo negativno vrednost lastnega kapitala podjetja, s tem pa kapitalsko neustreznost podjetja. V računovodskem smislu to pomeni, da nepokrita izguba presega vrednost drugih sestavin lastnega kapitala. *Prezadolženost* praviloma pomeni, da podjetje posluje s tekočo izgubo, katere posledica je tekoče zmanjševanje možnosti upnikov za poplačilo, saj se ob nespremenjeni vrednosti premoženja povečujejo njegove obveznosti.

- izdaja sklepa o začetku postopka prisilne poravnave (izda sodišče)
- zbiranje terjatev (v roku enega meseca od začetka postopka) ter morebitni ugovori na te terjatve
- izdelava načrta finančne reorganizacije s programom prenehanja delovnih razmerij (v roku treh mesecev od začetka postopka)

III. faza: zaključek postopka prisilne poravnave:

- ustavitev postopka zaradi umika predloga, nepredloženega predujma, nepopravljenega finančnega načrta (če je sodišče popravek zahtevalo) ipd.
- ustavitev postopka prisilne poravnave in začetek stečajnega postopka po uradni dolžnosti (zaradi nedoseženega kvoruma 60 % vseh glasov)
- potrditev prisilne poravnave

V skladu z zakonom o prisilni poravnavi, stečaju in likvidaciji smo v roku treh mesecev izdelali načrt finančne reorganizacije, v katerem so predlagani pogoji prisilne poravnave ter metode finančne reorganizacije, ki pomenijo sočasno izpeljavo poslovne in finančne sanacije podjetja, s tem pa možnost nadaljnjega obstoja in razvoja podjetja. V kontekstu programa finančne konsolidacije smo pripravili tudi program kadrovskega prestrukturiranja, v katerem smo predvideli ukinitvev 130 delovnih mest.²⁴

V načrtu finančne reorganizacije smo skladno z ZPPSL upnike razvrstili v pet razredov, in sicer:

razred A – terjatve iz naslova obveznosti do strateških dobaviteljev in kratkoročnega kredita,

razred B – terjatve iz naslova obveznosti do strateških pogodbenih kooperantov in prevoznikov,

razred C – terjatve iz naslova obveznosti do drugih dobaviteljev ter državnih in lokalnih institucij,

razred D – terjatve iz naslova obveznosti iz kredita, zavarovanega z državnim poroštvom in

razred E – terjatve ločitvenih upnikov oziroma terjatve, za katere se tudi po potrditvi načrta finančne reorganizacije položaj upnikov ne spremeni.

²⁴ Zakon o jamstvenem skladu (1997 ZJSRS-A, 1999 ZJSRS-B in 1999 ZJSRS-C) je bil sprejet z namenom zavarovanja pravic delavcev, ki jim delovno razmerje preneha zaradi insolventnosti delodajalca, stečaja oziroma pravnomočno potrjene prisilne poravnave.

Vse obveznosti, ki so bile ugotovljene v postopku prisilne poravnave višini 1,509 milijarde SIT so se z metodami finančne reorganizacije zmanjšale za 52 % oziroma so na koncu znašale 728 milijonov SIT. V tem času so bili vsi računovodski izkazi še dodatno revidirani.

Tabela 6.3: Način finančne reorganizacije v prisilni poravnavi v obravnavanem podjetju

Razred terjatev	Znesek terjatve v SIT	Način finančne reorganizacije	Nova terjatev v SIT
A	189.107,685,00	100-% poplačilo, 5 let, T + 0,5 %	189.107.685,00
B	137.939,060,00	60-% poplačilo, 3 leta, T + 0,5 %	82.763.436,00
C	409.402.817,00	20-% poplačilo, 1 leto, T + 0,5 %	81.880.563,00
D	498.436.765,00	20-% poplačilo, 1 leto, T + 4,9 %	99.687.353,00
E	274.609.191,00	100-% poplačilo, prisilna poravnava nima pravnega učinka	274.609.191,00
Skupaj	1.509.495.520,00		728.048.229,00

Vir: Načrt finančne reorganizacije Pivka perutninarstvo d.d.(2000).

Urejanje krize v obravnavanem podjetju lahko strnimo v tri dele:

- hitro in večje zmanjšanje obveznosti in s tem stroškov financiranja (dokapitalizacija in finančna reorganizacija),
- fokusiranje na rentabilno prodajo (programi z večjo dodano vrednostjo), normaliziranje nabavnih tokov (v tistem času smo že lahko pričeli z izbiranjem dobaviteljev, saj so nam finančni tokovi omogočali izbiro, s tem pa tudi nižanje cen vhodnih surovin) ter
- izvedba kadrovskega prestrukturiranja (ukinitev nerentabilnih delovnih mest).

6.2. Udeleženci podjetja in njihova raznosmernost interesov

HIPOTEZI

Hipoteza 6.1: Akutno krizo je mogoče reševati na več načinov, izbira načina pa je odvisna tudi od dejavnikov zunaj podjetja, kar moramo nujno upoštevati v programih za doseganje poslovnega preobrata.

Hipoteza 6.2: Med načinom reševanja krize oziroma doseganjem poslovnega preobrata in različnimi interesi udeležencev obstaja močna korelacija.

V letu 2000, za katerega lahko trdimo, da je bilo leto zaustavitve negativnih trendov in izvedbe preobrata v poslovanju podjetja, je bila lastniška struktura taka, kot je zapisana v spodnji tabeli.

Tabela 6.4: Lastniška struktura na dan 31. 12. 2000

Delničar	Delež v %
družba pooblaščenka, d. d.	41,0
konkurent	31,0
banka	26,4
SRD, d. d.	0,6
PID 1 + 2	0,3
drugi delničarji	0,7

Vir: Revidirano poslovno poročilo podjetja Pivka perutninarstvo, d. d.(2000).

Na skupščini podjetja dne 20. 9. 1999 je bila po težkih in negotovih pogajanjih z večjimi lastniki podjetja potrjena tudi predlagana dokapitalizacija družbe na osnovi konverzije dela terjatev banke v v višini 594,2 mio SIT v lastniški delež družbe, s čimer je banka pridobila 26,4-odstotni delež v kapitalu podjetja.

Opisana lastniška struktura je imela zelo pomemben vpliv na oblikovanje načina za reševanje krize, pri čemer se je med posameznimi družbeniki razločno in jasno pokazala raznosmernost in celo konfliktnost interesov.

Največjega delničarja v letu 1999 so predstavljali Kmetijska zadruga perutninarjev Pivka in zaposleni, združeni v novoustanovljeni delniški družbi pooblaščenki, d. d. Večino v tej

družbi je imela prav omenjena zadruga. Vendar pa ta s samim stanjem v podjetju ni bila najbolj seznanjena, prav tako kooperanti (le-ti opravljajo storitev vzreje živali) niso imeli dovolj strokovnih znanj, kako ravnati v krizni situaciji (edini interes kooperantov je zagotovitev stalne vzreje po čim višjih cenah). V začetku je bilo veliko govora in namigovanj, da bo ta delničar nasprotoval vsem predlaganim sanacijskim ukrepom novoimenovanega vodstva. Razlog je bil predvsem v tem, da je družbo pooblaščenko še vedno zastopal direktor, ki je bil pred tem razrešen funkcije predsednika uprave v Pivki perutninarstvo, d. d.

Bojkotiranje vseh predlogov je bilo pričakovano, saj bi na ta način prejšnji menedžment lahko izbrisal vse »sledove« slabega in neučinkovitega ter neuspešnega vodenja v preteklosti, kar je pravzaprav tudi bil razlog za zamenjavo. S temi delničarji je bilo potrebno opraviti poseben pogovor in jim položaj v celoti in pošteno ter objektivno tudi predstaviti.

Prvotni model reševanja krize, ki sem ga predlagal in bi bil za podjetje mogoče že kar idealen (zajemal je spremembo vseh obveznosti v lastniške deleže podjetja), žal ni bil mogoč, ker je temu nasprotoval delničar konkurent. Vztrajanje na takšnem modelu bi skoraj gotovo pripeljalo do neuspeha, kar pa zaradi globine krize in same narave proizvodnje ni bilo mogoče dopustiti.

Prav konkurent, sicer relativno nov delničar, je v sanaciji podjetja odigral pomembno vlogo. To podjetje je sicer na dokaj neobičalen način (sicer pa za slovenske razmere dokaj pogost) v nekem trenutku odkupilo od državnih skladov delnice, ki so v strukturi lastništva predstavljale nekaj več kot 38 % deleža. Takratna uprava Pivke Perutninarstva, d. d., je takšen nakup ocenila kot sovražen, zato pač z novim solastnikom ni hotela sodelovati, le-ta pa je v svojem nastopu v zvezi z zahtevami nadaljnjega poslovanja uporabil veliko arogance in argumentov moči (ne pa moči argumentov, ki so tudi bili na razpolago). Potem ko sem bil imenovan na mesto predsednika uprave podjetja in ko smo se v upravi odločili za reševanje podjetja iz krize, je bilo s strani nekaterih lastnikov in širšega okolja slišati namige, češ da bi bilo bolje, da gre podjetje v stečaj, saj se glede na katastrofalno finančno in drugo stanje samo ne bo sposobno rešiti. Hkrati je bilo slišati tudi namige, da bi konkurent z nakupom nekaterih objektov (predvsem farm) iz stečaja lahko rešil vsaj del proizvodnje, s tem pa bi si zagotovil lokacije na tem območju, ki bi bile primerne za uresničitev strategije penetracije na hrvaški oziroma predvsem italijanski trg.

Tu je potrebno poudariti, da so brez vednosti vodstva podjetja, kaj šele povabila, potekali tajni razgovori med banko in konkurentom. Med drugim sta še pred dokapitalizacijo

(delne konverzije terjatev banke v lastniški delež Pivka, d. d.) konkurent in banka podpisala tajni sporazum o odkupu 26,3 % (*call option*) deleža banke po preteku treh let. Ko smo v vodstvu predlagali postopek prisilne poravnave in z njim začeli, naj bi se domnevno izdelala različica stečaja, ki naj bi ga povzročila banka in konkurent, žrtev pa bi bila prav Pivka, d. d.

Čeprav je na prvi pogled iracionalno, da bi se banka, ki je pred kratkim postala lastnica Pivke, odpovedala svoji naložbi, pa je interes konkurenta temeljil na izračunu med žrtvovanjem lastniškega deleža (nakup delnic) in pridobljenimi koristmi (likvidacija konkurenta, prevzem približno 30-odсотnega tržnega deleža Pivke, prevzem nekaterih vzrejnih površin itn.). Na to so kazala ravnanja konkurenta na trgu in izjave v medijih ter v javnosti, češ da Pivki tako ali tako ni več pomoči in da je edina možna pot »pomoč« konkurenta. Poleg tega tudi večina drugih udeležencev podjetja (dobavitelji, ožja in širša javnost) ni verjela, da je Pivko perutninarstvo, d. d., sploh mogoče uspešno sanirati, kar so mi večkrat posredno ali pa celo neposredno tudi povedali.

