



B & B
VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

Diplomsko delo višješolskega strokovnega študija
Program: Poslovni sekretar

KRIZNI MENEDŽMENT

Mentorica: dr. Silva Kos Knez
Lektorica: Karin Vidmar, prof. slov. - angl.

Kandidatka: Andreja Pazlar

Kranj, december 2012

ZAHVALA

Zahvaljujem se svojim domačim in prijateljem, ki so me spodbujali pri študiju in izdelavi diplomske naloge.

Še posebej pa se zahvaljujem svoji mentorici dr. Silvi Kos Knez, ki me je s strokovnimi nasveti vodila skozi nastanek diplomske naloge.

IZJAVA

»Študentka Andreja Pazlar izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom dr. Silve Kos Knez .«

»Skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovoljujem objavo tega diplomskega dela na spletni strani šole.«

Dne, _____

Podpis: _____

POVZETEK:

Za krizni menedžment sem se odločila, ker je svet doletela recesija in se je veliko podjetji znašlo v podjetniški krizi. Podjetja se morajo soočiti s svetovno krizo in negotovostjo. Kriza v podjetjih nastane zaradi različnih razlogov, ki so navedeni v diplomski nalogi .

Nastanek krizne situacije v podjetja prinese številne spremembe, tveganja in negotovosti. Po vzpostavitvi kriznega menedžmenta v podjetju se morajo vsi zaposleni zavedati svojih vlog pri reševanju kriznega stanja. V majhnih podjetjih morajo vsi zaposleni dobro sodelovati in komunicirati med seboj, saj so najmanjše odločitve pomembne za poslovanje podjetja.

Ključne besede: kriza, krizni menedžment, podjetja

ZUSAMMENFASSUNG:

Für das krisenhafte Management habe ich mich entschlossen, weil die Welt von der Rezession befallen wurde und viele Unternehmen in die Krise geraten sind. Die Unternehmen müssen sich mit der Weltkrise und Ungewissheit konfrontieren. Die Krise in den Unternehmen entsteht aus verschiedenen Gründen, die ich in meiner Diplomarbeit auch angeben werde.

Das Entstehen der Krisensituation in den Unternehmen bringt viele Veränderungen, Risiken und Unsicherheit mit sich. Nach der Wiederherstellung des krisenhaften Managements im Unternehmen müssen sich alle Angestellten ihren Rollen bei der Bewältigung des Krisenstandes bewusst sein. In kleineren Unternehmen müssen alle Angestellten gut zusammenarbeiten und unter sich kommunizieren, da schon die kleinsten Entscheidungen wichtig für die Geschäftstätigkeit des Unternehmens sind.

Schlussworte: Krise, krisenhafte Management, Unternehmen

KAZALO

1	UVOD	1
1.1	PREDSTAVITEV PROBLEMA	1
1.2	METODE DELA	1
2	PODJETJA V KRIZI	2
2.1	OPREDELITEV KRIZE.....	2
2.2	SIMPTOMI, VZROKI, POVOD KRIZE	4
2.3	RAZVRSTITEV KRIZ	7
2.4	MOTNJE KRIZE	7
2.5	VRSTE KRIZE	8
2.6	ZDRAVLJENJE KRIZE V PODJETJU	9
3	KRIZNI MENEDŽMENT	10
3.1	IDENTIFIKACIJA KRIZE	11
3.2	OBDOBJE KRIZNEGA MENEDŽMENTA.....	12
3.3	VZPOSTAVITEV KRIZNEGA MENEDŽMENTA.....	13
3.4	KOMUNICIRANJE V ČASU KRIZE	17
3.4.1	KORAKI KRIZNEGA KOMUNICIRANJA	17
3.4.2	KOMUNICIRANJE PRED KRIZO	19
3.4.3	KOMUNICIRANJE MED KRIZO.....	21
3.4.4	KOMUNICIRANJE PO KRIZI	22
3.4.5	NAPAKE PRI KOMUNICIRANJU	23
4	TRIBE RAZLIČNI PRISTOPI K REŠEVANJU KRIZE	24
4.1	OPIS KORAKOV PODJETIJ	24
4.1.1	Perutnina Ptuj, d. d.....	24
4.1.2	Pipistrel, d. o. o.	25
4.1.3	Elan, d. o. o.....	26
4.2	KRATKA ANALIZA.....	28
4.3	POVZETEK ANALIZE	29
5	ZAKLJUČEK	30

1 UVOD

Podjetja se v sedanjem času vedno bolj pogosto srečujejo s kriznim menedžmentom. Zavedati se moramo, da njihova prisotnost v podjetju pripomore k reševanju krize, zaradi česar naj bi krizni menedžment predstavljal enega izmed osnovnih elementov poslovanja podjetja, saj se le na ta način pripravijo na krizno stanje.

Odločitev za uvajanje kriznega menedžmenta zahteva udejstvovanje vseh zaposlenih v podjetju, ki se morajo zavedati, da lahko dodatne aktivnosti posameznika močno olajšajo reševanje kriznega stanja in tako pomagajo podjetju, da si opomore.

Pri izvajanju kriznega menedžmenta se reševanje krize rešuje s komuniciranjem med prizadetim podjetjem in ostalimi udeleženci krize, s sodelovanjem javnosti pri reševanju podjetja kot tudi s pripravo podjetja oziroma višjega menedžmenta že pred samim nastankom krize v podjetju. Če k doseganju rešitve kriznega stanja ne težijo vsi zaposleni v podjetju in tisti, ki so s podjetjem povezani na kakšen drug način, se lahko doseganje uspešne rešitve močno zavleče. Pravočasni in preudarni odzivi na krizno stanje so tako najbolj pomembni.

1.1 PREDSTAVITEV PROBLEMA

Problem, ki ga obravnavam je povezan s krizo v podjetjih, njenim nastankom in razvojem. Glavne naloge so načrtovanje in nadziranje okolja podjetja (prepoznati prednosti in nevarnosti), analiziranje okolja, razvijanje pozitivnih stališč do nastalih razmer.

Ob nastanku krize tako nastanejo še večji problemi. Takšne probleme pa je seveda bolje reševati pravočasno kot pa prepozno. Z osredotočenjem ne moremo pretiravati. Na naši poti se nam pojavijo številne priložnosti. Z omenjenimi viri in strogimi časovnimi omejitvami podjetje ne more slediti in uspeti v vsem. Zato mora menedžment podjetja premišljeno izbrati najboljše priložnosti in v izbrane vložiti vso energijo podjetja.

1.2 METODE DELA

V teoretičnem delu sem si pomagala s strokovno literaturo. V drugem delu sem uporabila empirično metodo. V empiričnem delu sem uporabila metode primerjanja in metode analize.

Namen diplomske naloge je predstavitev vrst krize in njenih vzrokov ter simptomov. Predstaviti, kako so se podjetja odzvala na krizo, in na konkretnih primerih pokazati delovanje kriznega menedžmenta v podjetjih.

Cilj diplomske naloge je spoznati problematiko kriznega menedžmenta in jo povezati s problematiko v podjetjih v času gospodarske krize. S predstavitvijo podjetij je prikazan odziv oz. delovanje v času krize.

Diplomska naloga zajema krizni menedžment in njen vpliv na podjetja. V uvodnem delu so predstavljeni problem in metode dela. Nato je opredeljena kriza v podjetju, kakšni so njeni vzroki in simptomi. V tretjem poglavju je predstavitev kriznega menedžmenta, kako se komunicira v času krize in napake pri komuniciranju. V četrtem poglavju je

predstavitev primerov soočanja s krizo, kako so podjetja delovala pred krizo in kakšne usmeritve so si predstavila ter njihova organizacija in način dela. V petem poglavju podjetja primerjam med seboj. V zaključnem delu pa podajam ugotovitve, do katerih sem prišla v diplomski nalogi.

2 PODJETJA V KRIZI

V vsakodnevnih sporočilih, različnih strokovnih študijah in podjetniških gradivih pogosto zasledimo navedbe o naravnih nesrečah, raznovrstnih konfliktih, večjih ali manjših težavah v podjetjih, v posameznih industrijskih panogah in celo državah, ki so na tak ali drugačen način povezane s pojmom kriza. Kriza je dokaj pogosto uporabljena oznaka za težavne, nevarne in za prihodnost odločilne položaje, saj se nanaša na izredno široko področje naravnih, družbenih, ekonomskih in duševnih procesov (npr. politična, gospodarska, finančna, zdravstvena kriza). V vsakdanjem jeziku ima kriza največkrat prevladujočo negativno konotacijo, saj jo povezujemo z najrazličnejšimi neprijetnostmi in težavami.

2.1 OPREDELITEV KRIZE

Etimološko izhaja kriza iz grške besede »krineine«, kar pomeni odločiti kaj, soditi, presojati (Tavzes, 2002, stran 627).

Kriza je s sodobnimi podjetji (organizacijami) neločljivo povezana. Z naraščanjem kompleksnosti podjetij, ki so z različnimi družbenimi področji aktivno povezana, se možnost nastanka krize le še povečuje, pri čemer se povečuje tudi paleta vzrokov, ki do krize lahko pripelje. Če k temu področju dodamo še druge vrste krize, potem lahko soglašamo, da je kriza v poslovanju danes »neizogibna kot smrt in davki« (Fink, 1986, stran 67).

V strokovni literaturi se s samim izvirnim nominalnim definiranjem podjetniške krize ne ukvarja prav veliko avtorjev, saj mnogi povzemajo opredelitev, ki jo je razvil nemški strokovnjak Krystek (1987, 1989, stran 6) in po kateri so podjetniške krize nenačrtovani, nezaželeni in časovno omejeni procesi, na katere je mogoče le omejeno vplivati, njihov izid pa je lahko različen – ali porušitev ali pa uspešno obvladovanje (vključno s preobrazbo). Velikokrat se pri opredeljevanju krize pojavi dilema že v tem, ali je kriza dogodek ali proces (Roux-Dufort, 2003, stran 18–19). O krizi govorimo, ko se podjetje znajde v težavnem položaju, iz katerega se lahko izvleče le z največjimi naporji, od katerih je odvisna prihodnost podjetji (Winz, 1999). Kriza v podjetju je izguba ravnovesja v enem podsistemu ali v več podsistemih, ki lahko vplivajo na doseganje njegovih ciljev ali celo lahko ogrozijo njegov obstoj (glej www.crisisnavigator.org). Nekaj povzetih definicij je mogoče najti tudi pri Heathu (1998, stran 13), Roux-Dufortu (2003, stran 17) in na spletni strani (www.communication-crise.com).

Z vidika menedžmenta podjetja oziroma nosilcev poslovnih odločitev prinaša kriza izredne razmere, ki zaradi kritičnega trenutka zahtevajo hitro sprejemanje poslovnih odločitev, te pa morajo biti po možnosti čim bolj pravilne, saj ponavadi popravki niso mogoči. Menedžment je v takem podjetju neposredno soočen z naslednjimi razmerami, ki zahtevajo drugačen pristop v vodenju podjetja, kot pa je to primerno v normalnih razmerah (Dubovski, 2004, stran 18):

- močno omejen razpoložljiv čas za odločanje;
- odločanje v razmerah, ki so presenetile ali šokirale;

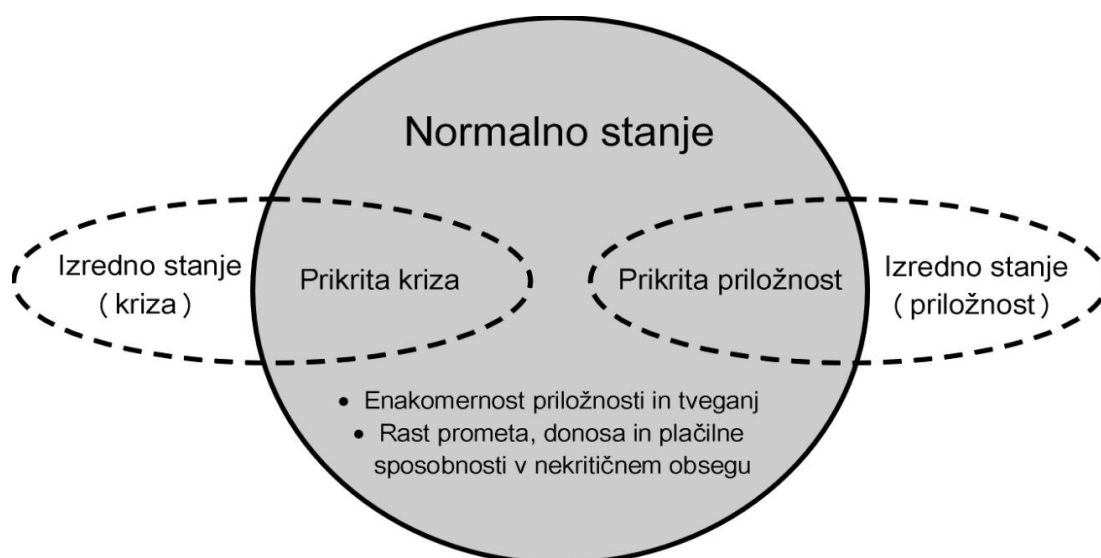
- dopustnost napačnih odločitev je minimalna ali pa je ni;
- celotno dogajanje je pospešeno;
- stroškov (cene) potrebnih sredstev ni in čas so povečali;
- večpodročna in večsmerna posledičnost posamezne odločitve;
- omejena materialna in nematerialna sredstva, na katera se je mogoče pri izbiri ukrepov nasloniti;
- omejena uporabnost preteklih informacij o poslovanju za odločanje;
- omejena razpoložljivost primernih obstoječih informacijskih virov za odločanje;
- nenehno in nepričakovano pojavljanje vedno novih znakov in značilnosti krize;
- intenzivnejši notranji in zunaj nadzor nad odločitvam;
- možnost oviranja tistih, ki so za krizo odgovorni;
- neprestana psihična obremenitev določevalcev z malo priložnostmi za popuščanja in sprostitev.

