

# STRATEŠKO PLANIRANJE

Andrej Raspor



# STRATEŠKO PLANIRANJE

Andrej Raspor

Strateško planiranje  
Avtor: *Andrej Raspor*

Recenzenti:  
*Dejan Jelovac*  
*Robert Vodopivec*

Uredil: *Andrej Raspor*  
Jezikovni pregled: *Ana Kodolja*  
Prelom: *Andrej Raspor*  
Zbirka: *Znanstvene monografije*  
Fotografija na naslovnici: [https://www.freepik.com/free-photo/business-strategy-success-target-goals\\_1211528.htm#page=1&query=planing&position=18](https://www.freepik.com/free-photo/business-strategy-success-target-goals_1211528.htm#page=1&query=planing&position=18)  
Fotografija na zadnji strani: [https://www.freepik.com/free-photo/diverse-businesspeople-having-meeting\\_15599917.htm#page=1&query=planing&position=34](https://www.freepik.com/free-photo/diverse-businesspeople-having-meeting_15599917.htm#page=1&query=planing&position=34)  
Tisk: *e-izdaja*  
Dostopno na: [http://www.andreiraspor.com/perfectus\\_zalozba](http://www.andreiraspor.com/perfectus_zalozba)  
Izdaja: *2. izdaja*  
Kraj in leto izdaje: *Dolga Poljana, 2021*  
Založba: *Perfectus, Svetovanje in izobraževanje, dr. Andrej Raspor s.p.*  
Cena: *20,00 EUR*

Vse pravice pridržane s strani avtorja. Nobenega dela tega gradiva ni dovoljeno kopirati ali reproducirati v kakršnikoli obliki, vključujoč (ne da bi bilo omejeno na) fotokopiranje, skeniranje, snemanje, prepisovanje brez pisnega dovoljenja avtorja ali druge fizične ali pravne osebe, na katero bi avtor prenesel materialne avtorske pravice.

Kataložni zapis o publikaciji (CIP) pripravili v Narodni in univerzitetni knjižnici v Ljubljani  
COBISS.SI-ID 71838211  
ISBN 978-961-95418-3-8 (PDF)

## POVZETEK

V tem gradivu smo pripravili pregled uporabnih teorij, ki nam lahko pomagajo pri odločitvi, kako naj organizacija pristopi k oblikovanju poslovne strategije.

V prvem poglavju smo predstavili faze oblikovanja poslovne strategije (poslanstvo, vizija, strateški cilji) ter metode in orodja, ki jih uporabljamo. Sledi petnajst modelov, orodij in pristopov, ki lahko podjetjem in posameznikom pomagajo pri oblikovanju strategije. Vse teorije niso uporabne za vse dejavnosti in velikosti podjetja oz. za vse trge. Vsako podjetje si lahko samo izbere teorijo, po kateri se bo ravnalo. Pri tem pa je pomembno, da se po njej ravna dosledno. Odstopanja, prilagajanja oz. izigravanja ali krajše poti zagotovo ne bodo pripomogle h končnemu rezultatu. Nadaljujemo z drugimi pomembnimi faktorji in izbranimi teorijami, ki so nam v pomoč, ko prenavljamo oz. postavljamo organizacijo. Knjigo nadaljujemo s predstavitev organizacije podjetja. Natančneje predstavljamo projektiranje organizacije, in sicer z opredelitvijo poslovnih funkcij, ki so ključne za kasnejše postavitev organizacije in izvajanje nalog na mikronivoju. Poslovne funkcije delimo na poslovne, upravljalne in podporne funkcije. V naslednjem poglavju podajamo pregled strategij projektiranja in metod za projektiranje modelov organiziranosti podjetja. Uporabljajo se tako pri postavitvi organizacijskih struktur kot pri reorganizaciji. Uporabne so za vse oblike organizacijskih struktur, upoštevati je potrebno le okolje, v katerem deluje organizacija, tehnologijo in informacijske sisteme, ki jih uporablja, ter fazo življenjskega cikla, v kateri se nahaja. Knjigo zaključujemo s poglavjem o preobratu podjetja v krizi. Za pravočasno odkrivanje prvih znakov kriz so pomembni sistemi za zgodnje opozarjanje. Te si morajo v podjetju vzpostaviti sami in jih ni možno v celoti postaviti za merilo. V knjigi so zbrani simptomi krize, ki lahko služijo kot opomnik.