Tako je med drugim ocenjevala tudi banka, ki je na skupščini septembra leta 1999 postala delničar Pivke Perutninarstva, d. d., saj je v solastniški delež spremenila tiste terjatve, ki jih je sicer že imela označene kot neizterljive in je zanje imela oblikovane ustrezne popravke. Z vstopom oziroma sodelovanjem konkurenta je videla možnosti večjih koristi, kot pa bi jih prinesla izguba naložbe, nastale sicer iz že tako ali tako odpisanih terjatev.²⁵

Zato je sledilo kar nekaj taktičnih in lahko rečem tudi dobro pripravljenih pogovorov na banki, kjer se je poudarjal interes lokalne (primorske) skupnosti (tu smo uspeli aktivno vključiti v pogajanja tako lokalno politično oblast kot tudi ustrezne občinske organe iz občin Pivka, Postojna in Koper). Na teh pogovorih je bil izpostavljen predvsem socialni pomen podjetja.

Naslednji problem, ki je bil izjemnega pomena in od katerega je bil odvisen uspešen zaključek postopka prisilne poravnave, je bila terjatev banke v delu, kjer je ta upnik do Pivke Perutninarstva, d. d., nastopal kot navadni (torej neločitveni) upnik, to terjatev v zaokroženi vrednosti 500 mio SIT pa je imel zavarovano s poroštvom Republike Slovenije.²⁶ Ker v postopku prisilne poravnave ta upnik po določilih Zakona o prisilni poravnavi, stečaju in likvidaciji ni imel položaja ločitvenega upnika, ga je bilo mogoče

²⁵ Potrebno je tudi poudariti, da je dolg v višini pribl. 1,2 mrd SIT do banke nastal predvsem v letih od 1992 do 1998. Skoraj 65 % celotnega dolga je bilo iz naslova zamudnih obresti, ki so takrat bile enormno, če ne že skoraj oderuško visoke, poleg tega pa bi banka v primeru stečaja podjetja z odprodajo nekaterih nepremičnin lahko dobila svojo naložbo skorajda v celoti povrnjeno.

²⁶ Banka je imela sicer v postopku prisilne poravnave trojno vlogo: bila je družbenik (delničar), navadni upnik, ki s svojo terjatvijo glasuje (500 mio SIT), in ločitveni upnik z zavarovano terjatvijo (124 mio SIT), na katero prisilna poravnava ne vpliva in zato v tem delu tudi ne glasuje.

uvrstiti v razred 20-odstotnega poplačila, pri čemer pa je lahko banka uveljavljala plačilo preostale terjatve v višini 80 % na osnovi poroštvene izjave Republike Slovenije. To pomeni, da je banka pred glasovanjem o predlagani prisilni poravnavi želela predhodno pridobiti zagotovilo Ministrstva za gospodarske dejavnosti in Ministrstva za finance, da bo terjatev v tem drugem delu resnično poplačana. Ker z ministrstev dolgo časa ni bilo odgovora, mi je banka takrat naznanila, da bo kot delničar podprla prisilno poravnavo, kot upnik iz omenjene terjatve pa ne. Takšen položaj je postal že kar paradoksen, saj ista oseba načeloma ne more imeti dveh ločenih oziroma deljenih interesov v zvezi z reševanjem krize v podjetju. Ker pa je bilo pozitivno glasovanje banke ključnega pomena za uspeh prisilne poravnave, smo v vodstvu veliko truda vložili v prepričevanje ministrstva za takojšnje oblikovanje stališča, če smo želeli, da čim prej uspešno zaključimo prisilno poravnavo. Po nekaj napornih in napetih tednih prepričevanj so razgovori obrodili sadove, tako da je država zagotovila banki poravnavo poroštvenih obveznosti. Ne glede na pridobljeno poroštvo za ta del kredita (pribl. 500 mio SIT) pa je banka v izogib morebitnim poznejšim zapletom glede izplačila za vsak slučaj v tem delu vseeno glasovala proti prisilni poravnavi, torej za stečaj podjetja.

Na tem mestu ni odveč poudariti, da je bilo potrebno imeti rezervno različico ukrepanja, ki bi prišla v poštev, če bi se določeni interesi udeležencev pokazali kot nerešljivo nasprotni oziroma konfliktni. To smo v primeru banke tudi storili, saj smo že oddan načrt finančne reorganizacije dopolnili oziroma spremenili, in sicer tako, da smo kljub predvidenemu glasovanju banke kot upnika proti prisilni poravnavi z njim dosegli 60-odstotni kvorum pri glasovanju, kar pomeni, da smo morali nekatere druge upnike razvrstiti v razred A (100-odstotno poplačilo v petih letih).

Vse te ovire, ki so izhajale iz interesov nekaterih udeležencev, smo v procesu priprave oziroma izvajanja sanacijskih ukrepov sproti odpravljali, saj bi bila v nasprotnem primeru ozdravitev podjetja nemogoča ali pa bi bila le kratkotrajna.

Prelomni trenutek v procesu zdravljenja krize je po mojem mnenju nastopil takrat, ko smo uspeli dokazati, da sanacija poteka uspešno in da si je družba zagotovila trdne temelje za nadaljnji razvoj. Ko je vodstvo konkurenta ocenilo, da so sanacijski ukrepi uspeli (uspešen zaključek prisilne poravnave, priprave na obnovo pogorele klavnice itn.) in da smo v vodstvu pripravljeni na iskanje skupnih sinergij (specializacija, sodelovanje na proizvodnem področju, skupen nastop na tujih trgih ipd.), je prišlo do spremembe v stališčih tega družbenika in hkrati glavnega konkurenta, kar je v končni fazi vplivalo tudi na banko, ki je postopoma spreminjala svoja stališča in začela podpirati tudi druge projekte, ki smo jih začeli realizirati (npr. obnova pogorele klavnice).

Seveda je bilo potrebno v postopku zdravljenja krize usklajevati tudi interese drugih udeležencev oziroma interesnih skupin. Ko se je pripravljala nujen program prenehanja delovnih razmerij²⁷ kot eden od sanacijskih ukrepov na področju znižanja stroškov in racionalizacije poslovanja, so nekateri posamezniki, ki so pravzaprav slutili, da bi naj po tem programu bili odpuščeni, poskušali povzročiti odpor do vodstva, ki naj bi prerasel v splošno stavko. Če bi takrat v vodstvu podcenili takšne namere, bi lahko prišlo do zaustavitve poslovanja, kar bi imelo naravnost katastrofalen vpliv na tržne udeležence, ki so tako ali tako z velikim nezaupanjem opazovali dogajanje v Pivki, d. d. Z veliko mero potrpežljivosti, odkritega komuniciranja in predstavitve takratnega položaja podjetja smo v vodstvu uspeli umiriti strasti in ločili interese tistih, ki naj bi delo imeli še naprej zagotovljeno, od tistih, katerih delovna mesta so bila v prihodnosti nepotrebna. Tako sta se pri delavcih oblikovali dve interesni skupini oziroma koaliciji: prva, ki je podprla proces sanacije in je bila v večini, in druga, ki je temu za zaščito lastnih interesov nasprotovala, ta pa se je morala na srečo umakniti pred interesi večine. (Pomembno je tudi bilo, da smo uspeli pridobiti podporo za izvajanje programa kadrovske reorganizacije pri obeh sindikatih in svetu delavcev, čeprav so bili med odpuščenimi tudi člani sindikatov).

Če bi prišlo do zaustavitve proizvodnega procesa, ki bi imel izjemno negativne posledice na trgu, bi bilo treba koncept zdravljenja krize v celoti spremeniti (verjetno bi bila v tem primeru še najprimernejša različica stečaja in poskus oživitve iz stečaja, kar pa je povezano z izrednimi tveganji zaradi same narave proizvodnje).

Zadruga je proces zdravljenja krize sicer vseeno podprla, vendar pa je bila pri izvedbi preobrata vseskozi pasivna. Poleg tega je kljub težki situaciji zahtevala višje plačilo za omenjene storitve. Zadruga se je namreč dobro zavedala, da bi v primeru stečaja Pivke večji del kooperantov še naprej vršil vzreje bodisi za konkurenta bodisi za druga podjetja v Sloveniji ali tujini.

Na različne in celo spreminjajoče se interese in posledično vedenja smo morali v vodstvu podjetja vseskozi biti pozorni in način reševanja krize v posameznih delih prilagajati moči in vplivu posameznih skupin.

Tako je potrjena hipoteza, da je akutno krizo mogoče reševati na več različnih načinov, izbira načina pa je odvisna tudi od dejavnikov zunaj podjetja, kar je neizogibno potrebno

²⁷ Čeprav je prvotna t. i. kadrovska reorganizacija delovnih mest predvidevala ukinitve 136 delovnih mest, smo pozneje z odpuščanjem prenehali, deloma zaradi boljšega poslovanja podjetja, predvsem pa zaradi pritiskov zaposlenih in lokalne skupnosti.

upoštevati v programih doseganja poslovnega preobrata. S tem smo sprejeli tudi hipotezo, da med načinom reševanja krize in različnimi interesi udeležencev obstaja močna korelacija.

6.3. Program prenove podjetja po modelu politike podjetja

Ker je bilo podjetje v globoki akutni krizi, seveda ni bilo mogoče uporabljati oziroma izvajati sprememb le na izbranih ali omejenih področjih, temveč je bilo potrebno uporabiti celovito in vseobsežno prestrukturiranje podjetja. Zaradi tega je potrebno uporabiti določen temelj (model, smernice), ki nakazuje področja, potrebna za doseg preobrata.

Preden se izdela in izvede program prenove podjetja po izbranih modelskih izhodiščih, je potrebno na podoben način, kot so bili ugotovljeni vzroki krize, ugotoviti še nadaljnje razvojne možnosti podjetja.

V ta namen je bila uporabljena SPIN/SWOT-analiza, katere formalni opis je predstavljen v poglavju 4.1. Pri SPIN/SWOT-analizi se praviloma analizira program organizacije, navedbe, ki se jih vključi v analizo pa morajo biti konkretne, tj. merljive. Zaradi preglednosti se je potrebno omejiti na maloštevilne dejavnike, ki se jih potem podrobneje in konkretnije opredeli posebej, tako da navedbe omogočajo jasno opredeljevanje nalog, nosilcev, rokov in potrebnih sredstev za delo (Tavčar, 2000: 129).