Poleg tega poznamo še nekatere bistvene lastnosti krize, ki so (Novak, 2000, stran 53):

- pomanjkanje informacij o kriznem dogodku v podjetju in njegovi okolici,
- nezmožnost odzivanja podjetja zaradi prehitrega dogajanja,
- izguba nadzora vodilnih nad dogajanjem,
- preplah in zmešnjava,
- motnje v vsakdanjem procesu odločanja,
- intenzivno ukvarjanje medijev s podjetjem zaradi kriznega dogodka,
- teženja menedžerjev, da se osredotočijo na kratke roke.

Čeprav gre pri krizi za neugodno stanje, ki mu lahko sledi propad podjetja, takšne razmere vendarle lahko privedejo tudi do pozitivnih učinkov, še posebej, če je bila uspešno razrešena. Meyers in Holusha (1986) in tudi Tavčar (1996, stran 24) naštevajo naslednje dobre plati krize:

- pojav novih junakov in kalitev novih, največkrat mladih menedžerjev;
- urejanje mnogih prej zanemarjenih zadev;
- ljudi je mogoče spreminjati (vključno z odpravljanjem neproduktivnosti zaposlenih), očiščenje posloводства, saj odidejo tisti, ki so zreli za pokoj, nesposobni;
- spreminjanje strategije;
- razvoj zgornjega opozorilnega sistema ter povečanje budnosti in priložnosti;
- nastanek novih konkurenčnih prednosti.



Slika 1: Porušitev ravnovesja kot možnost novih priložnosti ali krize
(Vir: Krystek, 1989)

Kriza ima na drugi strani tudi določene prednosti, predvsem pa omogoča odpiranje novih priložnosti, do katerih v drugačni situaciji ne bi prišlo. Tako na primer Kovač (1996, stran 89) in tudi Fink (1986, stran 15) opozarjata na dvojni pomen krize, ki se ga najbolje izrazi v kitajskem jeziku, v katerem je kriza sestavljena iz dveh besed »wai qui«, pri čemer prvi del izraža pomen nevarnosti, drugi del pa priložnosti. Zato kriza »ni vedno tragična usoda podjetja, temveč hkrati priložnost za njegovo prenovo«.

Glavna načela, ki jih krizni menedžment upošteva pri upravljanju krize, so naslednja (Novak, 2000, stran 168):

- razvijanje pozitivnega stališča do krize ali do nastalih razmer,
- poslovanje podjetja v sozvočju s pričakovanji javnosti,
- ustvarjanje dobrega imena podjetja z uspešnim komuniciranjem zanesljivih dejstev,
- iskanje priložnosti med krizo.

Krizni menedžment tako lahko opredelimo kot skupek dejavnosti in instrumentov, ki služijo podjetju za obvladovanje nenormalnih, največkrat nepričakovanih situacij (Sieg, 1999, stran 5). Vse kar podjetje naredi med krizo lahko dolgoročno vpliva na poslovanje podjetja.

2.2 SIMPTOMI, VZROKI, POVOD KRIZE

Krizo vedno povzročajo neki vzroki, ki so resnični krivec za krizni položaj. Če želimo neko krizo rešiti, moramo najprej najti vzroke, jih analizirati in na koncu odpraviti.

Simptomi so signali, ki v podjetju kažejo na krizo ali pa jo napovedujejo. Njihovo pravočasno zaznavanje in reagiranje s pravilnimi akcijami lahko podjetju omili posledice že začete krize ali pa lahko celo prepreči njen nastanek.

Za simptome velja časovni zamik od nastanka do dogodka, na katerega opozarjajo. Ko so simptomi opaženi, jih je potrebno analizirati in interpretirati, da bi ugotovili vzroke nastanka dogodka.

Vzroki so, za razliko od simptomov, dejanski »krivci« za nastali položaj. Pomembno je torej, da analiziramo in odpravimo vzroke, ne pa, da se osredotočimo na simptome. Splošna razdelitev je na notranje in zunanje vzroke, katerim vodstvo pogosteje daje prevelik pomen oziroma jih precenjuje.

Zunanji vzroki so običajno tisti, ki so nastali v okolju podjetja in na nastanek katerih le-ti ni imelo pomembnejšega vpliva. Zato se velikokrat označujejo kot objektivni in eksogeni. Notranji vzroki krize pa so tisti, ki so nastali v podjetju, zato se označujejo kot subjektivni in endogeni.

Zunanji vzroki krize so (Dubovski, 2004, stran 34, 35):

- spremembe na trgu (močnejša in številčnejša konkurenca, splošni padec cen ali povpraševanja, spremenjeno vodenje potrošnikov, zaostreni pogoji nabavnega trga, naraščajoče zadeve glede varstva okolja itd.),
- spremembe v panogi,
- spremembe zaradi splošnega napredka,
- splošna gospodarska kriza,
- politične spremembe,
- naravni pojavi,
- socialnopatološki pojavi.

Povod je neposredno delujoč vzrok, pri katerem se je kriza dejansko sprožila. Povod je lahko manjši, manj pomemben dogodek, ki pa povzroči verižno reakcijo vseh drugih vplivov, katerih vzroki lahko segajo v daljno preteklost. Torej povod ni temeljni vzrok krize, dejanski vzrok je potrebno odkriti.

Vodstvo velikokrat podcenjuje zaznavanja simptomov sodelavcev na posameznih funkcijskih področjih bliže tržnemu dogajanju. Le-ti so bliže odjemalcem, zato lahko hitreje zaznajo signale.

Analiza pravih vzrokov za nastanek določenega stanja je izredno pomembna, saj se z njo identificirajo tista področja, katerih učinek je treba omejiti ali pa odpraviti. Posledično ukvarjanje z napačnimi vzroki pomeni nekoristno izgubo časa, denarja, naporov, kar krizni položaj le še zaostri (<http://poslovni-blog.blogspot.com/2009/06/>).

FAZA ZORENJA KRIZE	VEDENJE, KI DOPUŠČA RAZVOJ KRIZE	»ZRELO« VEDENJE
Potencialna kriza	Samozadovoljstvo	Kritična presoja poslovnih tveganj, ki jo izvede poslovodstvo samo ali skupaj z zunanjimi svetovalci.
Latentna kriza	Zanikanje znakov	Poslovodstvo najame svetovalce – izvedence za posamezna poslovna področja.
Kriza poslovne uspešnosti	Skrivanje znakov	Poslovodstvo v dogovoru z lastnikom najame svetovalce za poslovna področja.
Kriza likvidnosti in začetek entropije	Podcenjevanje ravni krize in prepričevanje, da bo kriza sama prišla	Lastniki uvedejo delno ali celovito izvajanje poslovnega preobrata, ki ga izvajajo zunanji strokovnjaki kriznega vodenja, lahko tudi s sodelovanjem posameznih članov notranjega poslovodstva.
Zrela kriza celotnega poslovnega sistema	Panika in šok ob spoznanju, da krize ni mogoče obvladati	Lastniki se na podlagi diagnoze ravni krize podjetja odločijo, ali bodo podjetje sanirali ali bo podjetje prenehalo poslovati; če je sprejeta odločitev o sanaciji, tim zunanjih strokovnjakov prevzame izvajanje poslovnega preobrata.
Sanacija ali prenehanje delovanja podjetja		

*Tabela 1: Faza zorenja krize in vedenje poslovodstva ter lastnikov
(Vir: Končič in Mirtič, 1999)*

2.3 RAZVRSTITEV KRIZ

Krize je mogoče razvrstiti po več merilih oziroma z več vidikov:

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

Med posameznimi vrstami krize ni mogoče predstavljati ostrih ločnic, saj se njihove značilnosti ponekod prekrivajo ali prepletajo. Pomembno pa je ugotoviti, da kriza v enem podjetju ni enaka krizi v drugem podjetju, kar zahteva prilagojene programe oziroma projekte prepričevanja in zdravljenja kriznega stanja (Dubovski, 2004, stran 62).

Razvojne krize delimo na:

- razvojne krize,
- statične (spontane, stagnatne, eksistenčne) krize.

Dorazvojnih kriz prihaja na določeni točki razvoja podjetja, pri čemer se te točke nahajajo na prehodu iz ene razvojne faze v drugo ali pri doseganju določenih velikostnih pragov.

Vzrok za nastanek razvojnih kriz je torej lahko prehitel razvoj ali rast podjetja, ko ni več mogoče obvladati vseh povezanih področji, ali zagotoviti njihovega usklajenega spremljanja, kar se pogosto imenuje sindrom pregretja.

2.4 MOTNJE KRIZE

Krizno stanje v podjetju prav tako ne smemo enačiti z motnjami, ki so praviloma za podjetje premagljive vsakodnevne lažje ali večje težave, iz katerih se pravzaprav vsakršno poslovanje sestoji in imajo velikokrat značaj predvsem rutinskih nalog. Drži pa, da se lahko zelo hitro motnje preoblikujejo v krizo, ki pa predstavlja veliko bolj kritično stanje. Kljub temu, da motnje sprožijo nezaželene procese, pa za razliko od krize niti eksistenčno niti trajno ne omogočajo doseganje ekonomskih ciljev podjetja.

Poznamo naslednje motnje (Dimitrovski, 2000, stran 93):

- šibke, ki podjetja ne destabilizirajo;
- močnejše, ki ne presežejo zmoglosti za obvladovanje krize;
- še močnejše, ki to mejo presežejo za določen čas, vendar ostanejo pod normalnimi zmoglostmi podjetja za obvladovanje krize;
- zelo močne, ki to mejo presežejo takoj ali potem, ko predlog presega normalne možnosti podjetja za obvladovanje krize.

Intenzivnost povezave motenja z nastankom krize je odvisna od robustnosti (odpornosti) podjetja, ki predstavlja dolžino časovnega obdobja, ki še loči podjetje od krize.

Če je robustnost podjetja prenizka, bodo možnosti za spremembe in odpravo motenj zelo omejene, če pa je zadostna, pa motnje ne bodo privedle do krize.

Robustnost podjetja se povečuje z razpoložljivimi materialnimi in nematerialnimi sredstvi.

Ko se podjetje približuje kritičnemu stanju, postajajo običajno motnje močnejše in vse pogostejše, hitrost njihovega odpravljanja pa je manjša od hitrosti nastajanja. Zaradi tega mora podjetje motnje spremljati in razreševati z vso skrbnostjo in primernim opozorilnim sistemom. Zavedati se moramo nevarnosti, ki jih prinašajo po prvi oceni oziroma na videz nepomembne in šibke motnje, saj so lahko (zaenkrat še prikriti) signali resne krize. Velja torej napotilo, da motenj ne kaže podcenjevati, temveč jih ustrezno ovrednotiti in se nanje odzvati.