**Ključne besede:** vizija, poslanstvo, strategija, strateški cilji, politike, kultura, filozofija projektiranja organizacije, strategije projektiranja, preobrat podjetja v krizi, krizni menedžment, sanacija, revitalizacija

*»Če želiš videti spremembo v svetu, moraš sam biti ta sprememba.«*

*Gandhi*

## PREDSTAVITEV AVTORJA



### prof. dr. ANDREJ RASPOR

Svetovanje in izobraževanje, dr. Andrej Raspor s.p.  
Dolga Poljana 57, 5271 Vipava, Slovenija

E-mail: [andrej.raspor@t-2.si](mailto:andrej.raspor@t-2.si)

Po osnovni izobrazbi strojni tehnik. Po univerzitetnem študiju organizacije dela na Fakulteti za organizacijske vede v Kranju v okviru Univerze v Mariboru, je nadaljeval podiplomski študij na Fakulteti za družbene vede Univerze v Ljubljani in doktoriral leta 2010. Pri svojem delu združuje poslovno in akademsko delo, saj predava, vodi lastno podjetje in svetuje. Ima več kot 36 let delovnih izkušenj, med temi več kot 17 let na različnih vodilnih mestih, od vodje splošnih poslov, direktorja razvoja kadrov, direktorja za strateške projekte in vodje komisije za nadzor stroškov. Raziskovalna dela: Delovna razmerja in procesi s poudarkom na optimizaciji delovnih procesov, tako z vidika stroškov kot tudi organizacije delovnega časa; Turizem s poudarkom na kitajskem izhodnem turizmu, turizmu za ljudi s posebnimi potrebami in trajnostnemu turizmu; Odprte inovacije; Igralništvo.

Vodil je več bilateralnih projektov ARRS in sodeluje v INTEREG projektih.

Govori: slovensko, angleško, italijansko, kot tudi bosansko, hrvaško, srbsko in črnogorsko (latinica).

Več o avtorju si lahko ogledate na spodnjih povezavah:



»Človek, ki ni nikoli naredil napake, ni poskusil še ničesar novega.«

*Albert Einstein*

# KAZALA

KAZALO VSEBINE	STRAN
<b>POVZETEK</b>	<b>V</b>
<b>PREDSTAVITEV AVTORJA</b>	<b>VI</b>
<b>KAZALA</b>	<b>VII</b>
<b>1 UVOD V OBLIKOVANJE POSLOVNE STRATEGIJE ORGANIZACIJE</b>	<b>1</b>
<b>2 POSLANSTVO IN VIZIJA</b>	<b>3</b>
2.1 VIZIJA PODJETJA	3
2.2 POSLANSTVO PODJETJA	3
2.3 STRATEGIJA IN OPREDELITEV STRATEŠKIH VRZELI	4
2.4 STRATEŠKI CILJI, KONKRETIZACIJA IN OPERACIONALIZACIJA LE-TEH	5
2.5 STRATEŠKI PROJEKTI IN NOVI PROGRAMI	5
2.6 FILOZOFIJA	5
2.7 NAMERE IN POLITIKE	6
<b>3 DRUGE KLJUČNE TEORIJE ZA OBLIKOVANJE STRATEGIJE PODJETJA</b>	<b>7</b>
3.1 ANSOFFOVA MATRIKA IZDELKA IN TRGA	7
3.2 BCG-MATRIKA	8
3.3 STRATEŠKI DIALOG	10
3.4 BHAG	11
3.5 STRATEGIJA MODREGA OCEANA	11
3.6 POSLOVNI MODEL CANVAS	12
3.7 ABELLOV MODEL POSLOVNEGA OBSEGA	13
3.8 ANALIZA KONKURENCE – PORTERJEV MODEL PETIH SILNIC	14
3.9 TEORIJA KLJUČNIH KOMPETENC	17
3.10 OKVIR INTERNACIONALIZACIJSKE STRATEGIJE	18
3.11 NAČRTOVANJE POTI	20
3.12 NAČRTOVANJE SCENARIJA	21
3.13 STRATEŠKA KARTA	22
3.14 PSPN-ANALIZA ALI SWOT-ANALIZA	23
3.15 DISCIPLINE VREDNOSTI	26
<b>4 DRUGI POMEMBNI FAKTORJI, KI VPLIVAJO NA OBLIKOVANJE STRATEGIJE</b>	<b>27</b>
4.1 SITUACIJSKA TEORIJA	27
4.2 RAZISKAVA OKOLJA	29
4.3 RAZISKAVA TRENUTNEGA STANJA V ŽIVLJENJSKEM CIKLU	30
<b>5 ORGANIZACIJA</b>	<b>31</b>
5.1 ZNAČILNOSTI SODOBNE ORGANIZIRANOSTI PODJETIJ	31
5.2 RAZLIČNA POJMOVANJA IN OBRAVNAVANJA SODOBNE ORGANIZACIJE	31
5.3 ORGANIZACIJA KOT SUBJEKT, STRUKTURA IN PROCES	32
5.4 ORGANIZACIJSKA USPEŠNOST IN SPREMEMBE NA TRGU	32
5.4.1 Organizacija in delitev dela	33
<b>6 POSLOVNE FUNKCIJE ORGANIZACIJE</b>	<b>35</b>
6.1 OPREDELITEV POSLOVNIH FUNKCIJ	35
6.1.1 Upravljanje in poslovanje	37
6.1.2 Raziskovalno-razvojna funkcija	38
6.1.3 Investicijska funkcija	38
6.1.4 Funkcija priprave proizvodnje	39
6.1.5 Nabavna funkcija	40
6.1.6 Proizvodna funkcija	40
6.1.7 Logistična funkcija	41
6.1.8 Funkcija tehničnega nadzora	42