Tabela 6.5: SPIN/SWOT-analiza za podjetje Pivka

NOTRANJI DEJAVNIKI konkurenčnost programa ZUNANJI DEJAVNIKI privlačnost tržišča	<i>PREDNOSTI</i> 1–3 notranje prednosti – visoka kakovost izdelkov (nizka vsebnost maščob, holesterola ...) – bioproizvodnja – lasten know-how	<i>SLABOSTI</i> 1–3 notranje slabosti – tehnološka zastarelost proizvodnje in avtomat. – neprepoznavnost blagovnih znamk – premajhna prisotnost v velikih trgovskih sistemih
<i>IZZIVI</i> 1–3 zunanji izzivi – večanje povpraševanja po zdravem, »belem« mesu – večanje potrošnje polpripravljene in pripravljene hrane – ugodno razmerje cena/kakovost	<i>PI-STRATEGIJE</i> uporabljajo prednosti, da izrabljajo izzive – razvijanje zdravju prijaznih in visokokakovostnih izdelkov – obdržati bioproizvodnjo – optimizacija procesov, nižanje lastne cene	<i>SI-STRATEGIJE</i> premagujejo slabosti, da lahko izrabljajo izzive – posodobitev in večanje kapacitet za pripravljeno hrano – intenzivno izvajanje promocij, razvijanje blag. znamk s poudarkom na razmerju cena/kakovost
<i>NEVARNOSTI</i> 1–3 zunanje nevarnosti – močna konkurenca – vedno večje marže trgovcev – carinske in druge ovire na tradicionalnih Pivkinih trgih bivše Jugoslavije	<i>PN-STRATEGIJE</i> uporabljajo prednosti, da obvladajo nevarnosti – obveščanje potrošnikov o zdravih izdelkih Pivke – ustvariti povpraševanje po bioizdelkih Pivke – z lastnim znanjem cenovno prilagoditi izdelke za rent. prodajo v nekdanje jugoslovanske republike	<i>SN-STRATEGIJE</i> premagujejo slabosti, da obvladajo nevarnosti – tehnološka posodobitev/večja konkurenčnost – avtomatizacija/nižji stroški na enoto proizvoda – <i>nishing</i>; novi izdelki in/ali novi trgi

Vir: Tavčar (2000: 129).

V poglavju 4.2.2. je bil predstavljen model politike podjetja, po katerem se lahko izdela program prenove podjetja. Prednosti tega modela so vsekakor v tem, da na sistematičen način opredeljuje upoštevanje vseh, za delovanje podjetja potrebnih področij.

6.3.1. Vizija, smotri in cilji podjetja

Pivka perutninarstvo, d. d., kot stabilen razvojno naravnani poslovni sistem in nenehno učeča se organizacija želi postati eden najkakovostnejših ponudnikov perutninskega mesa in izdelkov v Sloveniji ter nam bližnji Evropi, ki bo s svojimi tržno prilagojenimi programi in inovativnimi pristopi zagotavljal odjemalcem izdelkov nadpovprečno

zadovoljitev njihovih potreb in izpolnitev pričakovanj, lastnikom varno naložbo, zaposlenim pa varnost zaposlitve in možnost za njihov osebni razvoj.

Temeljni cilji so zadovoljevanje potreb in pričakovanj potrošnikov oziroma odjemalcev. Zavedajoč se, da nobenega programa ali projekta ni mogoče uresničiti brez dobro usposobljenih in primerno motiviranih sodelavcev, so zaposleni v podjetju osnovna vrednota, brez katerih podjetje ne more obstajati.

Cilji podjetja so naslednji:

- zagotoviti stalno rast prodaje in prihodkov ob praktično nespremenjenih stalnih stroških;
- ključno prodajno področje ostaja slovenski trg, intenzivno pa se iščejo priložnosti tako na evropskih trgih kot tudi na trgih bivše Jugoslavije;
- zagotavljati konkurenčnost podjetja z inovativnostjo, z razvojem novih izdelkov in programov, ki vsebujejo vedno več dodane vrednosti, kar pomeni usmeritev h kakovostnejšim in hitro dobavljivim izdelkom s spremljajočimi storitvami;
- tehnološka posodobitev, večja avtomatiziranost procesov ter nadaljnja racionalizacija poslovanja z izkoriščanjem prednosti iz kapitalsko povezanih partnerjev (na proizvodnem in tržnem področju).

6.3.2. Strategija podjetja

Na podlagi vizije, ki izhaja iz interesov udeležencev, smotrov ter njim podrejenih ciljev, smo v podjetju oblikovali strategijo za doseganje teh ciljev.

Strategija podjetja obsega dejavnost, urejenost in sredstva za doseganje ciljev podjetja. V nadaljevanju so po posameznih sestavinah strategije podjetja predstavljeni sanacijski ukrepi, ki so bili v obravnavanem primeru izvedeni. Področja, za katera velja ustrezna urejenost, niso omenjena, temveč gre le za tiste dele strategije organizacije, za katere so nujne spremembe, da se podjetje reši iz krize in postane uspešno.

6.3.2.1. Dejavnost

Obravnava strateških razsežnosti dejavnosti, kot prva in ključna sestavina strategije, nujno obsega vse tri temeljne dejavnosti: razvijanje proizvodov in inoviranje, proizvodjanje izdelkov in trženje (Tavčar, 2000: 131).

- V strateških usmeritvah podjetja so bila izvedena tržna in programska prestrukturiranja; vsak program ima glede na tržne razmere drugačne razvojne možnosti. V okviru tega ukrepa smo izvedli različne naložbe v posamezne programe, pri čemer je bila vsaka obravnavana ločeno in je bila zastavljena kot projekt; v tem primeru je šlo za postopno programsko-tržno prestrukturiranje, ki vodi k proizvodnji izdelkov višje dodane vrednosti in k večjemu deležu razvoja.
- Ločitev perspektivnih dejavnosti in programov od neperspektivnih – s tem ukrepom je bilo mišljeno povečanje prodaje mesnih izdelkov za 50 %, kar pomeni izvedbo programsko-tržnega prestrukturiranja oziroma prehod na izdelke z več dodane vrednosti. Pivka naj bi tako postala drugi največji proizvajalec perutninskega mesa v Sloveniji. Na ta način se bodo hkrati znižali tudi stroški poslovanja, ki izhajajo iz selekcije perspektivnih dejavnosti in nadaljnje specializacije.
- Iskanje nadaljnjih strateških partnerjev za uresničitev razvojnih strategij po posameznih programih.
- Usmeritev v doseganje načrtovanega dobička – cilj je poplačilo upnikov v skladu s potrjeno prisilno poravnavo. Takšen pristop pomeni odmik od načela proizvodnje oziroma prireje za vsako ceno (seveda pa je tu potrebno upoštevati t. i. kritično maso oziroma obseg fiksnih stroškov). Za uresničitev tega zastavljenega cilja je potrebno vlaganje v trženje, marketinške aktivnosti in promocija, izpolnitev kalkulacijskih metod ipd.
- Iskanje možnosti za prodajo na sosednjih trgih, kar pomeni agresivnejši in bolj sistematičen pristop na teh trgih – prodaje lastnih izdelkov ne bo mogoče povečevati le s prodajo na slovenskem trgu, temveč bo potrebno zagotoviti še večji delež v izvozu, hkrati pa tudi večji delež novih programov (izdelkov). S tem se povečuje tudi stopnja internacionalizacije podjetja; podjetje se je v ta namen postopno prilagajalo zahtevam Evropske unije s področja proizvodnje živil živalskega izvora in pridobilo t. i. izvozno številko, ki omogoča nastop na trgih EU.
- Tržno pozicioniranje programov za oceno nadaljnjih razvojnih možnosti – podjetje vedno bolj pridobiva pregled nad tem, kaj se na slovenskem trgu resnično dogaja, kateri konkurenti so prisotni, kakšni so njegovi načini delovanja, kje so prednosti in slabosti, kakšni so tržni deleži itd. Izvedene so bile analize v zvezi s položajem izdelkov podjetja Pivka na slovenskem trgu, in sicer z metodami *benchmarkinga*, SPIN/SWOT-analize ter drugimi, da bi na ta način lahko v največji možni meri izkoristili izzive.

6.3.2.2. Urejenost

Urejenost ima med tremi sestavinami podjetja (dejavnost, sredstva) poseben položaj. Urejenost tekočega poslovanja podjetja naj bo usklajena z urejenostjo, kakršno predvideva razvojni načrt, le-ta pa izhaja iz temeljne politike podjetja. Urejanje v podjetju je potekalo in še poteka na naslednjih področjih:

- zamenjave v srednjem in nižjem menedžmentu na posameznih poslovnih funkcijah (glede na novo organizacijsko shemo, v kateri se nekatera področja in funkcije združujejo ali odpravljajo in na zastavljene sanacijske cilje je prišlo do nekaterih zamenjav v srednjem in nižjem menedžmentu);
- sprememba načina vodenja podjetja in vzpostavitev nadzora nad realizacijo ciljev oziroma sistema odgovornosti vodstvenih delavcev (uvadeni so bili redni in obvezni tedenski sestanki – kolegiji, kjer se v okviru timskega dela preverja realizacija projektov in analizira odstopanja – opredeljene so individualne obveznosti, hkrati pa se pregledujejo tekoče zadeve in ugotavljajo novi problemi);
- izdelava mesečnih in tromesečnih načrtov poslovanja ter mesečnih in tromesečnih finančnih načrtov (denarni tok);
- postopno se vzpostavlja poslovodni informacijski sistem (*hardware* in *software*);
- uvedba t. i. fleksibilnega delovnega časa (v soglasju s sindikatom), ki omogoča večji obseg dela v tednih, ki za podjetje predstavljajo konico, in manj v drugih tednih, ki so proizvodno manj intenzivni;
- izdelana je bila nova organizacijska shema, ki predvideva večjo učinkovitost izvajanja posameznih funkcij in del ter večjo produktivnost dela; v okviru tega ukrepa smo sprejeli ustrezne organizacijske predpise in pravilnike, ki lajšajo delovanje organizacije v smeri večje fleksibilnosti in samoodgovornosti;
- sprejeta sta bila nova sistemizacija delovnih mest ter pravilnik o plačah;
- pri sami izvedbi preobrata in pri nadaljnjem razvoju podjetja je potrebno veliko pozornosti nameniti informiranju in motiviranju zaposlenih, saj je treba ljudi zaradi nameravanega izvajanja sanacijskih ukrepov sproti obveščati o poteku in jih vzpodbujati za skupno reševanje težav (v vodstvu podjetja smo temu ukrepu namenili posebno pozornost, saj smo o poteku postopka prisilne poravnave in samega projekta prenove podjetja obveščali vse zaposlene z internimi glasili in tudi tako, da smo z njimi organizirali posamezne sestanke; izkušnje namreč opozarjajo, da je ta dejavnik zelo pomemben pri reševanju kriz);
- odprava neproduktivnega in plačanega dela na najmanjši možni obseg, vključno z ustreznim preventivnim delovanjem – dvig delovne produktivnosti (dosedanji sistem nagrajevanja v podjetju ni dovolj upošteval kriterija kakovosti izdelave, kar je bilo potem spremenjeno z novim pravilnikom o plačah in sitemizacija