2.5 VRSTE KRIZE

Krizo težko opredelimo in jih razvrstimo v posamezne skupine, vendar pa obstaja opredelitev kriz, in sicer na podlagi praktičnih izkušenj in literature. Krizo lahko razdelimo v skupine po več kriterijih (Novak, 2000, stran 55 in Dubovski, 2004, stran 62):

- Vrste krize glede na izvor okolja:
 - krize fizičnega okolja (potresi, poplave in druge naravne katastrofe, onesnaževanja okolja, odpoved ali napačno delovanje tehnologije itd.),
 - kriza javnega mnenja (bojkoti, soočanja, protesti, teroristični napadi in drugi napadi, izsiljevanja itd.),
 - krize upravljaljskih napak (zavajanje javnosti, prikrivanje informacij, poslovne goljufije, nesposoben menedžment, izkrivljanje vrednote vodstva itd.),
 - kriza gospodarsko-političnega okolja (politični pritiski na podjetje, nestabilnost vlade, nezaupanje vanjo, recesija v gospodarstvu, panogi, zaostrena zakonodaja in ukrepi, izguba trga itd.).
- Vrsta krize glede na zaznavanja:
 - nenavadne krize (neverjetne krize, ki jih je težko pojasniti – denimo predmeti v plastenkah pijač itd.),
 - percepcijske krize (majhne, nepomembne krize, ki s pomočjo medijev postanejo velike itd.).
- Vrste krize glede na razvoj:
 - razvojna kriza (nastaja na določenih zaporednih točkah razvoja podjetja, le-to pa se nahaja na prehodu iz ene razvojne faze v drugo (primer razvojnega modela kriz je Greinerjev model rasti), njihovo reševanje je enostavnejše predvsem zaradi možnega predvidevanja posledic),
 - statična kriza (za razliko od razvojne tovrstna kriza nastaja v podjetjih, kjer je zaradi neučinkovitega poslovanja njihov obstoj že ogrožen).
- Z vidika stopnje intenzivnosti:
 - potencialna kriza (gre za stanje, kakršno bi naj, glede na okoliščine, šele nastopilo, vendar pa obstaja le prvotni simptom, tako je od podjetja odvisno, ali bo kriza nastopila, ali pa ne, saj lahko s pravočasnim ukrepanjem preprečimo njen nastanek),
 - latentna kriza (zanjo so prav tako značilni simptomi, na podlagi katerih lahko podjetje nastanek krize še vedno prepreči, vendar pa mora menedžment simptome pravočasno opaziti),

- aktualna kriza (zanjo je značilno, da je kljub njenemu obstoju še vedno ozdravljiva, vendar pa je njeno obvladovanje še vedno vprašljivo).
- Z vidika hitrosti nastopa:
 - nenadna in nepričakovana kriza (nastane zaradi enkratnega in neugodnega dogodka, na katerega ni mogoče vplivati (nenadne nesreče, impulzivni spori itd.)),
 - postopna, kumulativna in spoznavna kriza (zanjo je značilno, da se pojavi predvidljivo in preračunljivo).
- Z vidika ogroženosti ciljev podjetja ločimo:
 - strateško krizo,
 - krizo uspešnosti,
 - krizo likvidnosti.
- Z vidika vzrokov nastanka lahko krize razdelimo na:
 - endogene,
 - eksogene.

Vsaka vrsta krize zase je specifična, vendar je ni nujno vedno obravnavati le kot nekaj negativnega. Krizo lahko obravnavamo kot nekaj naravnega, kot sestavni del razvoja podjetja, in torej ni nujno, da kriza nastopi kot posledica neuspešnega menedžmenta (Belak, 2003, stran 172).

V času krize pa je pomembna klima v podjetju, ki vlada, ta pa je lahko ali negativno nastrojena, kar reševanje še bolj otežuje, ali pa ravno obratno, zaradi česar imajo tako menedžerji kot tudi zaposleni v podjetju še en razlog več, da se zavzemajo za čim hitrejšo in čim bolj učinkovito doseganje ciljev, da bi dosegli izhod iz krize. V podjetju je treba tudi skrbeti za odnose med zaposlenimi.

Ko se podjetje uspešno reši krize, mora pretehtati posledice, ki so nastale v času krize. Za podjetje je pomembno, da na dolgi rok ne nazaduje, temveč napreduje, se razvija in raste. Včasih je potrebno, da v podjetju pride do krizne situacije, saj njegov menedžment opominja na napake in pomanjkljivosti pri poslovanju.

2.6 ZDRAVLJENJE KRIZE V PODJETJU

Do uspešnega zdravljenja pride šele takrat, ko je (Dubovski, 2000, stran 51):

- kriza že nastala oziroma je bilo preventivno delovanje neuspešno ali pa zanemarjeno in
- istočasno poteka na vseh ravneh organizacije.

Včasih se sprašujemo, če mogoče obstaja zdravilo ali vsaj čarobna palica za zdravljenje krize v podjetju. Zdravljenje krize poteka počasi in stresno, vse to se odraža na zaposlenih in okolici. Veliko je potrebno delati na preventivi in času, ko nam je lepo izvajati določene ukrepe in predvidevati, ali narediti načrt prilagajanja programa ali proizvodnje. S tem lahko pridobimo na času, ki je takrat zelo pomemben ali celo prihitimo konkurenco.

3 KRIZNI MENEDŽMENT

Obstajaj veliko teorij, ki obravnavajo menedžment ter ožji krizni menedžment, ki se med seboj ne izključuje, temveč se povezuje in dopolnjuje. Podjetja oziroma njihovi menedžerji se morajo zavedati, da ne glede na finančno uspešnost in stabilnost, nobeno podjetje ni imuno na krizo. Pogosteje se zgodi, da menedžerji opozorilnih znamenj krize ne upoštevajo. Veliko menedžerjev je prepričanih, da jih kriza ne more doleteti in o njej sploh ne razmišljalo.

Pri kriznem menedžmentu gre za isti pomen in vsebino delovanja, ki se kaže v dveh osnovnih usmeritvah. To je obvladovanje kriznega menedžmenta, preživetje in doseganje preobrata podjetja. Podjetje si svoj obstoj lahko zagotovi le tako, da doseže spreobrnitev negativnih gibanj in s tem obvlada krizni položaj (Dubovski, 2000, stran 45).

Zaradi neupoštevanja določenih naravnih načel in zakonov lahko podjetje doleti sedem »smrtnih grehov«. Med te grehe podjetja sodijo (Covery, 2000, stran 17):

- bogastvo brez dela (gradi na manipulacijah s tržišči in z ljudmi namesto na delu in proizvodnji dodatne vrednosti),
- užitek brez vesti (pomeni sebično ravnanje posameznikov in je v zadnjem času ena izmed ključnih skušnjav vodilnih delavcev),
- znanje brez značaja oziroma vrednostnega sistema (enako ali celo bolj nevarno kot premajhno znanje),
- trgovina oziroma posel brez morale (ne prizna vzajemne koristi partnerjev),
- znanost brez človečnosti (posledično se osiromaši le na tehniko in tehnologijo, reševanje z novo tehnologijo pa žal ne prinaša nič bistvenega),
- religija brez žrtvovanja (če želimo resnično zadovoljiti potrebe drugih, moramo med drugim žrtvovati svoj ponos in predsodke),
- politika brez načela (zaradi česa se osebna etika osredotoča na takojšne oblikovanje podobe, ki se dobro prodaja na družbenem in gospodarskem trgu).

S kriznim menedžmentom podjetje skuša preprečiti krizo. V primeru, ko kriza nastane, so glavne naloge naslednje (Dubovski, 2004, stran 91):

- načrtovanje in nadzorovanje okolja podjetja (prepoznavati prednosti in nevarnosti v okolju ter napovedovanje in oblikovanje prehodnih smernic),
- analiziranje okolja (ocenjevanje vplivov na podjetje),
- oblikovanje akcij in odzivov (v pomoč pri doseganju ugodne pozicije v podjetju).

Glavna načela, ki jih mora krizni menedžment upoštevati pri upravljanju krize, so naslednja (Novak 2000, stran 168):

- razvijanje pozitivnega stališča do krize ali do nastalih razmer,
- poslovanje podjetja v sozvočju s pričakovanji javnosti,
- ustvarjanje dobrega imena podjetja z uspešnim komuniciranjem,
- iskanje priložnosti med krizo.

Krizni menedžment tako lahko opredelimo kot skupek dejavnosti in instrumentov, ki služijo podjetju za obvladovanje največkrat nepričakovanih situacij (Sieg, 1999, stran 5). Vse kar podjetje naredi med krizo, lahko dolgoročno vpliva na poslovanje in njegovo identiteto v javnosti, zaradi česar mora delovati preudarno, saj se negativne posledice

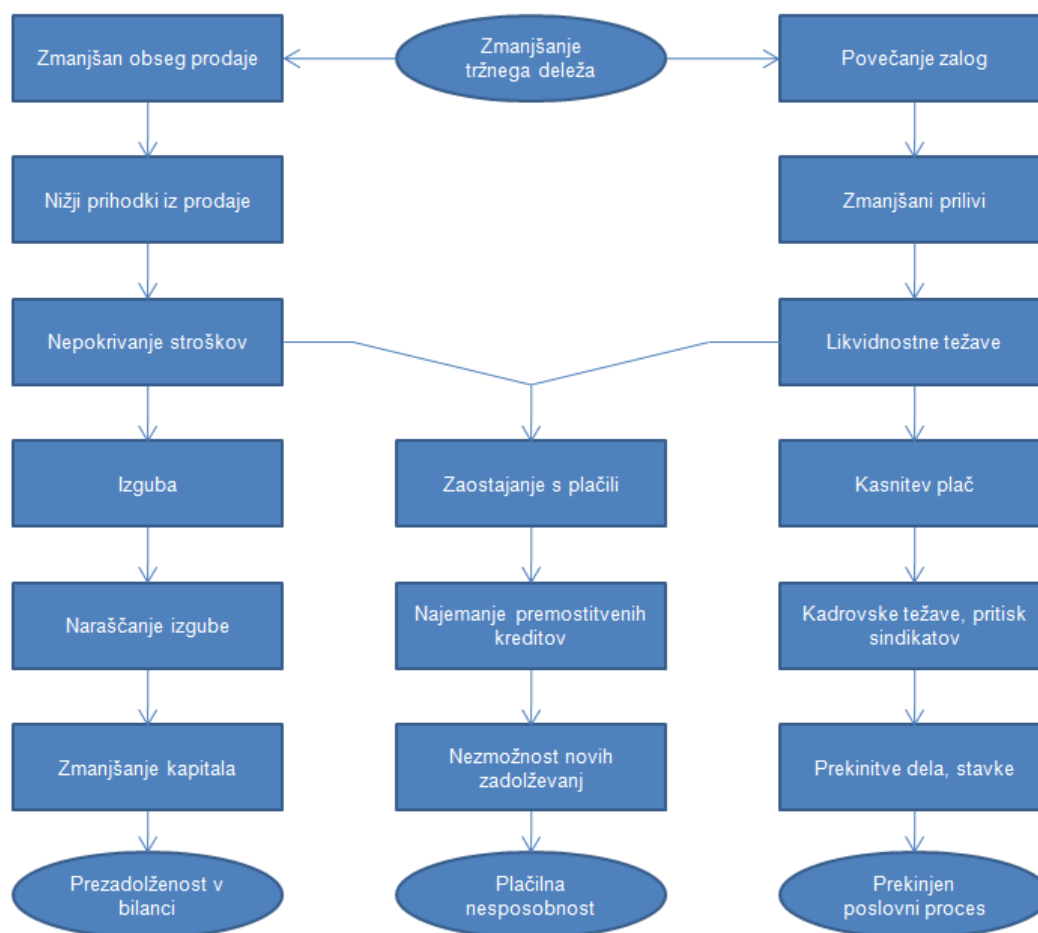
napačnih odločitev slej ali prej pokažejo in vplivajo na poslovanje podjetja ter njegovo sliko, ki jo ima v javnosti.

Vse te težave je možno premagati. Ker pa so te težave splošne in se z njimi spopada večina podjetji, se zaposleni z njimi naučijo živeti in delati, vendar pa težave postanejo tudi prevelika ovira za učinkovito delovanje posameznika.