- delovnih mest – nepotrebna delovna mesta so se ukinila, vzpostavili pa smo tudi nadzor nad neproduktivnim izkoriščanjem delovnega časa);
- večja skrbnost pri opravljanju nalog (analiza je pokazala, da so bile v preteklosti mnoge naloge – proizvodne ali splošnoupravne izvajane s premalo skrbnosti, zato je bil njihov učinek manjši od zelenega; podjetje ni imelo razvitega sistema motivacije in nadzora nad izvajanjem zadolžitev; temu področju se namenja večja pozornost tako z vidika motivacije – posebne nagrade za posebne projekte ali izjemne rezultate – kakor tudi z vidika netoleriranja malomarnih pristopov)²⁸;
 - dosledna in takojšnja sistematična izterjava terjatev (nadaljuje se že uveden sistem dosledne izterjave terjatev, v katerem povezano sodeluje finančni in komercialni sektor, po potrebi pa se vključuje tudi vodstvo; stare terjatve so torej v različnih postopkih izterjave, nove pa se sproti preverjajo);
 - urejanje odnosov z upniki iz prisilne poravnave;
 - odpravljanje pomanjkljivosti v računovodskem podsistemu (na eni strani se odpravljajo pomanjkljivosti, na katere opozarjajo revizorji, na drugi pa se računovodski informacijski sistem prilagaja novi organizacijski strukturi in potrebam menedžmenta za sprejemanje poslovnih odločitev);
 - dvig kakovosti dela, procesov in izdelkov (čeprav za izdelke družbe Pivka velja, da so relativno dobre kakovosti, pa je možnosti za izboljšave še precej; predvsem je potrebno povečati učinkovitost različnih procesov, problem je v tem, da se zaposleni še ne zavedajo povsem resnosti zahtev različnih kupcev; v ta namen so organizirani stalni seminarji o pomenu kakovosti oziroma zahtev odjemalcev);
 - vzpostavitev sistema načrtovanja proizvodnje z nadzorom odmikov in ugotavljanjem vzrokov odmikov (pomembno je ne samo zaradi prilagajanja zmogljivosti, temveč tudi zaradi načrtovanja denarnih tokov);
 - nadaljnje urejanje odnosov s kooperanti, ki naj ne bodo samo pogodbeni partnerji, ampak naj tudi sodelujejo v razvojnih iniciativah.

6.3.2.3. Sredstva

Za izvajanje svoje dejavnosti potrebuje podjetje sredstva; ta se delijo na materialna in nematerialna. Podjetje je uspešno, če vrednosti vložkov, znanja, materiala, delov, naprav,

²⁸ Delavce podjetja se lahko motivira z motivatorji, motivacijo pa se zbija z higieniki; med motivatorje uvrščamo; 1. dobre medsebojne odnose, 2. možnosti uporabe znanja in sposobnosti, 3. samostojnost in odgovornost pri delu, 4. zanimivost in pestrost dela, 5. pridobivanje novih znanj in sposobnosti. Higieniki, ki motivacijo znižujejo in prispevajo k nižji produktivnosti pa so; 1. nizek osebni dohodek, 2. slaba organizacija dela, 3. slabo cenjeno delo, 4. neustrezni vodje (Svetlik, 2003 / 2004).

stavb, zemljišč dodajajo vrednost: izidi poslovanja naj bi bili več vredni kot v poslovanje vložena sredstva. V procesu zdravljenja podjetja smo izvajali naslednje ukrepe:

- vzpostavitev trenda nižanja materialnih stroškov in stroškov zunanjih storitev na nabavni strani za doseganje likvidnosti in povečanja zaupanja partnerjev po opravljeni prisilni poravnavi;
- zmanjšanje števila delovnih mest, ki ne vplivajo na obseg proizvodnje (pri zmanjšanju števila zaposlenih so se upoštevala zakonska določila, zato je ta ukrep najprej zajemal predvsem tista delovna mesta, ki tudi do sedaj – zaradi zmanjšane obsega prodajnih možnosti – niso prispevala k doseganju dodane vrednosti v podjetju oziroma je bil njihov prispevek minimalen);
- sprotno zapolnjevanje praznin v znanju, ki zajema tako proizvodno področje kakor tudi prodajno-marketingško in splošno – npr. znanje tujih jezikov, sodobno zunanjetrgovinsko poslovanje, obvladovanje računalnika ipd.; čeprav je implementacija tega koncepta dolgotrajna in težavna naloga, ki terja obilo resursov (čas, energija, potrpežljivost ...), pa je vizija Pivke, d. d., postati nenehno učeča se organizacija, še posebej zato, ker je bil ta vidik v preteklosti leta in leta povsem zanemarjen, je zato z njegovim uresničevanjem bilo potrebno pričeti čim prej;
- ustrežnejše zasedanje delovnih mest po kvalifikacijah zaposlenih;
- nadomeščanje zastarele ali starejše tehnološke opreme na osnovi možnega najemanja tujih virov financiranja;
- iskanje premostitvenih – nepovratnih sredstev (država, Sappard, občina ...);
- vzpostavitev informacijskega sistema, ki mora zagotoviti t. i. sledljivost proizvodnje; ta ukrep se izvaja v dveh stopnjah: v prvi gre za vzpostavitev osnovne oziroma enostavne sledljivosti proizvodnje po kakovosti in izkoriščanju časa, v drugi pa za računalniško opismenjevanje zaposlenih, ki so s tem področjem povezani; prva stopnja je nujna, druga je razvojna; z izvajanjem tega ukrepa bo mogoče mnoga dela poenostaviti, odpraviti zamudno ročno delo in zagotoviti večji nadzor nad opravljenimi nalogami.

Iz prikazanih sanacijskih ukrepov je razvidno, da smo v obravnavanem primeru posegli na vsa področja oziroma sestavine modela politike organizacije, ki pa so bile seveda prilagojene resničnim razmeram, poudarjene pa so bile tiste, ki so bile neustrezno razvite.²⁹

²⁹ Ker gre za resničen projekt zdravljenja akutne krize, so opisani ukrepi po posameznih področjih, čeprav izhajajo iz t. i. modela politike organizacije, vsebinsko prilagojeni obravnavanemu podjetju in značilnostim akutne krize. Prav tako so nekateri izrazi in pojmi nekoliko specifični, saj se nanašajo na posebnosti panoge, v kateri podjetje deluje.

Model politike organizacije je bil v obravnavanem primeru zelo uporabno izhodišče za pripravo posameznih sanacijskih ukrepov. Takšen model nam lahko poda smernice, katera področja kaže upoštevati pri pripravi programa revitalizacije podjetja, da jih morebiti ne bi izpustili oziroma zanemarili. Pomembno pa je, da se vsa področja primerno razvijejo, sicer lahko pride do posameznih težav, ki zaustavljajo ali onemogočajo razvoj organizacije (načelo najslabšega člana v verigi).

6.4. Ocena uspešnosti izvedenega projekta zdravljenja in prenove podjetja

V primeru obravnavanega podjetja so pomembna naslednja obdobja in aktivnosti:

- 1991–1995: latentna kriza z zelo neugodnimi trendi,
- obdobje 1996–1999: (požar) akutna kriza, ki se v letih vedno bolj zaostrojuje,
- julij 1999: zamenjava menedžmenta in nastop kriznega menedžmenta,
- september 1999: prva pomembna uskladitev lastnikov, dokapitalizacija banke,
- november 1999 – marec 2000: zaustavljanje negativnih gibanj in začetek preobrata (v februarju 2000 je bila dosežena najnižja točka uspešnosti podjetja),
- maj 2000: uspešen zaključek prisilne poravnave,
- maj 2000–december 2001: ponoven razvoj (investicija),
- od januarja 2002 naprej: delovanje strateškega menedžmenta namesto kriznega menedžmenta.

Od preobrata v poslovanju v obravnavanem podjetju, za katerega začetek štejemo dokapitalizacijo banke septembra 1999 (prisilna poravnava pa je bila uspešno zaključena maja 2000), je minilo dobrih pet let. Ocenimo lahko, da je projekt izvedbe preobrata uspešen. Če upoštevamo klasifikacijo Tavčarja, ki glede na posledico procesa obvladovanja krize razlikuje med neozdravljivimi podjetji, kamor spadajo brezupni primeri in primeri kratkoročnega preživetja z možnostjo propada, in ozdravljivimi podjetji, kamor spadajo primeri skromnega preživetja z nizkimi donosi in primeri trajnega okrevanja s primernimi donosi, bi lahko podjetje Pivka perutninarstvo, d. d., danes uvrstili v zadnjo podskupino.

V nadaljevanju so prikazani nekateri računovodski podatki pred preobratom in po njem (primerjava je narejena po takrat veljavnih računovodskih standardih – v letu 2002 so pričeli veljati novi računovodski standardi, ki lahko v nekaterih postavkah nekoliko spremenijo rezultat poslovanja).

Tabela 6.6: Nekateri finančni kazalniki poslovanja podjetja Pivka perutninarstvo, d. d. (1994 – 1999)

	1994	1995	1996	1997	1998	1999
Sredstva	5.863.490	5.908.241	6.098.621	5.964.455	5.908.433	5.722.004
Kapital	4.289.149	4.263.460	4.200.644	2.030.303	3.042.017	3.444.938
Dolgoročne in kratkoročne obveznosti	1.574.341	1.644.781	1.897.977	3.034.152	2.866.416	2.277.066
Prihodki	4.679.335	4.212.285	3.736.430	4.181.343	4.738.757	4.202.066
Odhodki	4.474.737	4.402.031	3.965.194	4.025.060	4.272.514	3.926.394
Dobiček/izguba	– 121.951	– 394.556	– 438.000	– 131.434	– 108.059	– 426.373
ROE (čista dobičkovnost kapitala)	– 2,80 %	– 9,20 %	– 10,30 %	– 3,70 %	– 3,60 %	– 13,10 %
ROA (čista dobičkovnost sredstev)	– 2,10 %	– 6,70 %	– 7,30 %	– 2,20 %	– 1,80 %	– 7,30 %
Dodana vrednost na zaposlenca	1.883	1.479	1.195	1.743	2.592	2.059
Povprečno število zaposlenih	522	545	561	509	441	415

Vir: Revidirana poslovna poročila Pivka perutninarstvo, d. d. (1994–2004).

Na podlagi analize poslovanja lahko vidimo, da je podjetje vse do leta 1999 poslovalo z izgubo.

Negativne stopnje donosnosti in dobičkovnosti³⁰ so znaki latentne krize, ki se je pojavila po izgubi tržišč nekdanje Jugoslavije. Čista dobičkovnost kapitala se od leta 1994 zmanjšuje in najnižjo vrednost doseže leta 1999, ko je le-ta znašala –13 %, prav tako ima tudi kazalnik dobičkovnosti sredstev do leta 1999 negativen predznak, nakar po izvedbi preobrata postane pozitiven.

Pomemben je upad prihodkov v letu 1996, saj zaradi požara v proizvodnji ni bilo mogoče pripraviti vsega asortimana in ga pravočasno plasirati na tržišče, zato je v tem letu izguba tudi največja, saj je znašala 438 milijonov SIT. Premoženje podjetja se je od leta 1996 pa do leta 2000 zmanjševalo, saj so se določena sredstva dezinvestirala, ker je podjetje potrebovalo svež dotok denarja za zagotavljanje minimalne likvidnosti.

Čeprav so bili kazalniki negativni in je podjetje vse do leta 1999 poslovalo z izgubo, takratna vodstva niso pravočasno ukrepala, kar je krizo samo še poglobljalo.

³⁰ **ROA – čista dobivčkovnost sredstev** (ROA – *return on assets*) kaže razmerje med doseženim rezultatom poslovanja in vloženimi sredstvi. Kot dosežen rezultat poslovanja lahko upoštevamo različne postavke, vsebinsko najbolj smiselno pa je, da za rezultat poslovanja vzamemo celotni dobiček, povečan za odhodke financiranja. Kazalnik ROA kaže uspešnost porabe sredstev ne glede na to, kako in s kakšnimi stroški so bila ta sredstva pridobljena, saj v števcu celotnemu dobičku prištejemo še odhodke financiranja. Večja je vrednost kazalnika, uspešnejše je poslovanje podjetja in obratno.

ROE – čista dobičkovnost kapitala (ROE – *return on equity*) predstavlja delež čistega dobička, ki pripada enoti kapitala, je kazalnik, ki je predvsem zanimiv za lastnike kapitala oziroma podjetja, saj kaže, koliko denarnih enot je »ustvarila« ena denarna enota kapitala. Delničarji lahko vrednost izračunanega kazalnika primerajo s podjetji z podobnim tveganjem, da ugotovijo, ali je oziroma ali bo njihova naložba uspešna. Večja je vrednost kazalnika, bolj je podjetje uspešno.

Tabela 6.7: Nekateri finančni kazalniki poslovanja podjetja Pivka perutninarstvo, d. d. (1999 – 2004)

	2000	2001	2002	2003	2004*
Sredstva	5.722.672	7.024.253	7.402.503	7.618.899	7.718.265
Kapital	3.555.608	4.007.794	4.646.930	4.658.000	4.281.000
Dolgoročne in kratkoročne obveznosti	1.533.094	2.451.321	2.755.573	2.960.899	2.856.000
Prihodki	4.577.774	5.319.378	5.303.982	5.606.466	6.023.038
Odhodki	4.230.425	4.973.970	5.132.893	5.519.396	6.005.465
Dobiček / izguba	201.186	203.228	103.451	11.070	– 377. 000
ROE (čista dobičkovnost kapitala)	5,70 %	5,40 %	2,40 %	0,20 %	– 3,2 %
ROA (čista dobičkovnost sredstev)	3,50 %	3,20 %	1,40 %	0,10 %	– 2,8 %
Dodana vrednost na zaposlenca	3.148	3.557	3.665	3.809	3.945
Povprečno število zaposlenih	382	371	395	395	385

Vir: Letna poročila Pivka perutninarstvo, d. d. (1999–2004).

(* Opomba; nerevidirani podatki)

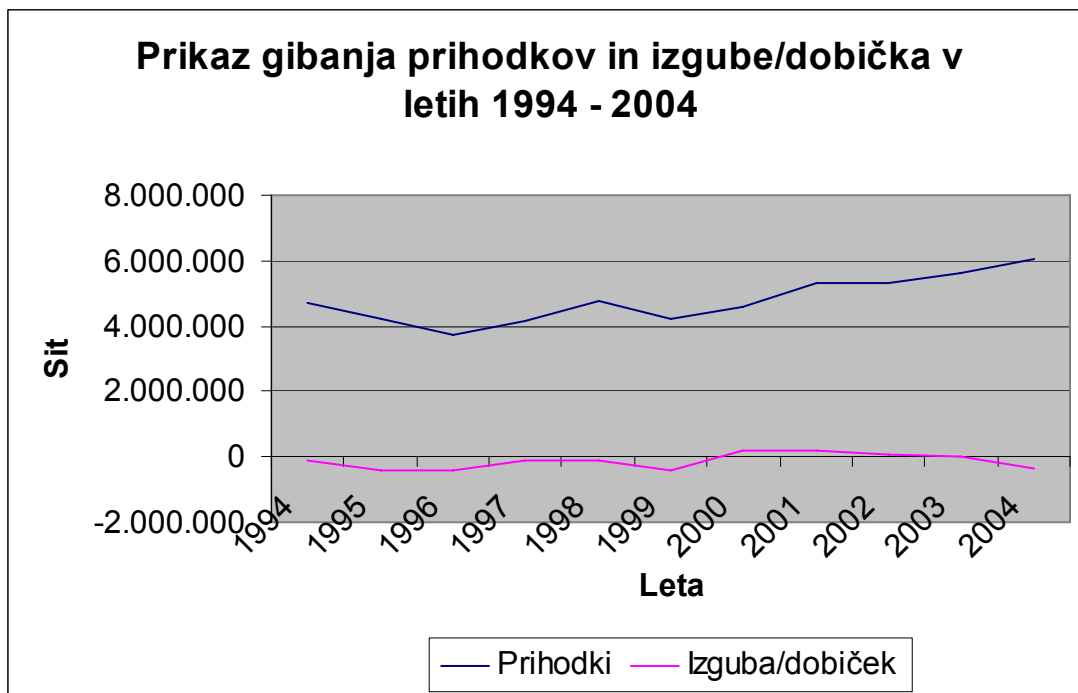
Leto 1999 lahko štejemo za začetek izvajanja preobrata. Z izvedbo radikalnih prestrukturiranj na različnih področjih (programskotržno, proizvodno, kadrovske ipd.) smo uspeli na eni strani povečati prihodke, na drugi pa zmanjšati stroške, kar je privedlo do pozitivnih rezultatov. Z agresivnejšim trženjem smo od leta 2000 pa vse do leta 2004

uspeli povečevati prihodke od prodaje bodisi z večanjem prodajnih količin bodisi z večanjem prodajnih cen. Tako je podjetje v letu 2000 prvič po devetih letih poslovalo z dobičkom v višini 201 milijona SIT. S tem se je položaj podjetja precej popravil, saj smo lahko na podlagi pozitivnega poslovanja pridobili večje zaupanje dobaviteljev in predvsem bank, tako da smo lahko pričeli z obnovo pogorele klavnice ter modernizacijo in avtomatizacijo proizvodnje.

Od leta 1994 naprej se je tudi povečevala zadolženost in je v letu 1997 presegla že 3 milijarde SIT, v letih 1999 in 2000 pa se je zaradi finančnega prestrukturiranja zadolženost zmanjšala.

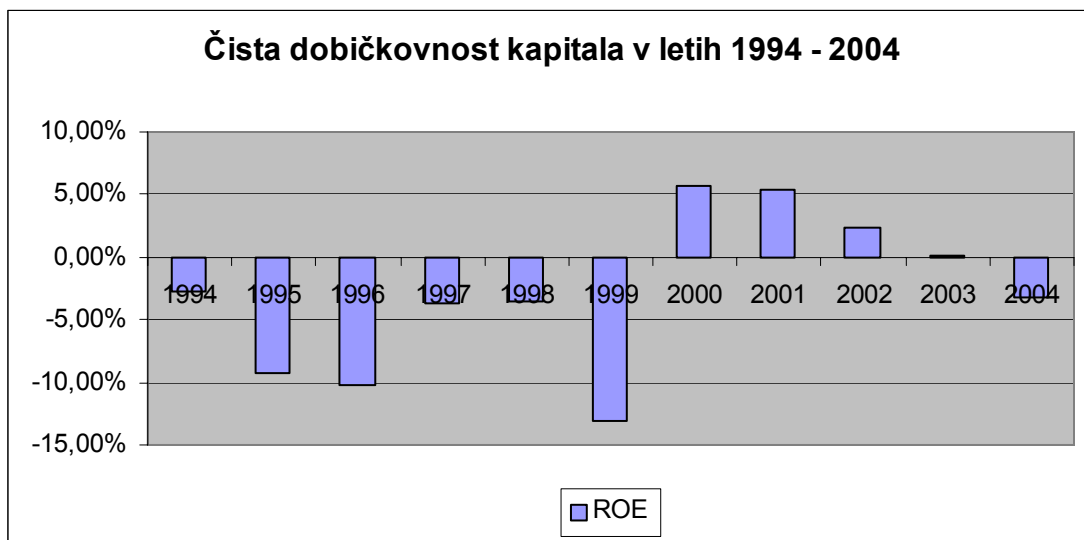
V letu 2003 lahko opazimo rahel padec uspešnosti podjetja, saj so se zaradi bolezni matičnih jat ter motenj v proizvodnji in na trgu stroški poslovanja precej povišali, kar je vplivalo tudi na končni dobiček, ki je znašal 11 milijonov SIT. V letu 2004 pa je bilo zaradi rekordno visokih cen surovin (koruze in soje) poslovanje podjetja slabše, saj so se stroški surovin povečali za približno 250 milijonov SIT. Kljub vstopu Slovenije v Evropsko unijo in prihodu tujih (cenejših) konkurentov smo uspeli v letu 2004 povečati prihodke iz prodaje za dobrih 11 %.