3.1 IDENTIFIKACIJA KRIZE

Na nastanek krize opozarjajo določeni simptomi, ki lahko nastanek krize preprečijo, če jih seveda pravočasno opazimo in preprečimo.

Simptomi krize ponavadi hkrati istočasno ne predstavljajo tudi njihovih vzrokov, temveč krizo le signalizirajo. Nekaj simptomov je prikazanih tudi na *sliki 2*, ki ponazarja le enega izmed možnih primerov. Menedžment je velikokrat prepričan, da lahko le sami odkrijejo simptome krize, vendar pa v praksi ni tako, saj so delavci na posameznih funkcijskih področjih neposredno izpostavljeni tržnemu dogajanju in lahko hitreje zaznajo določene simptome. Vendar pa menedžment podjetja ne sme pozabiti, da simptomi krizo oziroma njen nastanek le napovedujejo, medtem ko je njegova naloga, da z njihovo pomočjo odkrijejo vzroke krize, saj lahko šele nato ustrezno ukrepajo. Pravočasno prepoznavanje simptomov je sicer najpomembnejše za podjetje samo, vendar pa ne smemo pozabiti na vse tiste, ki so s podjetjem povezani in hkrati predstavljajo njegovo okolje. S tem mislimo predvsem na lastnike podjetja, konkurente podjetja, javnosti, banke, dobavitelje, odjemalce in panožna združenja.



Slika 2: Primer simptomov krize
(Vir: Dubrovski, 2004, str, 32)

3.2 OBDOBJE KRIZNEGA MENEDŽMENTA

Da bi krizni menedžment lažje opredelili in pojasnili njegovo vlogo, ga razdelimo na tri obdobja, ki so vezana na krizo:

- obdobje pred krizo,
- obdobje med krizo,
- obdobje po krizi.

Prvo obdobje je obdobje pred krizo, ki ga lahko imenujemo tudi stanje nenehne pripravljenosti. V mirnih dneh preden se kriza zares pokaže, je naloga menedžerja, da identificira vrste krize, s katero se podjetje lahko sooči, da določi njihovo verjetnost nastanka z namenom zagotoviti ustrezno pripravljenost. V tem obdobju je zelo pomembno, da je menedžer pozoren na vsak simptom krize in nanjo opozarja.

Naslednje obdobje je obdobje med krizo ali kaotično stanje. Kriza je najbolj dramatičen, nestanovit in tvegan čas. Menedžment sprejema odločitve hitro, pod pritiskom notranjega in zunanjega okolja, kako bo z njegovimi odločitvami pa ni odvisno samo od njega. Menedžment skuša obvladati posledice, ki so nastale zaradi kriznega dolga in zaradi objav v medijih, hkrati pa pripraviti podjetje na nemoteno nadaljevanje poslovanja, ko bo krize konec. Učinkovitost ukrepov menedžmenta v tem obdobju je močno odvisna od pripravljenosti in načrtovanja reševanja kriznih razmer,

ki je potekalo v predhodnem obdobju. Če se podjetje znajde v krizi, na katero ni bilo pripravljeno, in tako nima niti okvirnega načrta, kako ravnati, se lahko stvari dogajajo, kar same po sebi. Priložnosti, ki jih v času krize potrebno čim bolj izkoristiti, pa menedžerjem uhajajo iz rok (Keenan, 1996, stran 7). Tega pa v kriznih razmerah velikokrat ni mogoče nadomestiti.

Zadnje obdobje pa je obdobje po krizi oziroma vrnitev v normalno stanje. Po krizi se menedžment popolnoma posveti vrnitvi v normalno stanje. Če je potrebno, spreminja tudi organizacijsko, strukturno, poslovno politiko, kulturo v podjetju, nadzorne mehanizme itd. Prav tako veliko pozornosti nameni tudi nastajanju in okrepitvi ugleda (Novak, 2000, stran 168), saj je nadaljevanje podjetja odvisno tudi od tega.

V krizi je odločilna vloga menedžmenta in njegove takojšne reakcije. Prevzeti mora spodbude v svoje roke in preprečiti poslabšanje neugodnega položaja, ki je že nastal. Menedžerji se premalo zavedajo pomembnosti svoje vloge in vpliva na organizacije. Velikokrat tudi niso dovolj samokritični do ugotovljenih lastnosti, na katere opozarjajo podrejeni (Cimerman, 2003, stran 24).

Tisti, ki krizo povzročijo, jo težko zdravi, ker običajno takšne razmere presegajo njegove zmožnosti in znanje za trenutne situacije. Zato se mora postaviti novo vodstvo, ki mora delovati po načelih kriznega menedžmenta (odločno, strogo in hitro).

Menedžerji, ki se zavedajo, da obstajajo ob vsakem dogodku, tudi v krizi, poleg nevarnosti tudi nove priložnosti, kot so doseganje podpore, privabljanje novih kupcev in delničarjev. Pomembno je, da imajo z vsemi konkretnen odnos.

3.3 VZPOSTAVITEV KRIZNEGA MENEDŽMENTA

Pri izbiri kriznega menedžerja se vedno porodi vprašanje, ali je primernejši tisti, ki ima izkušnje iz vodenja kriznega menedžmenta, ali tisti, ki zelo dobro pozna panogo, iz katere podjetje izhaja, čeprav izkušnje v kriznih položajih nima. Poslovna praksa in raziskave so pokazale, da je primernejši prvi (Dubovski, 2004 stran 95).

Pri reševanju krize je delovanje kriznega tima glavni dejavnik za doseganje uspeha podjetja. Krizni tim je skupina ljudi, ki jo sestavljajo člani menedžmenta. Krizni menedžment mora dajati vzgled, v *tabeli 2* pa so podana merila in pogoji, ki naj bi jih ta izpolnjeval. Priporočljivo je tudi, da krizni tim oblikuje vodilni krizni menedžer, saj se lahko na ta način oblikuje uspešna skupina, ki med seboj dobro deluje in je tudi sposobna dosežati zelene rezultate (Dubovski, 1998, stran 47).

Merila	Pogoji
<ul style="list-style-type: none"> - dinamičnost - zanesljivost - iniciativnost - ustvarjalnost - pogum - sposobnost - družbena sprejemljivost - strokovnost 	<ul style="list-style-type: none"> - lojalnost - zaupanje - volja za spreminjanje sodelavcev - obsežna informiranost in razgledanost - aktivna podpora menedžerja

*Tabela 2: Merila in pogoji za oblikovanje kriznega tima
(Vir: Dubovski, 1998, stran 47)*

Ko se začneja krizni tim oblikovati, se moramo zavedati, da vsak posameznik reagira drugače v neki stresni situaciji in da je težko opredeliti njihovo reakcijo. Obnašanje posameznika je odvisna od številnih dejavnikov.

Po raziskavi, ki jo je izvedel Bilbeautleta 1982, so bile našteje naslednje najpomembnejše osebne značilnosti kriznega menedžmenta:

- usmerjenost k ciljem (21%),
- samozavest (21 %),
- pozitiven pogled (18 %),
- zbujanje zaupanja v druge (13 %),
- inovativnost in ustvarjalnost (12 %),
- aktivnost in predvidevanje (9 %),
- visoke zahteve (6%).

Te lastnosti morajo imeti vsi menedžerji, vendar so pri kriznih menedžerjih izrazite.

Dober krizni menedžer mora biti odločen. Hitro mora reagirati in zagnati proces odločanja, ker ne sme spustiti nobenega koraka (opredelitev situacije, podrobno označiti predmete, razviti hipoteze, zbrati dejstva, analizirati dejstva, preučiti potek procesa, odločitev, sredstva). Uspešni menedžerji bodo šli hitreje skozi korake, kot v normalnih razmerah, pri tem bodo uporabili svoje izkušnje in znanje ter celotni tim. Kakovostni vodje vlivajo inspiracijo zaposlenim, jih motivirajo in zaupajo v uspešnost rezultatov. Krizni menedžerji morajo upočasniti dejanja v krizi in dajati vtis, da imajo vse pod kontrolo in da gre vse po načrtih. V bistvu je krizni menedžment vodenje pod pritiskom. Dobri menedžerji se razvijajo pod pritiskom in so posledično še boljši (Armstrong, stran 162).

Naloge in aktivnosti, ki se jih mora lotiti krizni menedžment ob prevzemu vodilne funkcije v podjetju v aktivni krizi (Dubovski, 2004, stran 137):

- čim prej dobiti nadzor nad dogajanjem v podjetju (poslovni procesi, sistemi in strukture),
- centralizirati finančno funkcijo,
- oceniti primernost obstoječega menedžmenta in izbrati prvi krog sodelavcev,
- centralizirati odločevanje in uvesti pravila avtorskega (prilagojenega) vodenja,

- zagotoviti vsaj minimalno likvidnost (vzpostaviti ustrezne denarne tokove z istočasnim zmanjševanjem potreb in povečanjem prihodkov),
- sestaviti prvi akcijski načrt in smernice sanacijskega načrta,
- sestaviti način motiviranja,
- postavitev ali prilagoditev informacijskega sistema potrebam odločanja,
- opraviti uvodne razgovore z najpomembnejšimi upniki, poslovnimi parterji in predstavniki zaposlenih ter zastaviti načela nadaljnjega komuniciranja,
- temeljito analizirati podjetje kot celoto in po posameznih funkcijah ter postaviti diagnozo obstoječega položaja,
- pripraviti predloge za oblikovanje kriznega tima z notranjimi in zunanjimi sodelavci,
- pripraviti podrobne akcijske načrte reševanja krize.

V nadaljevanju je opisan postopek oblikovanja kriznega tima, hkrati pa so izpostavljene nekatere ključne komponente, na katere moramo biti pozorni in jih upoštevati (Burtles, 2005):

- **Nepripraven menedžment**

Ko se pojavijo krizne razmere v podjetju, se priključijo ljudje, ki so odveč in niso ključ za ukrepanje. Ti posamezniki morda želijo le pomagati ali pa doseči lastno korist, vsekakor pa ne pripomorejo k uspešnemu doseganju ciljev, temveč le povzročajo zmedo v delovanju kriznega tima. Zato jih je potrebno odstraniti, vendar ne tako, da jih povsem izločimo iz postopka reševanja krize, temveč jih zaposlimo z manj, a vseeno pomembnimi nalogami.

- **Izbira**

Proces izbire se začne z enostavno in jasno definicijo vlog in odgovornosti, ki jih je potrebno določiti za vsakega posameznika v kriznem timu. Pomembno je izbrati posameznike, ki so za to nalogo primerni in bodo ob nastopu krizne situacije tudi razpoložljivi. Na izbiro posameznikov vplivajo njihove sposobnosti komuniciranja, izkušnje, osebne značilnosti ter pripravljenost sodelovanja. Ko so člani tima enkrat izbrani, jih je potrebno pripraviti na delo v kriznih razmerah.

- **Izobraževanje in urejanje**

Člani kriznega tima morajo imeti prave sposobnosti, veščine in znanje, ki jih terja uspešno reševanje kriznega stanja. Sposobni morajo biti dobrega nastopa kljub težkim pogojem, kar se lahko doseže z opazovanjem in preizkušanjem. Če posameznik nima zahtevanih sposobnosti, je bolje izbrati nekoga, ki jih ima, kot pa začeti z usposabljanjem in praktično vadbo, saj le-ta zahteva veliko časa in truda, da bi se dosegle pomembne spremembe. Veščina, ki je potrebna, zajema predvsem praktične izkušnje soočanja z nenormalnimi razmerami v podjetju, ki se lahko ohranijo le z nenehno vadbo in treningom. Gasilci in reševalci so venomer izpostavljeni takšnim razmeram, zato se zanje tudi pričakuje, da bodo dosegli največjo stopnjo usposobljenosti oziroma veščine za delovanje v kriznih razmerah. V poslovnem svetu se tega seveda ne pričakuje, vendar pa se s prakso in izkušnjami omogoča prepoznavanje nastopa kriznih stanj. Če se stanja ne da obvladati, mora biti krizni tim pripravljen poklicati in prositi za pomoč ustrezne strokovnjake. Znanje pa pomeni imeti pomembne informacije, ki jih zahteva delovanje v kriznih razmerah. Znanje se lahko doseže z učenjem ali pridobivanjem izkušenj. Krizni tim mora imeti vse informacije, ki jih je mogoče imeti, kamor vključujemo tudi kontaktne številke, potrebna sredstva, seznam postopkov, ki jih je treba opraviti itd. Izobraževanje kriznega tima naj bi posameznike pripravilo tako, da bi imeli ob nastopu krize vsa potrebna znanja in veščine ravnanja v kriznih razmerah.