Slika 6.1: Prikaz gibanja prihodkov in izgube/dobička v letih 1994–2004



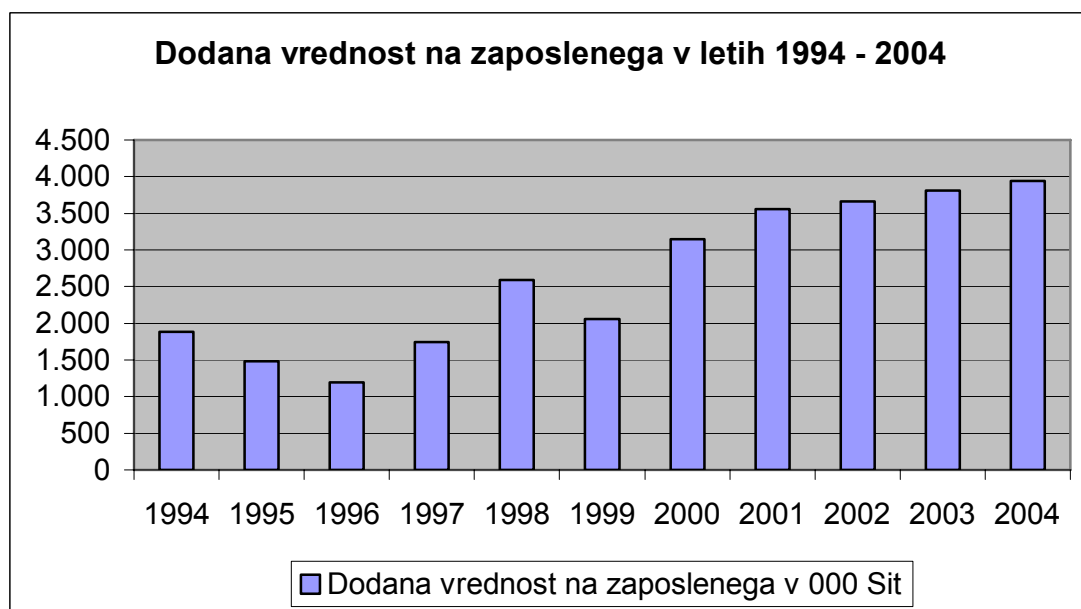
Vir: lasten.

Slika 6.2: Dodana vrednost na zaposlenega v letih 1994–2004



Vir: lasten.

Slika 6.3: Čista dobičkovnost kapitala v letih 1994–2004



Vir: lasten.

V okvir celovitega presojanja uspešnosti poslovanja podjetja po izvedenem preobratu lahko uvrstimo tudi pridobitev t. i. ovalnega žiga oziroma izvoznega dovoljenja za Evropsko unijo, certifikate kakovosti ISO 9000 in vzpostavitev sistema kontrole kakovosti HACCP.

Poslovni in upravljavski odnos s konkurentom, ki je tudi družbenik podjetja, se je iz nasprotovanj iz leta 1999 in 2000 preusmeril v iskanje skupnih sinergij, za katere obstaja nedvomno veliko priložnosti. Velike možnosti sodelovanja so v nabavni sferi (skupni pogoji pri dobaviteljih) in pri delitvi dela s specializacijo (v Pivki, d. d., smo v sklopu investicije v rekonstrukcijo klavnice in predelave zgradili tudi najsodobnejšo linijo za konzerviranje mesa, ki jo pod ugodnimi pogoji lahko izkorišča tudi konkurent), nadaljnja možnost sodelovanja so skupni nastopi na določenih trgih (tu so mišljeni trgi nekdanje Jugoslavije in trgi Evropske unije). Čeprav smo bili v podjetju pripravljeni na globlje sodelovanje in specializacijo s konkurentom, do resnejšega sodelovanja prav zaradi slednjega ni prišlo.

Pri projektu obnove pogorele klavnice je banka sicer podprla investicijo, vendar se vanj aktivno ni vključila (npr. s krediti, zato smo bili prisiljeni iskati finančna sredstva pri drugih bankah, ki so z večjim razumevanjem spremljale razvoj dogodkov v podjetju).

V letu 2003 smo zaključili z investicijo v klavnico, avtomatizirali proizvodnjo, zgradili novo linijo za konzerviranje mesa, obnovili čistilno napravo in jo nadgradili z enoto za proizvodnjo biloplin ter pridobili že prej omenjene certifikate. Z zaključeno investicijo smo pridobili izvozno dovoljenje za trg Evropske unije, kar nas sedaj uvršča med zelo uspešna podjetja v perutninski branži.

6.5. Kriza po krizi – menedžer kot politični posrednik

»Organizacija je politična koalicija in menedžer je politični posrednik« (Rus, 1999: 90). Posredništvo pomeni, da mora imeti vodstvo močne vezi pri različnih udeležencih, ki med seboj niso povezani. Tako mora vodstvo imeti močne vezi pri notranji in zunanji koaliciji, s tem da preprečuje neposreden stik med obema. Razlog je ta, da je konkurenca za mesto direktorja vedno velika. Menedžment si mora svoj položaj obvarovati pred tekmeci, ki lahko zaznajo spremembe v okolju kot priložnost za dokazovanje moči in osebno promocijo. Če imajo notranji udeleženci stik z zunanjimi udeleženci, ima menedžment majhen nadzor nad tem, kako je organizacija predstavljena in vrednotena pri

zunanjih udeležencih. Še več, taki posamezniki lahko izkoristijo krizo³¹ v organizaciji kot dokaz, da je obstoječi menedžment nesposoben in delujejo v smeri zamenjave menedžmenta. Če pa je menedžer posrednik med notranjo koalicijo in kritičnimi segmenti zunanjega okolja, je nevarnost, da bo notranja »konkurenca« manjša. Menedžment v vlogi posrednika med notranjo in zunanjo koalicijo lažje mobilizira notranje udeležence in s tem prepreči konkurenco, hkrati pa vsili svoje poglede na preostale člane koalicije. Tako lahko menedžment v vlogi posrednika, ki ima močne vezi z notranjo in zunanjo koalicijo, monopolizira vse zunanje stike in odigra vlogo mediatorja med organizacijo in njenim okoljem (Rus, 1999).

Po uspešni izvedbi preobrata v letih 1999 in 2000 ter revitalizaciji poslovanja so se razmere v letu 2003 zopet zaostrole, saj so se pojavile nove težave, ki so vplivale na uspešnost poslovanja. Zaradi bolezni matičnih jat je prihajalo do večjih motenj v proizvodnji in prireji mesa, kar je povzročilo velike težave tudi na tržišču, po drugi strani pa so stroški zdravljenja živali močno porasli.

Dodatna težava se je pojavila v letu 2004, ko so cene strateških surovin (predvsem koruze in soje) zaradi velike suše v letu 2003 in pičle letine zelo poskočile, saj je bilo potrebno samo za ta namen zagotoviti dodatnih 250 milijonov SIT. Po drugi strani pa so z vstopom Slovenije v Evropsko unijo prenehali veljati dvostranski sporazumi z državami nekdanje Jugoslavije, kar je imelo za posledico dvig prelevmanov in carinskih dajatev. Po vstopu Slovenije v EU so se pojavili tudi novi, predvsem cenejši konkurenti iz Poljske, Madžarske, Češke ipd.

Zaradi neugodnih trendov poslovanja je banka v začetku leta 2004 naznanila, da bo svoj 26,3-odstotni delež v lastniški strukturi Pivke, d. d., prodala. Ker banka svojega deleža ni želela prodati zaposlenim, kooperantom in upravi (v tem primeru bi družba pooblaščenka pridobila 67-odstotni delež podjetja), smo bili prisiljeni iskati partnerja, ki bi bil pripravljen vstopiti v lastniško strukturo podjetja, hkrati pa bi bil s podjetjem dovolj »kompatibilen«, tako da ne bi ogrozil temeljnih ciljev in strategije Pivke perutninarstvo, d. d.

V skupnih pogajanjih z družbo pooblaščenko, banko in potencialnim prevzemnikom v procesu povezovanja je bilo že čutiti, da postajamo kot uprava moteč element, predvsem

³¹ Raznosmernost interesov, ki se v krizi le še poveča, lahko povzroči tudi t. i. konfrontacijsko krizo (Lerbinger, 1997: 112), ki jo namenoma povzročijo posamezniki ali skupine za doseganje sprejema njihovih zahtev, predvsem tistih, ki imajo stik z zunanjim okoljem organizacije in lahko krizo izkoristijo za osebno promocijo in napredovanje.

zaradi tega, ker smo se potegovali za čim boljša izhodišča zaposlenih in kooperantov, kar pa ni bilo všeč niti banki niti potencialnemu prevzemniku, saj se je cena prevzema poviševala. Poleg tega pa so bila tudi v upravi mnenja o smiselnosti povezovanja dokaj deljena, saj nekateri v povezovanju niso videli zadovoljivih sinergij, s katerimi bi ta prevzem lahko tudi upravičili.

Tekom celotnega leta 2004 se je pritisk banke na nadzorni svet (samo na člane, ki so zastopali zaposlene in kooperante) in upravo stopnjeval, nekateri v podjetju (in tudi zunaj njega) pa so tako stanje skušali potencirati. Tako je finančni direktor, ki sem ga v podjetje povabil konec leta 1999 (je pa tudi direktor družbe pooblaščenke), z dobrimi povezavami med notranjim in zunanjim okoljem (s potencialnim prevzemnikom, z banko ipd.) tako stanje spretno izkoriščal predvsem za zagotovitev svoje lastne promocije. Ko sem kot mandatar po preteku petletnega mandata septembra 2004 za člana uprave predlagal dosedanjega člana namesto njega, sem lahko opazil, da ta poteza ni bila po godu niti banki niti potencialnemu prevzemniku, in tudi ne finančnemu direktorju. Takrat se je pravzaprav začelo bolj ali manj prikrito delovanje proti upravi, saj so nekateri v podjetju in okolici sprožali različne govorice o stečaju, namerno se je zavlačevalo s plačilom dobaviteljem, ob podpori banke in potencialnega prevzemnika ter pozneje vodstva zadruga pa se je načrtovala zamenjava uprave. V tistem času so bili pritiski banke in nadzornega sveta tako pogosti in močni, da podjetja ni bilo več mogoče normalno voditi. Nekaj mesecev po ponovnem imenovanju uprave podjetja je tudi vodstvo zadruga pristalo na zamenjavo uprave, saj so bile obljube s strani nekaterih udeležencev očitno preveč mamljive. Predsednik nadzornega sveta (sicer že nekaj let upokojen), ki je zastopal interese kooperantov, je popustil pritiskom banke in raznim govoricam, tako da je izsilil odstop uprave. To se je zgodilo takoj zatem, ko smo na občnem zboru kooperantov uspeli prepričati slednje o smiselnosti povezovanja, če se seveda upoštevajo določena izhodišča, ki smo jih v težkih pogajanjih dosegli. Na mesto predsednika uprave so imenovali dotedanjega finančnega direktorja.