- **Celotna aktivnost**

Krizni menedžment mora opravljati štiri vrste aktivnosti, za katere je primarno odgovoren:

- oceno sredstev, primanjkljajev, razpoložljivosti sposobnih kadrov v podjetju;
- strateško odločitev;
- taktične odločitve;
- omejitve škode.

- **Pooblaščenje in kontrola**

Navodila in kontrola morajo biti takšna, da jih zaposleni lahko razumejo in hkrati spoštujejo. V kriznih razmerah ni časa za postavljanje hierarhijskih navodil. Največjo odgovornost in pomembno vlogo pri delegiranju navodil imajo tisti, ki so v najboljšem položaju za doseganje učinkovitih ukrepov. Vsekakor to ne more biti posameznik, ki ni sposoben vplivati na izboljšanje kriznega stanja.

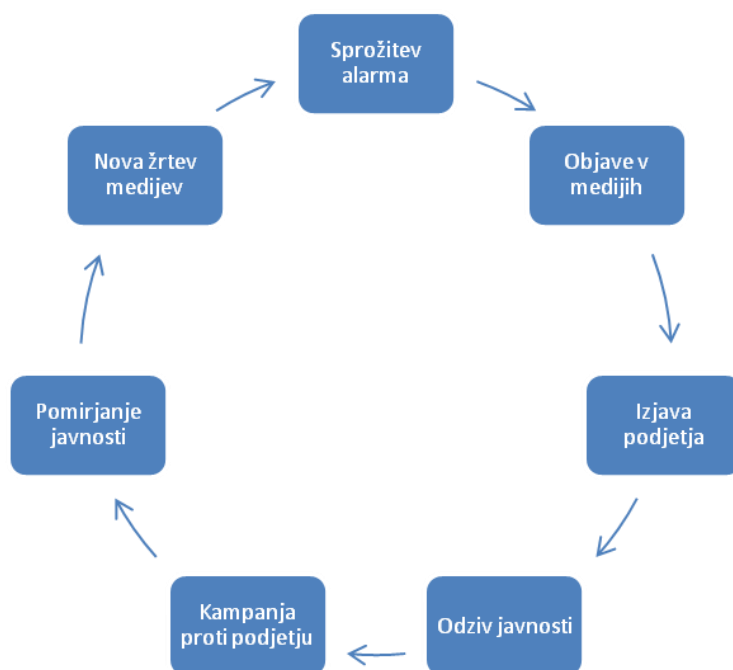
- **Komuniciranje**

Pri komuniciranju je pomembno, da se izogibamo žargonu, nepomembnemu blebetanju in uradnemu govoru, saj nam to preprečuje učinkovito komunikacijo, ki mora biti jasna, enostavna in obojestransko razumljiva. Dialog mora biti odprt, odkrit in nepristranski. Glavni govorec mora biti sposoben, da prepreči preprosto komunikacijo in ohranja sočutje. Sporočila morajo temeljiti na realnih dejstvih in biti skrbno oblikovana.

- **Odločanje**

V kriznih razmerah oziroma v nenormalnih okoliščinah je sprejemanje odločitev težje, vendar se ga lahko naučimo. Vse pomembnejše odločitve morajo temeljiti na dejstvih, sprejemati pa jih moramo na podlagi sprejetih in začrtanih kriterijev, ki se lahko določijo vnaprej ali šele po nastanku krizne situacije. Odločitve, ki se sprejemajo, morajo biti zabeležene. Odločanje je lahko učinkovito le v primeru, da je krizni tim pooblaščen za sprejemanje strateških in taktičnih odločitev. Proces odločanja vedno zahteva tri faze, ki so problem odločanja, mogoče alternative in odločitve (Bizjak, Petrin, 1996, stran 149). Odločanje za menedžerje predstavlja proces iskanja poti do zelenega stanja, odločitve same pa njihov odziv na probleme (Dimovski, 2005, stran 5). Poleg tega pa je učinkovito odločanje odvisno od tega, ali menedžer sprejema odločitve na podlagi tistega, kar je prav, ali na podlagi tistega, kar je sprejemljivo (Drucker, 2004, stran 42).

Alarm v javnosti se sproži na podlagi negativne informacije o dogajanju v podjetju, ki jo objavijo mediji. Če javnost dvomi o neoporečnosti izdelkov podjetja, se njihova prodaja zmanjša, kar je le eden negativnih učinkov krize. Podjetje se zavzema za ohranjanje položaja in pomiritve javnosti. Če podjetje pravočasno ne obvesti javnosti, ga lahko doleti nepotrebna izguba kupcev in ugleda, kar krizno stanje le še poslabša.



Slika 3: Razvoj krize
(Vir: Novak, 2000, stran 162)

Če ima podjetje slabo organizirani krizni tim ali pa ga sploh nima, je postopek reševanja krize bolj tvegan.

3.4 KOMUNICIRANJE V ČASU KRIZE

3.4.1 KORAKI KRIZNEGA KOMUNICIRANJA

Podjetja se morajo zavedati, da ne obstaja podjetje, ki ne bi moglo biti nikoli izpostavljeno kriznim razmeram. Seveda je od vsakega podjetja odvisno, ali se bo le-to pripravilo na morebiten nastanek kriznih razmer ali bo le čakalo in reagiralo šele ob nastanku krize. Vsako podaljševanje reagiranja na krizne razmere pa povečuje nastanek škode.

Če je za uspešno poslovanje podjetja v normalnih okoliščinah pomembno prisluhniti svojim zaposlenim, jih spodbujati in jim dajati možnost, da so ustvarjalni, je to v času krize toliko bolj pomembno (Pegg, 1996, stran 108). Vsako nezadovoljstvo zaposlenih se lahko hitro odrazi v načinu reševanja kriznega stanja in takratnega komuniciranja. Da bi bilo komuniciranje v času krize lažje, so v nadaljevanju podani osnovni koraki, ki pomagajo podjetjem pri soočanju s krizo in kriznimi razmerami.

Prvi korak je vzpostavitev kriznega tima za komuniciranje, ki naj ga sestavljajo predstavniki višjega menedžmenta podjetja. V primeru, ko oddelek za odnose z javnostmi v podjetju nima dovolj izkušenj z ravnanjem v kriznih razmerah, je priporočljivo, da si poišče svetovalca oziroma strokovnjaka s tega področja. Naslednji korak je določitev govornika, ki ni nujno, da je direktor podjetja. Glavni govorec mora imeti dobre komunikacijske sposobnosti, da lahko učinkovito opravi svojo nalogo. Tretji korak vključuje pripravo oziroma urejanje uradnega govornika na opravljanje njegove funkcije, kar ga naredi pripravljenega in sposobnega reagirati na dogodke tako, da

minimizira verjetnosti, da bodo v javnost prišle napačne oziroma narobe razumljene novice o dogodku.

Poudarjena je tudi določitev poteka komuniciranja, s čimer morajo biti seznanjeni vsi zaposleni. Tako ob morebitnemu nastanku kriznega dogodka vedo, s kom morajo stopiti v stik in katere osebe je potrebno obvestiti. Če to v podjetju ni urejeno, lahko pride do veliko večje škode kot v nasprotnem primeru, saj je reakcija na krizo veliko počasnejša. Prav tako je pomembno že pred nastankom krize opredeliti ključne javnosti, ki so pomembne za podjetje in s katerimi je potrebno komunicirati o kriznem dogodku. Podjetje mora imeti v primeru krize že vnaprej pripravljene vse podatke za zaposlene in javnost. Velika prednost za podjetje je, če krizo pričakujejo in so nanjo ustrezno pripravljene. Tako obstaja možnost, da bo podjetje krizo preprečilo, poleg tega pa se lahko o najhujših možnih scenarijih že vnaprej razmišlja, kar je veliko boljše, kot pa iskanje rešitve pod pritiskom. Ocena krize je prvi korak, ki ga podjetje lahko naredi vnaprej, pred samim nastankom krize. Pomembno pa je tudi, da se podjetje na korake že pripravi.

Ko nastopi kriza je potrebno ločiti bistvena sporočila za javnost od nebistvenih. Sporočila morajo biti jasna in enostavna, hkrati pa jih mora podjetje podati v času, ko so še relativna. Ko podjetje sodeluje z javnostjo, uporablja različne načine komuniciranja, ki so določena vnaprej. Vsaka metoda komuniciranja ni primerna za javnost. Če kakšna izmed javnosti ne reagira na način, kot je podjetje pričakovalo, mora objektivno preprečiti situacijo, se vprašati po vzroku takšne reakcije, morda celo spremeniti metodo komuniciranja s to javnostjo, predvsem se odločiti, ali se je sploh vredno truditi in spreminjati reakcijo te javnosti (Bernstein, 2006).

Poleg ustreznega komuniciranja mora menedžment uporabljati tudi ustrezen način vodenja v času krize. Različni modeli vodenja so predstavljeni v *tabeli 3*. Ko v podjetju vladajo krizne razmere, se krizni menedžment odloči za avtorski model vodenja, saj je ta način v takšnih razmerah najbolj učinkovit. Kasneje, ko se doseže poslovni preobrat, pa lahko menedžment model vodenja tudi spremeni. To je seveda odvisno od nadaljnjega razvoja dogodkov.

Modeli	Avtorski	Skrbniški	Podporni	Kolegialno-demokratski
Temeljni modela	Moč	Ekonomski viri	Participacija	Partnerstvo
Vodstvena usmerjenost	Avtoriteta	Denar	Pomoč, podpora	Timsko delo
Usmerjenost zaposlenih	Ubogljivost	Varnost, ugodnost	Delovni učinek	Odgovornost
Odvisnost zaposlenih	Odvisnost od vodje	Odvisnost od organizacije	Odvisnost od sodelavcev	Samozadostnost
Zadovoljitev potreb	Preživetje	Varnost	Status in priznanje	Samouresničitev
Delovna zavzetost	Minimalna	Pasivno sodelovanje	Prebujeno zanimanje	Usmerjeno navdušenje

*Tabela 3: Štirje modeli vodenja
(Vir: Končina in Mirtič, 1999, stran 110)*

Podjetja se vedno bolj zavedajo dejstev, da lahko planiranje in priprave na nastanek krize zmanjšajo nastanek potencialne škode in reakcijski čas za dvakratno do trikratno, kar je zanje pomemben podatek. Poleg tega je ustrezno komuniciranje povezano tudi z načinom vodenja, saj oboje vpliva na doseganje zastavljenih ciljev in učinkovitosti reševanja krize.

3.4.2 KOMUNICIRANJE PRED KRIZO

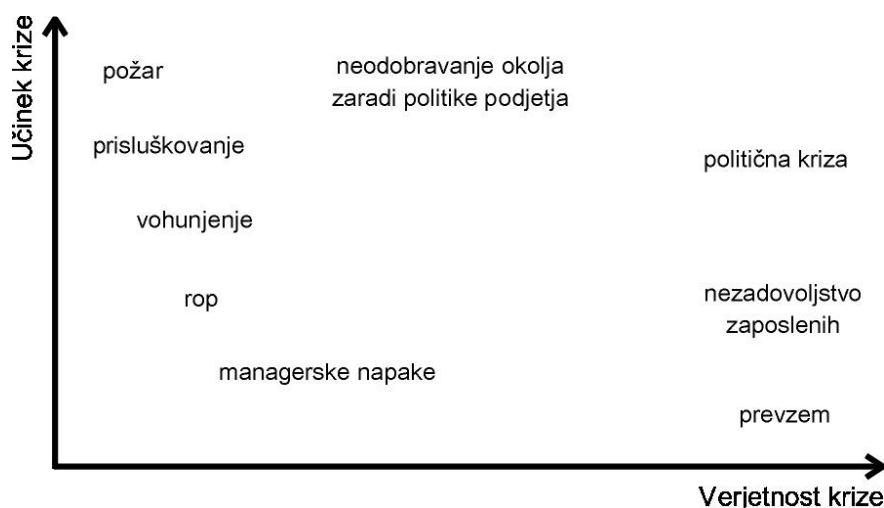
V obdobju pred samim nastankom krize gre bolj za načrtovanje komuniciranja, ki naj bi potekalo med krizo. K načrtovanju komunikacije štejemo več aktivnosti in ena izmed njih je predvidevanje in prepoznavanje potencialnih kriz. Seveda ni mogoče predvideti vsako krizo, se pa podjetje lahko pripravi nanjo. Prepoznavanje potencialne krize, ki je prikazana na sliki 4, je začetek pristopa k načrtovanju komunikacije. Prepoznavanje pa lahko vključuje (Novak, 2000, stran 170):

- sedanje razmere, ki lahko postanejo krizne;
- krizne razmere, ki so prizadele podjetja nekoč in se lahko ponovijo;
- načrtovane aktivnosti podjetja, ki lahko zbudijo neodobranja delničarjev.



Slika 4: Prepoznavanje potencialne krize
(Vir: Novak, 2000, stran 171)

Enotnega komunikacijskega procesa, ki bi bil učinkovit in uporaben v vsakih okoliščinah ni. Zato je načrtovanje pred samim kriznim dogodkom tudi tako pomembno. Pri predvidevanju krize morajo menedžerji upoštevati tudi verjetnost, da bo do krize še prišlo, in predvideti njene negativne učinke. Če je kriza manj verjetna, še ne pomeni, da bo manjši njen učinek in da jo zato lahko zanemarimo. Menedžerji si lahko pomagajo z zemljevidom možnih kriz in njihovih učinkov, kamor uvrstijo dogodke in tokove, ki jih zaznavajo v okolju, kar je prikazano na sliki 5.



Slika 5: Zemljevid možnih kriz
(Vir: Novak, 2000, stran 172)

Menedžment mora kategorizirati seznam potencialnih kriznih področij, na katerih lahko pride do kriznega položaja, in jih razvrstiti po prednosti. Seznam potencialnih kriznih področij seveda ne sme biti preobsežen, saj potem izgubi kakovost in zaupanje.

Da bi se v podjetju uspešno komuniciralo tudi med krizo, mora vnaprej določiti svoje ključne javnosti, ki so lahko vpletene posredno ali neposredno, saj se lahko zaradi pritiska in panike med krizo zgodi, da podjetje pozabi komunicirati s tako pomembno javnostjo. Zaposleni in uporabniki sta najpomembnejši javnosti podjetja. Po pomembnosti jima sledijo delničarji, distributerji, lokalna skupnost in fizična javnost. Pomembna ciljna javnost je tudi splošna javnost, ki jo je mogoče doseči s komuniciranjem prek drugih ciljnih javnosti, največkrat prek medijev.

Pogosto se zgodi, da podjetje komunikacijskega načrta pred nastankom krize sploh nima. To lahko v času krize predstavlja velik problem, saj načrt menedžerjem predstavlja vodilo pri odločanju in jim pomaga, da se zaradi psihičnega pritiska čustveno ne zrušijo.

Načrt mora biti kratek, jedrnat in prožen, da bo zagotovil uspešno delovanje v nepredvidljivih okoliščinah kriznega stanja. Priporočena struktura kriznega komunikacijskega načrta je naslednja (Novak, 2000, stran 195):

- **Uvod**
Kratek opis nalog članov kriznega komunikacijskega tima, skupna filozofija podjetja, način uporabe priročnika.
- **Postopek**
Jedrnat povzetek načinov postopanja v krizi.
- **Krizni komunikacijski tim**
Imena, kratek opis odgovornosti članov, telefonske številke (dostopne 24 ur na dan) in drugi načini komuniciranja v primeru bolezni ali dopusta člana tima, podrobnosti glede zamenjave.
- **Javnost**

Seznam javnosti in način komuniciranja, naslovi, telefonske številke zakonodajnih telefonov članov vlade, družin zaposlenih in odvetnikov.

- **Sporočila**
Seznam različnih tipov sporočil za uspešno komuniciranje med krizo.
- **Viri**
Lokacija krizne sobe, razpoložljivi viri, uporaba pripomočkov v krizni sobi.
- **Mediji**
Seznam medijev z imeni novinarjev, telefonskih števil in naslovov, kratek priročnik o načinu komuniciranja z mediji.
- **Informacije o podjetju**
Kopije podatkov o podjetju, izdelkih, uporabnih tehničnih podatkih.
- **Drugi uporabni naslovi in telefonske številke**
- **Dodatne uporabne in druge pomembne informacije**

Da bi bil načrt učinkovit tudi v času nastopa krize, je pomembno, da je bil pred tem preizkušen glede razumevanja in uporabnosti.

3.4.3 KOMUNICIRANJE MED KRIZO

V obdobju med krizo je krizni komunikacijski tim usmerjen v odnose z mediji in v odnose z vsemi drugimi javnostmi podjetja. Menedžerji morajo imeti tudi čut za občutke in razpoloženja sogovornikov (Gorg, 1991, stran 121), glede na to, ali komunicirajo z zaposlenimi, s kupci, z dobavitelji ali s kom drugim. V kriznih razmerah lahko njihovo pomanjkanje meče slabo luč tako na menedžment kot tudi na podjetje in tako pomembno vpliva na krizne razmere v podjetju. Ko v podjetju zaznajo krizo, je ne smejo zanikati, temveč se morajo z njo soočiti. Aktivirati se mora krizno komunikacijski tim, hkrati pa se začne izvajati komunikacijski načrt. Vzpostaviti se mora tudi krizni komunikacijski center, kjer bodo novinarjem na voljo vse potrebne informacije. Z njimi mora podjetje komunicirati odprto in predvsem dvosmerno, saj se preko njih obvešča javnost, česar pa se ne sme prepuščati naključju (Gruban, Verlič in Zavrl, 1998, stran 189). Pomembno je, da se določijo dejstva in vedno mora govoriti samo eden, ki je tudi uradno določena oseba in je vir za vso javnost. Novinarsko konferenco podjetje skliče takoj, ko je to mogoče. Izjava za javnost se pripravi šele po potrditvi ključnih dejstev. Lotiti se je potrebno tudi delovanja, s katerim se bo odpravila nastala škoda ter prevzel popoln nadzor nad krizo. Priporočljivo je tudi, da se zapisuje vse, kaj se dogaja, kar je lahko v veliko pomoč, če se nastanek krizne situacije ponovi.

Predvsem je pomemben hiter odziv in prvih 24 ur. Krizno komuniciranje je najpomembnejša dejavnost pri obvladovanju krize in po njej. Kar podjetje naredi in pove v času kriznih razmer, dolgo vpliva na ugled podjetja in politiko delovanja. Da bi se menedžment podjetja v krizi kar najbolj odzval, morajo biti v njegovi strategiji tri nepogrešljive akcije (Novak, 2000, stran 201):

- takojšen komunikacijski odziv,
- odgovor na glavna vprašanja medijev (kdo, kaj, kdaj, zakaj in kako),
- prikaz obžalovanja ali delovanja za odpravo posledic.

Uradni govorec naj bo izkušena oseba, predvsem na področju, kjer se je zgodila kriza. Priporočljivo je, da ta oseba ni nekdo izmed predstavnikov za odnose z javnostmi ali nekdo, ki je neposredno vključen pri reševanju krize. Uradni govorec lahko prevzame vodilno vlogo tudi pri komuniciranju z zaposlenimi.

Med samo krizo je pomembno tudi komuniciranje z mediji, saj imajo pomembno vlogo pri ustvarjanju ugleda podjetja, predvsem v krizi. Z mediji mora menedžment podjetja sodelovati od začetka kriznih razmer. Predstavniki podjetja morajo biti dostopni in medije obveščati o dejstvih takoj, ko so ta na voljo. Mediji so pri krizi lahko tudi koristni, saj lahko (Novak, 2000, stran 208):

- pomagajo pri usposabljanju pred krizo,
- opozarjajo na možne nevarnosti v okolju in so vir informacij za podjetje,
- javnostim posredujejo zahteve ali informacije podjetji in jih pomirijo,
- zatrejo govorce,
- pomagajo pri dogovorih,
- krepijo zunanjo pomoč.

Da bi podjetje preprečilo govorce, morajo imeti zaposleni v podjetju prednostni dostop do informacij o dogodku, torej novih informacij ne smejo izvedeti iz medijev. Hkrati so seveda lahko v veliko pomoč pri odpravi napak, ki se pojavijo pri komuniciranju in razlaganju dogodka. Pri odločitvah o reševanju težav naj bo menedžment podjetja odkrit in iskren, z zaposlenimi naj obravnava celoten komunikacijski načrt. S posredovanjem informacij zaposleni dobijo priložnost za postavljanje različnih vprašanj o nastalem dogodku in z novimi pogledi pomagajo k podrobnejšemu pojasnjevanju dogodkov. Pomembno je, da menedžment vzdržuje občutek skupnega problema z zaposlenimi.

3.4.4 KOMUNICIRANJE PO KRIZI

Ko je krizno obdobje mimo, se mora podjetje čim prej vrniti v normalno stanje. Kriza pomeni nek preobrat v podjetju in hkrati tudi novo priložnost za ustvarjanje boljšega ugleda. Kriza je prav tako stimulacija in motivacija za prenovo, izboljšanje in transformacijo podjetja. V primeru, ko kriza nastane spontano, je to odlična priložnost, da menedžment spremeni način razmišljanja v podjetju (določi potrebne organizacijske spremembe, okrepi vodenje, oblikuje nove oddelke, pogleda vloge in odgovornost članov vodstva, izboljša sisteme nadzora in vpelje novo organizacijsko kulturo (Novak, 2000, stran 214).

Veliko podjetji po krizi enako posluje naprej in jo poleg tega skuša čim hitreje pozabiti, kar je ena izmed pogostejših napak, ki jih je naredilo podjetje. Po krizi je ključnega pomena, da menedžment krizo podrobno analizira in skuša ugotoviti, zakaj je do krize prišlo, kako je delovalo podjetje v kriznih razmerah, kakšne napake so bile storjene, kaj bi se dalo izboljšati, in najpomembneje, ali je podjetje krizo pravočasno zaznalo in opazilo. Z ugotovitvami analize mora menedžment seznaniti vse zaposlene. Le tako se podjetje lahko uči na svojih napakah. V tem primeru je kriza lahko kljub svojim negativnim učinkom prispevala tudi nekaj pozitivnega, hkrati pa predstavlja podjetju dobro vodilo za v prihodnje, zmanjša se tudi možnost ponovitve enake krize, seveda pa tudi ta možnost ne sme biti izključena.

3.4.5 NAPAKE PRI KOMUNICIRANJU

Podjetje si lahko z učenjem na napakah drugih prihrani veliko časa in denarja. Podjetje, ki predvideva, da bo reagiralo šele takrat, ko in če bo potrebno, hkrati pa se vnaprej nič ne pripravi, nikakor ne ravna pravilno, saj se s pripravami na morebitno krizo doseže krajši reakcijski čas, kar občutno zmanjša nastanek potencialne škode. V tem primeru podjetje ne naredi ničesar in le čaka, da bodo posledice krize tako velike, da bo prisiljeno reagirati, ko je že ogrožen njegov obstoj (takšno ravnanje pomeni, da podjetje igra vlogo noja). Ena izmed napak, ki prispeva k negativnemu učinku krize, je tudi ta, da podjetje reagira šele takrat, ko kriza postane javna. Tako se podjetje na krizo ne pripravi vnaprej, čeprav bi nekatere stvari lahko že predhodno opravilo in s tem olajšalo kasnejše delovanje v času krize.

Podjetje prav tako ne sme biti preveč zaverovano samo vase in v svoj ugled ter računati na to, da bo ugled podjetja zadostoval. Krizna situacija se lahko zelo poslabša, če javnost podjetju predstavlja sovražnika. Z mediji mora podjetje sodelovati, saj mora biti javnost ustrezno obveščena o dogajanjih, še posebno, če krizno stanje močno vpliva na okolico podjetja in ne le na podjetje samo.