Banka je tudi v tem primeru uspela uveljaviti svoje interese, saj je z zamenjavo uprave dobila »prosto pot« za uresničevanje svojih ciljev. To ji je na lahek način uspelo tudi zaradi nenehnih pritiskov na upravo, in tudi zaradi posameznikov, ki so imeli močne vezi v notranjem in zunanjem okolju organizacije.

7. SKLEPNE MISLI

Namen raziskave tega dela je bil na eni strani prispevati nova strokovnoteoretična spoznanja k področju preučevanja kriz v organizacijah in njihovega reševanja, po drugi strani pa razviti aplikativen modelski pristop k reševanju nastalega položaja v obravnavanem konkretnem primeru.

Primer, ki sem ga obravnaval v magistrskem delu, je primer podjetja, ki se je nahajalo v globoki akutni krizi; le-ta pa je nastala zaradi prepletenega delovanja zunanjih in notranjih vzrokov. Na podlagi ugotovljenih in jasno definiranih vzrokov za nastanek krize sem v procesu zdravljenja iz krize uporabil model za prestrukturiranje podjetja, ki pa je poleg kratkoročnih ukrepov vseboval tudi dolgoročne strateške ukrepe. Le-ti so izhajali iz novodefinirane vizije, ta pa je med drugim nastala tudi na podlagi interesov udeležencev. Predlagan model je vseboval finančno, programskotržno, kadrovsko in organizacijsko prestrukturiranje, ki je bilo v nekaterih delih zelo obsežno in temeljito. Poleg prestrukturiranja smo v procesu zdravljenja krize s pravilno tržno strategijo uspeli povečati prihodke, z drugačno nabavno politiko in drugimi ukrepi na področju stroškov pa zmanjšati le-te, kar je pozitivno vplivalo na samo poslovanje. Pravilno zastavljeni dolgoročni strateški cilji (investicija v klavnico, pridobitev izvozne številke, ISO standardov kakovosti, vzpostavitev sistema kontrole kakovosti HACCP ipd.) pa kažejo tudi na to, da se lahko podjetje po uspešno izvedenem poslovnem preobratu postopoma približa uspešno delujoči organizaciji, saj je bil model izvedbe preobrata prepleten tudi s strateškim načrtovanjem in tako zastavljen dolgoročno, kar se vsaj do tega trenutka kaže kot pravilno. Uspelo nam je ohraniti proizvodnjo in večino delovnih mest, kar je za to okolje, kjer podjetje deluje, izjemnega pomena.

Hipoteze, ki so bile uvodoma predstavljene in so izhajale iz teoretičnih spoznanj, so bile na obravnavanem primeru tudi potrjene:

- v kriznih razmerah se povečuje raznosmernost interesov udeležencev organizacije,
- uspešnost prestrukturiranja je odvisna od treh dejavnikov; kako (relativno) uspešno in zdravo je še bilo podjetje ob začetku prestrukturiranja, kako temeljito ali površno je bilo prestrukturiranje in kako vseobsežno je bilo prestrukturiranje,
- akutno krizo je mogoče reševati na več načinov, izbira načina pa je odvisna tudi od dejavnikov zunaj organizacije, kar je nujno potrebno upoštevati v programih za doseganje poslovnega preobrata,

- med načini reševanja krize oziroma doseganja poslovnega preobrata in različnimi interesi udeležencev obstaja močna korelacija.

Koncept izvedbe preobrata se je pripravljalo od imenovanja nove uprave julija 1999, ko je bilo podjetje v globoki akutni krizi. Za začetek izvedbe preobrata pa lahko štejemo september 1999, ko je bila na skupščini družbe potrjena konverzija obveznosti do banke v lastniški delež podjetja, s čimer smo uspeli zmanjšati del obveznosti podjetja. Če do tega ne bi prišlo, bi podjetje v začetku leta 2000 z veliko verjetnostjo doletel stečaj, saj ne bi bilo mogoče zagotavljati plač, repromateriala (krmil za živali, zdravila ipd.), plačila elektrike in plačila drugim dobaviteljem. Ker možnosti najema sredstev ni bilo na razpolago (banke seveda v takem stanju niso hotele dajati kreditov, samo dezinvestiranje pa ni omogočalo pomembnejšega poplavlja starih obveznosti, kaj šele novih), je bilo podjetje praktično v brezizhodnem položaju.

Zaradi skrajno zaostrenih razmer in globoke akutne krize smo se v vodstvu odločili za radikalno in vseobsežno spreminjanje, s pomočjo katerega smo zaustavili izredno neugoden in negativen trend poslovanja. Za izvedbo inkrementalnega spreminjanja ni bilo časa, saj s takimi ukrepi ne bi posegli na tista področja poslovanja, ki so bila takrat najbolj kritična.

Pri preprečevanju in urejanju kriz je pomembno, da menedžment pozna simptome, ki opozarjajo na krizo, ter analizira vzroke, ki so povzročili krizo. Če imamo opravka s potencialno ali pa latentno obliko krize, je za menedžment tudi pomembno, da s strateškim načrtovanjem krizo tudi odpravi.

Reševanje podjetja v krizi je proces, ki se v vsakem podjetju odvija drugače in zahteva različne pristope oziroma ukrepe. Za zdravljenje krize sicer obstajajo nekateri modeli in koncepti, ki pa jih je potrebno prilagoditi za vsak posamezen primer. Ukrepe lahko delimo na kratkoročne in dolgoročne. Ukrepi za izvajanje preobrata se v uspešni strategiji reševanja podjetja med seboj prepletajo in dopolnjujejo, tako da natančna delitev pravzaprav niti ni možna.

Iz prakse in podanih teoretičnih izhodišč izhaja, da so interesi udeležencev že v vsakdanjem, »normalnem« poslovanju lahko različni, raznosmerni ali celo konfliktni. Ko pa pride do krize, so interesi posameznikov, skupin ali organizacij ogroženi, ti pa skušajo le-te zavarovati na nove načine, s čimer posežejo na področje drugih interesov, lahko tudi ciljev organizacije, kjer nastopajo kot udeleženci. Tako prihaja do raznih napetosti v podjetju, ki je sicer tisti »prostor«, kjer se ti interesi srečujejo in usklajujejo.

Zaradi raznosmernosti interesov udeležencev, ki so se v krizi samo še poglobljali, je bilo potrebno v obravnavanem primeru nenehno preverjati te interese, ki so se med procesom reševanja podjetja iz krize neprestano spreminjali, v določenih trenutkih pa so bili celo »dvojni«. Tako se nam je v procesu reševanja podjetja iz krize zgodilo, da ravnanje nekega udeleženca ni bilo najbolj razumljivo, vseeno pa ga je potrebno v tem procesu tudi upoštevati.

Krizni menedžment mora zato upoštevati in skušati uskladiti interese udeležencev, ki lahko bistveno vplivajo na izbrane možnosti in načine reševanja nastale krize, kar je v strokovni literaturi pa tudi praksi manj omenjeno.

Iz obravnavanega primera izhaja, da mora biti izvedba preobrata vseobsežna, saj reševanje zgolj enega področja ne bi omogočilo preživetja podjetja ali pa bi podjetju le podaljšalo agonijo, vsekakor pa ne bi bilo mogoče uresničiti dolgoročnih ciljev, ki so nujno potrebni za nadaljnji razvoj podjetja.

Akutno krizo je mogoče reševati na več načinov, izbira načinov pa je odvisna od številnih dejavnikov v podjetju in zunaj njega, poleg tega pa se število načinov za reševanje iz krize zmanjšuje sorazmerno z globino krize.

Zaradi specifičnosti udeležencev v obravnavanem primeru je bilo potrebno pri pripravi modela reševanja podjetja iz krize v veliki meri upoštevati njihove interese, saj bi v nasprotnem še tako dobro pripravljen sanacijski program lahko doživel neuspeh. To pa si zaradi globine krize in omejenega razpoložljivega časa za reševanje podjetja iz krize nisem smel privoščiti, saj bi se z izgubljenim časom in sredstvi kriza samo še poglobila, kar bi prav gotovo privedlo do stečaja.

Navedena izhodišča iz prvega dela naloge in spoznanj iz obravnavanega primera potrjujejo trditev, da obstaja med izbranim načinom reševanja krize v podjetju in interesi udeležencev močna korelacija. Teoretičnega modela sanacije nekega podjetja namreč ni mogoče izpeljati, če v njem niso zajeti interesi vseh udeležencev, upoštevajoč njihovo moč in vplivnost.

8. LITERATURA

1. Abell, Dereck F. (1995): Management z dvojnimi strategijami. Gospodarski vestnik, Ljubljana.
2. Black, Steward J., in Lyman, W. Porter (2000): Management: Meeting New Challenges. Prentice Hall, New Jersey.
3. Belak, Janko, s sodelavci (2003): Integralni management in razvoj podjetja. Zbirka management in razvoj, 12. knjiga. Gubno: MER Evrocenter Založba Mer, Maribor.
4. Chaffee, E. E. (1985): Three models of strategy. V: Academy of Management Review, 10. 89-98, str.37.
5. Davenport, Thomas H., in Stoddard, B. Donna (1994): Reengineering: Business Change of Mythic Proportions? MIS Quarterly, 18, 2, str. 121.
6. Deming W.E.: Models of Organization and Total Quality Management: A Comparison and Critical evaluation. V: Academy of Management Review, 19. 3, str. 26.
7. Dubrovski, Drago (2000): Krizni management. Druga, dopolnjena izdaja. Visoka šola za management, Koper.
8. Emery, F. E., in Trist, E. L. (1965): The Casual Texture of Organizational Environments. V: Human relations, 18, str. 21–32.
9. Petersen K.S. (2000): Explaining how survivors respond to downsizing: The Roles of Trust, Empowerment, Justice and Work Redesign. V: Academy of Management Review, 25. 4, str. 753.
10. Fink, Steven (2002): Crisis Management. Planning for the Inevitable. An Authors Guild Backprint.com edition.
11. Garvin, David A. (2004): What Every CEO Should Know About Creating New Businesses. V: Harvard Business Review, Jul/August 2004, 82, 7/8.
12. Gider, Franc (2003): Kako zastavimo uvajanje sistema 20 ključev. V: Manager +, 2, str. 33–35.
13. Hammer, Michael (1996): Beyond Reengineering. Harper Business, New York.
14. Hammer, Michael, in Champy, James (1995): Preurejanje podjetja. Manifest revolucije v poslovanju. GV, Ljubljana.
15. Hammel, Grey, in Prahalad, C. K. (1994): Competing for the Future. Harvard Business School Press, Boston.
16. Huff, S. Anne, Huff, O. James, in Barr, S. Pamela (2001): When Firms Change Direction. Oxford University Press, New York.
17. Hunger, J. D., in Wheelen, L. T. (1996): Strategic Management, Addison – Wesley Publishing Company, Massachusetts.
18. Jackson, S. E., Dutton, J. E. (1987): Categorizing Strategic Issues: Links to Organizational Action. V: Academy of Management Review, 12. 76–90.

19. Jaklič, Marko (1999): Poslovno okolje podjetja. Ekonomska fakulteta, Ljubljana.
20. Jaklič, Marko (1994): Strateško usmerjanje gospodarstva. Znanstveno in publicistično središče, Ljubljana.
21. Jančič, Zlatko (1990): Marketing: strategija menjave. Gospodarski vestnik, Ljubljana.
22. Kaplan, S. Robert, Norton, P. David (1996): The Balanced Scorecard. Harvard Business Review Press, Boston.
23. Kets de Vries, M., Miller, D. (1986): Personality, Culture and Organization. V: Academy of Management Review, 11, 266–279.
24. Igličar, Aleksander (1997): Računovodstvo za managerje. Gospodarski vestnik, Ljubljana.
25. Končina, Miro, Mirtič, Ksenija (1999): Kako rešiti podjetje iz krize. Gospodarski vestnik, Ljubljana.
26. Kralj, Janko (2000): Urejanje in odločanje v podjetju. Visoka šola za management, Koper.
27. Kralj, Janko (2001): Temelji managementa in naloge managerjev. Druga, popravljena izdaja. Visoka šola za management, Koper.
28. Lawrence, Paul R., Lorsch, Ray W. (1967): Organisations and environment: Managing Differentiations and Integrations. V: Academy of Management Review, 21, 1, str. 30.
29. Lerbinger, Otto (1997): The Crisis Manager. Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, New Jersey.
30. March, James, in Herbert, Simon (1958): Organisations. John Wiley, New York.
31. Možina, S., s sodelavci (1994): Management. Didakta, Radovljica.
32. Pfeffer, Jefferey, in Salanick, Gerald R. (2003): The External control of Organizations. A resource Dependence perspective. Stanford Business Books. An imprint of Stanford University press, Stanford, Kalifornija.
33. Platt, H. (1998): Principles of Corporate Renewal. Ann Arbor. The University of Michigan Press.
34. Porter, E. Michael (2000): What is Strategy? V: Harvard Business Review, 74, 6, str. 18.
35. Porter, E. Michael (2004): Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors. First Free Press Export Edition. New York.
36. Rock, M. L., Rock, R. H. (1990): Corporate Restructuring. A Guide to Creating the Premium – Valued Company. Mc Graw – Hill Inc.
37. Rus, Andrej (1999): Corporate Governance, Social Network and Managerial Discretion. PREUDARNOST. Faculty of Social Sciences, Ljubljana.
38. Rus, Andrej (2003 a): Dokazovanje ega, nadarjenosti in ambicij. V: Manager +, 3, str. 8–15.

39. Rus, Andrej (2003 b): Pasti in priložnosti omrežne organizacije. V: Manager +, 2, str. 32–47.
40. Rus, Andrej (2003/2004): Zapiski s predavanj. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
41. Rus, Veljko (1996): Sociološki problemi managementa, skripta za magistrski študij splošnega managementa. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
42. Scott, James (1987): Organizations: Rational, Natural and Open System. Prentice – Hall, Inc. New Jersey.
43. Senga, P. M. (1994): The Fifth Discipline. Currency – Doubleday, New York.
44. Slatyer, Stuart, in Lovett, David (1999): Corporate Turnaround, Managing Companies in Distress. Penguin Books, London.
45. Strebel, Paul (1992): Breakpoints. Harvard Business School Press, Boston.
46. Svetličič, Marjan (1996): Svetovno podjetje. Znanstveno in publicistično središče, Ljubljana.
47. Svetlik, Ivan (2003/2004): Kadrovski menedžment. Študijsko gradivo. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
48. Tavčar, I. Mitja (1996): Razsežnosti managementa. Tangram, Ljubljana.
49. Tavčar, I. Mitja (1996): Strateški management, skripta za magistrski študij splošnega managementa. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
50. Tavčar, I. Mitja (1999): Razsežnosti strateškega managementa. Druga, predelana izdaja. Visoka šola za management, Koper.
51. Tavčar, I. Mitja (2000): Strateške razsežnosti managementa. Skripta za podiplomski študij. Ekonomsko-poslovna fakulteta, Visoka šola za management, Maribor, Koper.
52. Tosi in Mero (2003): The Fundamentals of Organisational Behavior. Blackwell Publishing, Oxford.
53. Thompson, D. James (1967): Organisations in Action. McGraw-Hill Book Company, New York.
54. Tushman, Michael L., in O'Reilly III, Charles A. (2004): The Ambidextrous Organization. V: Harvard Business Review, 82. 4, str 2.
55. Šinkovec, Janez, Škergat, D. (1999): Zakon o finančnem poslovanju in Zakon o prisilni poravnavi, stečaju in likvidaciji. Primath, Ljubljana.
56. Van de Ven, A. H., in Poole, M. S. (1995): Explaining Development and Change in Organizations. V: Academy of Management Review, 20, str. 510–540.
57. Whitney, John O. (1987): Taking Charge; Management guide to Troubled Companies and Turnarounds. Dow Jones-Irwin. Harvard Business Review Article.

9. VIRI

1. Program proizvodnega in tržnega prestrukturiranja Pivka perutninarstvo, d. d., 1999
2. Načrt kadrovske reorganizacije Pivka perutninarstvo, d. d., 1999
3. Načrt kadrovske reorganizacije Pivka perutninarstvo, d. d., 2000
4. Načrt finančne reorganizacije Pivka perutninarstvo, d. d., 1999
5. Načrt finančne reorganizacije (dopolnjena verzija) Pivka perutninarstvo, d. d., 2000
6. Računovodski izkazi Pivka perutninarstvo, d. d., 1994–2004
7. Revizorjevo poročila Pivka perutninarstvo, 1999
8. Sodna statistika za leto 2000, Ljubljana, Ministrstvo za pravosodje RS, 2001
9. Zakon o finančnem poslovanju podjetij (Uradni list RS, št. 554/99)
10. Zakon o jamstvenem skladu RS (Uradni list št. 25/97, 10/98, 41/99 in 53/99)
11. Zakon o prisilni poravnavi, stečaju in likvidaciji (Uradni list št. 67/93, 39/97 in 52/99)

10. KAZALO TABEL

Tabela 2.1: Študija notranjih in zunanjih vzrokov za nastanek kriz po različnihavtorjih

Tabela 3.1: Značilnosti in interesov skupin udeležencev

Tabela 3.2: Odgovor menedžmenta na krizo

Tabela 4.2: Uspešnost prestrukturiranja podjetij v težavah

Tabela 4.3: SPIN-/SWOT-analiza

Tabela 6.1: Lastniška struktura Pivka perutninarstvo, d. d., pred začetkom poslovnega preobrata

Tabela 6.2: Izkazi uspeha podjetja Pivka perutninarstvo, d. d., v obdobju 1994 –1999 (v milijonih SIT, tekoče cene)

Tabela 6.3: Način finančne reorganizacije v prisilni poravnavi v obravnavanem podjetju

Tabela 6.4: Lastniška struktura na dan 31. 12. 2000

Tabela 6.5: SPIN-/SWOT-analiza za podjetje Pivka

Tabela 6.6: Nekateri finančni kazalniki poslovanja podjetja Pivka perutninarstvo, d. d., v letih 1994–1999

Tabela 6.7: Nekateri finančni kazalniki poslovanja podjetja Pivka perutninarstvo, d. d., v letih 1999–2004

11. KAZALO SLIK

- Slika 2.1: Potek akutne krize in značilnosti stopenj
- Slika 2.2: Vrste kriz glede na stopnjo intenzivnosti
- Slika 2.3: Možni izidi ozdravljenja organizacij
- Slika 4.1.: Sestavine strateškega menedžmenta
- Slika 4.2: Konkurenčna strategija
- Slika 4.3: Politika organizacije
- Slika 4.4: Dve osnovni usmeritvi kriznega menedžmenta
- Slika 4.5: Kratkoročni in dolgoročni cilji
- Slika 6.1: Prikaz gibanja prihodkov in izgube/dobička v letih 1994–2004
- Slika 6.2: Dodana vrednost na zaposlenega v letih 1994–2004
- Slika 6.3: Čista dobičkovnost kapitala v letih 1994–2004

12. SLOVARČEK SLOVENSКИH PREVODOV TUJIH IZRAZOV

- BSC** (*Balance ScoreCard*) – sistem uravnoteženih kazalnikov (sistem skladnih meril)
- BREAK POINT** – točka preloma
- CLUSTER** – grozd, grozdenje
- CORE BUSSINES** – osrednji posel, osrednje jedro posla
- DISTURBED** - moten
- EBIT** (*earning before interest and tax*) – dobiček pred obrestmi in obdavčitvijo
- ENVIRONMENT** - okolje
- HACCP** (*Hazard Analysis Critical Control Point*) – analiza kritičnih kontrolnih točk
- ISO 9000** (*international standard organisation*) – mednarodna organizacija za standarde
- KSF** (*Key Success Factor*) – ključni faktorji uspeha
- REACTIVE** - reaktiven
- RENEWAL** – prenova
- RANDOM** – slučajen, brezciljen
- ROA** (*return on assets*) – čista dobičkovnost sredstev
- ROE** (*return on equity*) – čista dobičkovnost kapitala
- ROS** (*return on sales*) – čista dobivčkovnost prihodkov iz prodaje
- SAPARD** (*special accession programme for agriculture and rural development*) – predpristopna pomoč EU za področje kmetijstva in razvoj podeželja, ki je namenjena državam kandidatkam za vstop v EU
- SCA** (*Sustainable Competitive Advantage*) – konkurenčna prednost podjetja

SHAREHOLDERS – delničarji (lastniki) podjetja

STAKEHOLDERS – udeleženci podjetja (lastniki, zaposleni, dobavitelji ipd.)

SWOT (*Strenghtness, Weakness, Opportunities, Threats*) – analiza, s pomočjo katere ugotovimo prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti (SPIN) za npr. nek program ali celotno podjetje

TURNING POINT – točka spremembe smeri

TQM (*total quality management*) – celovito obvladovanje kakovosti