V kriznih situacijah je pomembno tudi, da se poleg dejstev upoštevajo tudi čustva oziroma da se čustva ne zanemarija povsem, saj je lahko v takšnih primerih veliko ljudi prizadetih. Ignoriranje čustev pa povzroči nezaželeno reakcijo prizadetih. Ko je potrebno poročati o kriznih razmerah in o njihovem reševanju, se podjetje ne sme posluževati le pisnih izjav ter se izogibati ostalim načelom komunikacije, ki so prav tako pomembna. Pisne izjave sicer zmanjšujejo verjetnost, da je izjava narobe razumljena, vendar pa se izražanje le na ta način nikakor ne obrestuje v kasnejšem obdobju. Dodatna in nepotrebna škoda je lahko tudi posledica tega, da podjetje ne razišče ciljne publike, temveč o njej le predvideva. Podjetje, ki še doživlja krizne situacije in hkrati vedno enako reagira, poleg tega pa pričakuje drugačne rezultate, se ne more uspešno soočiti z krizo. Takšna pričakovanja so nerealna in mnoga podjetja zavedejo, da ne reagirajo drugače. Tako vedno znova ponavljajo napako, ki se je niti ne zavedajo. Z omenjenimi napakami pri kriznem komuniciranju morajo biti podjetja seznanjena, saj lahko v nasprotnem primeru kmalu le-te postanejo njihove napake (Bernstein, 2005).

4 TRIJE RAZLIČNI PRISTOPI K REŠEVANJU KRIZE

4.1 OPIS KORAKOV PODJETIJ

4.1.1 Perutnina Ptuj, d. d.

Je največji slovenski proizvajalec in izvoznik perutninskega mesa z več kot stoletno tradicijo. Perutnina Ptuj predstavlja velik del prehranske industrije, na kar kaže tudi njena strategija širjenje podjetja. Skupina Perutnina Ptuj sestavlja osemnajst družb v šestih državah (Slovenija, Hrvaška, Bosna in Hercegovina, Srbija, Romunija in Avstrija). Njihov osnovni namen je priprava zdrave, naravne in okusne hrane. Kot odgovorni posamezniki in kot podjetje si postavljajo najvišje standarde glede kakovosti, sledljivosti, varnosti in ekologije. Združuje jih predanost popolnosti.

V zadnjem desetletju je skupina Perutnina Ptuj podvojila svoj obseg priprave in prodaje živil ter se uspešno širi in utrjuje svojo pozicijo na trge držav EU, trge nekdanje Jugoslavije in drugi trge, kar predstavlja zavidljivo rast in trdno socialno varnost več kot 3.600 zaposlenim ter 500 kooperantom.

Predkrizna faza

Leta 2005 je Perutnina Ptuj uvedla preventivne restriktivne ukrepe zaradi ptičje gripe. To je bilo še pred pojavom ptičje gripe znotraj evropskih meja in preden je to zahtevala Evropska komisija.

Perutnina Ptuj je pravočasno ocenila, da je tveganje zelo veliko in bi bilo lahko še večje, če jim potrošniki ne bi zaupali. Na ptičjo gripo v Sloveniji podjetje Perutnina Ptuj ni mogla vplivati, vendar je krizno situacijo izkoristila kot priložnost. Vodstvo se je zavedalo, da učinkovito krizno komuniciranje pomembno vpliva na utrjevanje podobe in ugleda podjetja v javnosti (Subotič, 2006).

Priprava na krizo

Zavedajo se vloge in vpliva medijev na ugled podjetja, tako pozitivnega kot negativnega. S pripravami na krizno situacijo so se začeli ukvarjati leta 2002. Pripravili so tudi krizni načrt komuniciranja, ki je temeljil na dejstvu, da se v krizni situaciji ustvari velika potreba po informiranju in da so porušeni običajni kanali informiranja. To pomeni, da ljudje izražajo močno potrebo po varnosti, ki jo lahko zadovoljijo s prepričljivimi informacijami in inovativnimi pristopi, ter da je mnenje javnosti pod vplivom medijskega poročanja (Subotič 2006).

Soočenje s krizo

Odgovarjali so tudi na vsa novinarska vprašanja ter tako medijem posredovali informacije.

Menedžment Perutnine Ptuj je krizo vodil aktivno, saj so se zavedali, da kriza ne bo minila sama od sebe.

Pri tem so uporabili različna orodja za dostavo glavnih poročil. Zagotovili so tudi, da je uživanje perutninskega mesa in izdelkov popolnoma varno ter da ni razloga, da bi perutnino umaknili z jedilnika (Vodušek in Subotič, 2006).

Za posredovanje sporočil javnosti so uporabili več različnih komunikacijskih kanalov. Vzpostavili so brezplačno telefonsko številko, kjer so klicateljem odgovarjali na vprašanja o varnosti izdelkov. Stalno so vzdrževali tudi stike s poslovnimi parterji in hkrati neposredno izobraževali in informirali zaposlene o aktualnem dogajanju, med drugim z internetnim časopisom Perutninar (Subotič, 2006).

Ocena uspešnosti

Krizno komuniciranje Perutnine Ptuj in agencije bilo učinkovito in uspešno, saj so minimalizirali upad prodaje, ohranili zaupanje potrošnikov ter obdržali ugled in pozicijo Perutnine Ptuj kot proizvajalca, katerega meso in izdelki so popolnoma varni, dobrega okusa. Vendar krizno komuniciranje, ko so se razmere umirile, za njih vendarle ni bilo končano. Analizirali so tudi ves potek uspešnosti kriznega komuniciranja in že načrtovali njegovo nadgradnjo (Vodušek in Subotič, 2006).

V agenciji Dialog Company so priznali, da so bili cilji težko dosegljivi, vendar s proaktivnim kriznim komuniciranjem dosegljivi, saj je načrt temelji na podlagi opravljenih raziskav in analiz, katerih ugotovitve in rezultati so služili kot odlična osnova (Subotič, 2006).

Učinkovitost reševanja podjetja v času krize ni samo trenutna rešitev, ampak je to dolgoročno prilagajanje trgu in ne samo njemu, tudi končnemu porabniku, saj je on kazalnik uspešnosti. Sanacije – reševanje podjetji v krizi, so proces, ki zahteva sodelovanje vseh vpletenih ne glede na položaj in izobrazbo. Saj so včasih rekli, da je v slogi moč. Na podlagi analize se lahko naučimo, da sta pripravljenost na krizo in predkrizna faza ključnega pomena za premagovanje krizne situacije.

4.1.2 Pipistrel, d. o. o.

Podjetje Pipistrel je vodilni svetovni proizvajalec ultralahkih motorno-jadralnih letal ter jadralnih letal s pomožnim motorjem. Podjetje je bilo ustanovljeno leta 1987 kot prvi privatni proizvajalec in celotni izvoznik letal v takratni Jugoslaviji.

Podjetje je ustanovil Ivo Boscarol leta 1987 v Ajdovščini kot pravi in edini zasebni proizvajalec zrakoplovov v Jugoslaviji. V letu 1992 se je podjetje prestrukturiralo v družbo z omejeno odgovornostjo, ime Pipistrel pa je ohranilo vse do danes. Do zgodnjih 90. let je bilo proizvedenih več kot 500 motornih zmajev. Leta 1995 se je začel razvoj in proizvodnja lastnega motorno-jadralnega letala Sinus. V letu 2004 se je podjetje preselilo v nove prostore poleg letališča v Ajdovščini. Kolektiv podjetja Pipistrel, d. o. o., Ajdovščina, šteje 75 ljudi. Do leta 2012 so proizvedli že več kot 1000 različnih plovil.

Predkrizna faza

Po Boscarolovih besedah se je kriza v tej panogi začela z drastičnim zviševanjem cen goriv. To področje je namreč precej na udaru zaradi dejstva, da niso njihovi produkti eksistenčnega pomena. Zavedati se je potrebno, da se ljudje ob pomanjkanju finančnih sredstev najprej odpovejo prav tem dobrinam. Tako so v podjetju Pipistrel pričeli z nižanjem stroškov podjetja in poskušali pridobiti svež kapital na različne načine.

Udeležili so se tekmovanja v sponzorstvu Nase, kjer so prejeli glavno nagrado v vrednosti 1,35 milijona dolarjev. Z nagrado niso pridobili samo denarja, ki so ga porabili

za razvoj, ampak so s prvim mestom dosegli tudi veliko prepoznavnost blagovne znamke.

Priprava na krizo

V podjetju Pipistrel so se na drastično zvišanje cen goriv takoj odzvali tako, da so pričeli z razvojem letal, ki imajo bistveno nižjo porabo pogonskega goriva od konkurence, in z razvojem ekološko sprejemljivih rešitev.

Soočenje s krizo

Podjetju Pipistrel se dejansko s krizo ni bilo potrebno soočiti, saj je aktualna kriza na njegovo podjetje vplivala tako, da so morali svojo proizvodnjo povečati za več kot tretjino. Posledično so nastala nova delovna mesta. Dobiček pa se jim je v primerjavi z enakim obdobjem lani povišal.

Ivo Boscarol tudi aktivno sodeluje pri izboljšanju razmer podjetništva v Sloveniji. Od leta 2004 je član strateškega sveta za gospodarski razvoj v slovenski vladi. Leta 2005 postane tudi član odbora za reforme, podskupina za davčno reformo.

Ocena uspešnosti

Oceno uspešnosti najbolj ponazarja Boscarolov stavek: »Kdor je bil vizionar, je v podobnih krizah običajno izšel kot zmagovalec in to lahko uspe tudi nam. Ne nazadnje so se vsi najbogatejši ljudje in velika podjetja naredila prav v krizah, zato je potrebno takšna obdobja vzeti kot izziv in znati predvideti trende.« Vendar vseeno poudarja, da ne more zagotoviti, da se trendi ne bi obrnili tudi pri njih. Krizo so uspešno premostili s povezovanjem in prebojem na tuje trge ter z vlaganjem v razvoj.

Branko Žibret v intervjuju za Krizno ogledalo STA omenja Pipistrel kot manjše podjetje, ki je uspešno izkoristilo krizo. Podjetje je po razdelanih korakih s prenovljenimi programi in prodajno organizacijo prišlo iz krize. Sedaj pa je finančno močnejše od tekmecev.

4.1.3 Elan, d. o. o.

Elan je slovensko podjetje, ki proizvaja športno opremo. Ustanovljeno je bilo leta 1945, po celem svetu pa je znano predvsem po svojih smučeh za alpsko in nordijsko smučanje ter smučeh za skoke. V Begunjah na Gorenjskem, kjer je sedež družbe in v tovarnah v tujini pa proizvajajo še druge pripomočke za šport in prosti čas: snežne deske, jahte, čolne, telovadna orodja in večjo opremo za športne dvorane, ki jo tudi sami vgradijo. Izdelovali so tudi športna jadralna letala.

Nastanek ELAN-a sega v leto 1945, ko je po vojni nastala zadruga za izdelavo športne opreme. Športni navdušenec Rudi Finžgar je verjel obljubam nove oblasti in svojega očeta prepričal, da sta vse stroje, ki jih je Rudijev oče prislužil v Ameriki, oddala v skupno dobro, v zadrugo. 24. 9. 1945 so uspeli ustanoviti zadrugo skupaj s še dvanajstimi somišljeniki. Pred prijavo zadruge na ustreznem organu v Ljubljani še niso imeli imena. Jože Gašperšič, Rudijev prijatelj in kroparski so rojak, je predlagal imeni ELAN ali PLAMEN. Odločili so se za prvo, drugo ime pa je tudi postalo ime uspešne tovarne vijakov v Kropi.

Predkrizna faza

Zgodovina Elana je zelo pestra, saj ima veliko vzponov in padcev. Najhujši je bil leta 1990, ko je na veliko presenečenje javnosti po silovitem vzponu, v katerem je dosegel kar desetodstotni delež smučarskega trga in zaposloval 1300 ljudi, razglasil bankrot. Stečajna ekipa je uspela izpeljati nadzorovani stečaj. Po 20 let trajajočem stečaju begunjskega Elana je kranjsko okrožno sodišče objavilo sklep o končanju stečajnega postopka. S tem je bil končan eden doslej najdaljših in najbolj zapletenih stečajnih postopkov v državi.

Priprava na krizo

Država je dokapitalizirala Elan preko Kapitalske družbe (KAD). Delež Kapitalske družbe ima sedaj v lasti Agencija za upravljanje kapitalskih naložb (AUKN).

Soočenje s krizo

Na vseh področjih Elan razvija nove proizvode, ki generirajo nove in višje prihodke. Tudi za prihodnost imajo koncept. Elan bo v letu 2012 ustvaril približno 79 milijonov evrov prihodkov, prihodnje leto pričakujejo približno za 6 milijonov evrov več prometa. Dogovorili so se s podjetjem Siemens za sodelovanje, ki bo prineslo nova delovna mesta.

S krizo so se tudi soočili tako, da pospešeno razvijajo nove programe in tehnologije na področju obnovljivih virov.

Ocena uspešnosti

Elan bo leto 2012 sicer zaključil z izgubo in iskanjem strateškega ali finančnega partnerja, vendar je prihodnost zelo svetla: nova smučka, nova plovila in sodelovanje s Siemensom.

Kot so pričakovali bo leto 2012 Elan zaključil s tremi milijoni evrov izgube. Lastniki Elana poskušajo prodati svoj delež, ki bi jim zagotovili svež kapital, ki ga bodo vložili v dodatni razvoj. Dokapitalizacija države ne bo potrebna, saj tekoče servisirajo vse obveznosti.

Pred letom 2010 so prejšnja vodstva nenehno zahtevala dokapitalizacijo, imela so kup dragih svetovalcev, odpuščala so delavce in vseeno se Elan ni in ni pobral iz rdečih števil. Nasprotno je bilo leto 2010 za Elan dobro leto, saj so naredili reorganizacijo in prestrukturiranje podjetja. Novo vodstvo je našlo rešitev glede hipotek in s tem so refinancirali svoj dolg. Rezultat tega je, da sta finančna situacija in tudi kapitalska struktura vzdržni.

Cilj skupine Elan je, da bi leto 2013 končala pozitivno. Direktor Elanove navtične divizije Luka Modrijan ocenjuje, da so v relativno dobrem stanju. Napoveduje, da bodo z razvojem novih jadrnic z višjo prodajno ceno in dodano vrednostjo izboljšali poslovne rezultate in prihodnje leto poslovali z dobičkom.

Kot sta dejala Robert Ferko in Stojan Nikolič: »Želimo vlagati v prihodnost in zagotoviti dolgoročno stabilnost Elana.«

4.2 KRATKA ANALIZA

	Perutnina Ptuj	Pipistrel	Elan
Vrsta krize	Kriza fizičnega okolja	Kriza gospodarsko-političnega okolja	Kriza gospodarsko-političnega okolja
Vzroki krize	Naravni pojav, ptičja gripa	Splošna gospodarska kriza	Splošna gospodarska kriza
Priprava na krizo	Podjetje se je takoj odzvalo in se pripravilo na krizo.	Podjetje je takoj zaznalo trend zvišanja cen pogonskih goriv.	Se ni uspešno pripravilo, ker so že pred krizo imeli vzpone in padce poslovanja.
Ustanovitev kriznega menedžmenta	Podjetje je ustanovilo krizni menedžment	Niso imeli potrebe po ustanovitvi kriznega menedžmenta, vendar so vse sile usmerili v razvoj.	Na začetku ga niso ustanovili, vendar so kasneje reorganizirali celotno podjetje.
Komuniciranje v času kriz	Podjetje je uspešno komuniciralo z javnostjo in zaposlenimi preko javnih in internih časopisov.	Uspešno so predstavljali svojo blagovno znamko.	Niso bili dostopni za javnost. Po organizaciji so uspešno predstavili nove cilje.
Zahtevek po državni pomoči	Niso zahtevali.	Niso zahtevali.	Do leta 2010 si niso predstavljali poslovanja brez vložka državne pomoči.
Reorganizacija	Ni bila potrebna, ker so ustanovili krizni menedžment samo za čas grožnje ptičje gripe.	Ni bila potrebna.	Podjetje se je leta 2010 popolnoma reorganiziralo. Postavili so tudi novo vodstvo.
Razvoj	Razvoj ne temelji na novih izdelkih, vendar na nadgradnji komuniciranja z javnostjo in osveščanja o zdravju perutninskih izdelkov.	Podjetje se je rešilo gospodarske krize prav z predčasnim vlaganjem v razvoj. Z svojo inovativnostjo so uspeli preboj na tuje trge oziroma povečanje deleža prodaje.	Podjetje je že znano kot zelo inovativno. Podjetje je predstavilo novo smučko, nova plovila in sodelovanje na novem področju.

Ocena soočenja	Podjetje ocenjuje kot uspešno in učinkovito.	Krizo so vzeli kot izziv in jo uspešno premostili. Zavedajo se, da bi se trendi lahko obrnili.	Rezultat soočenja s krizo je, da sta finančna situacija in kapitalska struktura vzdržni.
Število zaposlenih	V času krize so odpuščali.	Število zaposlenih se je v času krize povečalo.	V času krize so odpuščali
Poslovanje	Pozitivno	Pozitivno	Leta 2009 so ustvarili izgubo v višini 12,6 milijona evrov. Za leto 2010 so načrtovali izgubo, vendar so na koncu leta imeli manjšo od načrtovane.

Tabela 4: Kratka analiza opisanih podjetij

4.3 POVZETEK ANALIZE

V podjetju Pipistrel so pravočasno predvidevali trende, ki jih prinaša svetovna finančna kriza in posledice za njihovo panogo. Dokazali so, da se lahko s hitrim ukrepanjem, znanjem in ustvarjalnostjo premaga kriza. Ponavljam Boscarolov stavek: »Kdor je bil vizionar, je v podobnih krizah običajno izšel kot zmagovalec in to lahko uspe tudi nam. Ne nazadnje so se vsi najbogatejši ljudje in velika podjetja naredila prav v krizah, zato je potrebno takšna obdobja vzeti kot izziv in znati predvideti trende.« Vendar vseeno poudarja, da ne more zagotoviti, da se trendi ne bi obrnili tudi pri njih. Podjetje Pipistrel ni sestavil kriznega menedžmenta, vendar moramo poudariti, da je vseeno pred krizo prestrukturiral prodajno organizacijo.

S kriznim menedžmentom pa se je rešilo podjetje Perutnina Ptuj. K reševanju krize so pristopili s pomočjo organizacije, ki jim je pomagala pri komuniciranju z javnostjo in z zaposlenimi. Dokazali so, da podjetje s pravilnim pristopom k reševanju ostane brez večjih posledic uspešno. Iz analize ugotovimo, da so se v podjetju zavedali, da učinkovitost reševanja podjetja v času krize ni samo trenutna rešitev, ampak je to dolgoročno prilagajanje trgu.

Nasprotno imamo primer Elana, ki se s krizo ni pravilno soočil. Niso ustanovili kriznega menedžmenta, ampak so se lotevali kriznega stanja z odpuščanjem delavcev, zmanjševanjem stroškov razvoja in s stalno zahtevo dokapitalizacije podjetja s strani države. Z reorganizacijo podjetja so se v Elanu spremenili trendi. Pričeli so vlagati v razvoj in iskati nova področja delovanja. Podjetje nima zahteve po dokapitalizacije države, vendar iščejo novega strateškega partnerja.

Iz analize lahko ugotovimo, da se na krizo vsako podjetje odzove na svoj način in uporabi drugačen pristop k reševanju.

5 ZAKLJUČEK

Če hočejo biti podjetja v današnjem času dolgoročno uspešna, morajo kot obvezno sestavino doseganja uspeha v svoje poslovanje vključiti tudi krizni menedžment. Ta se mora uspešno pripraviti, kajti ni dovolj, da ima podjetje samo navodila, kako se ukrepa v času krize.

Ker je kriz več vrst in ima vsaka svoje značilnosti, se je težko pripraviti na vsako izmed njih, vendar pa je za vsa podjetja v kriznem obdobju pomembno, da znajo poiskati pomoč in seznanijo javnost o dogodku. Na dogodek se lahko pripravijo že vnaprej, da potem ne izgubljajo časa z iskanjem podatkov, ki vodijo iz krize.

Pri kriznem menedžmentu je potrebna dobra komunikacija z vseh strani, ki so vpletene ali povezane s podjetjem. Komunikaciji mora podjetje nameniti dovolj pozornosti. Če komuniciranje ni kakovostno lahko pride do nesporazumov in posledično do napačnih odločitev. Ko v podjetju nastopijo krizne razmere, za odločanje in izvajanje ključnih potez ni dovolj časa, zaradi česar se morajo vodilni v podjetju odločati pod velikim pritiskom, takrat pa se izkažejo tudi njihove sposobnosti hitrega ukrepanja in odločanja. Če so vodilni dovolj sposobni in imajo izkušnje, ki so pri tovrstnih odločitvah pomembne, je možnosti, da pride do napačnih odločitev manj.

Če v podjetju v času kriznih razmer ni vzpostavljenega kriznega menedžmenta, se lahko zgodi, da informacije ne dosežejo vseh, ki bi jih morale. Krizni menedžment je v krizni situaciji v podjetju nujen, saj omogoča nemoten potek pri reševanju krize, kjer je potrebno izpostaviti predvsem pravočasno odločanje. Pripravljenost na krizne razmere zmanjša časovni pritisk, ki je v takih razmerah pomemben.

Tudi druga uspešna podjetja, ki so premagala krizo, so v naš prostor prinesla varnost in napovedujejo konec gospodarske krize..

VIRI IN LITERATURA

Knjige:

- Banič, I. (2004). *Procesi upravljanja in vodenje gospodarskih družb*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Bernhard, Gregor (1991). *Prihodnost menedžerjev, menedžerji prihodnosti*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
- Covey R., Stephen (2000). *Načela uspešnega podjetja*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Končina, M. in Irtič, K. (1999). *Kako rešiti podjetje iz krize*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Kranjc Pavlica, Milena (2004). *Mirno proti krizi*. Ljubljana: Podjetnik.
- Novak, Božidar (2000). *Krizno komuniciranje in upravljanje v nevarnosti*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Poglavja v knjigah:

- Dimitrovski, Vlado (2000) Temelji organizacije in odločanja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta. Str. 93.
- Dubovski, Drago (1998). Krizni menedžment in prestrukturiranje podjetja. Koper: Visoka šola za menedžment. Str. 142.
- Dubovski, Drago (2004). Krizni menedžment in prenova podjetja. Koper: Fakulteta za menedžment. Str. 352.
- Malešič, Marjan (2004). Krizno upravljanje in vodenje v Sloveniji; izzivi in priložnosti. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede. Str. 454.
- Marinič, Igor (1996). Reševanje krize podjetja. Maribor: Naše gospodarstvo. Str. 14–24.
- Repovž, Leon (1993). Upravljanje in vodenje podjetja v krizi. Ljubljana: Revizor 4. Str. 47–59.
- Robič, Miha (2004). Mora vsakega direktorja. Ljubljana: Menedžer. Str. 44–47.

Spletne strani:

- Dostopno na: <http://sl.wikipedia.org/wiki/Pipistrel> (torek, 3. december 2012).
- Dostopno na: <http://sl.wikipedia.org/wiki/Elan> (torek, 3. december 2012).
- Delo (arhiv novic). Dostopno na: www.delo.si (december 2012).
- Častnik Finance (arhiv novic). Dostopno na: www.finance.si (december 2012).
- Gorenjski glas (arhiv novic). Dostopno na: www.gorenjskiqlas.si (december 2012).
- STA Slovenska tiskovna agencija (arhiv novic). Dostopno na: <http://www.sta.si/>, (december 2012).

KAZALO SLIK

- Slika 1: Porušitev ravnovesja kot možnost novih priložnosti ali krize (Krystek, 1989)
Slika 2: Primer simptomov krize
Slika 3: Razvoj krize (Novak, 2000, stran 162)
Slika 4: Prepoznavanje potencialne krize (Novak, 2000, stran 171)
Slika 5: Zemljevid možnih kriz (Novak, 2000, stran 172)

KAZALO TABEL

- Tabela 1: Faza zorenja krize in vedenje poslovodstva ter lastnikov (Končič in Mirtič, 1999)
Tabela 2: Merila in pogoji za oblikovanje kriznega tima (Dubovski, 1998, stran 47)
Tabela 3: Štirje modeli vodenja (Končina in Mirtič, 1999, stran 110)