6.1.9	Prodajna funkcija.....	42
6.1.10	Kadrovska funkcija.....	43
6.1.11	Finančna funkcija.....	44
6.1.12	Računovodska funkcija.....	44
6.1.13	Splošna funkcija.....	45
6.1.14	Funkcija varovanja.....	45
6.1.15	Informacijska funkcija.....	45
6.1.16	Poslovna funkcija vzdrževanja.....	46
6.1.17	Funkcija odnosov z javnostmi.....	46
6.2	ZAKLJUČEK.....	47
<b>7</b>	<b>ORGANIZACIJSKE STRUKTURE IN STRUKTURE ORGANIZIRANOSTI</b> .....	<b>49</b>
7.1	VRSTE STRUKTUR ORGANIZIRANOSTI Z VIDIKA DELA IN CELOTE .....	49
7.1.1	Linijska organizacijska struktura.....	50
7.1.2	Funkcijska organizacijska struktura.....	50
7.1.3	Štabno-linijska organizacijska struktura.....	51
7.1.4	Panožna (produktna, divizijska) struktura organiziranosti.....	52
7.1.5	Matrična struktura organiziranosti.....	54
7.1.6	Timska organizacija.....	56
7.1.7	Procesna organizacija.....	58
7.1.8	Virtualna organizacija.....	59
<b>8</b>	<b>PROJEKTIRANJE ORGANIZACIJE</b> .....	<b>63</b>
8.1	STRATEGIJE PRISTOPANJA K PROJEKTIRANJU MODELOV ORGANIZIRANOSTI.....	64
8.1.1	Z vrha navzdol (top-down).....	65
8.1.2	Od spodaj navzgor (basis-upward).....	65
8.1.3	Strategija z obeh strani (bipolarna).....	66
8.1.4	Strategija klinov.....	67
8.1.5	Strategija večih jeder (multiple nucleus strategije).....	67
8.2	KLJUČNI DEJAVNIKI ZA PROJEKTIRANJE ORGANIZIRANOSTI .....	68
8.2.1	Projektiranje iz nič.....	68
8.3	REORGANIZACIJA.....	68
8.3.1	Reinženiring poslovnih procesov.....	69
8.4	METODE ZA PROJEKTIRANJE MODELOV ORGANIZIRANOSTI .....	69
8.4.1	Klasične metode.....	69
8.4.2	Metode operacijskih raziskav.....	70
8.4.3	Sistemski inženiring.....	70
8.4.4	Sistemsko analiziranje.....	70
8.4.5	Kompleksno analizna metoda.....	71
8.4.6	Grafično-matrične metode.....	71
8.4.7	Kompleksno matrične metode.....	71
8.5	SKLEP K POGLAVJU O PROJEKTIRANJU.....	72
<b>9</b>	<b>PREOBRAT PODJETJA V KRIZI</b> .....	<b>73</b>
9.1	KAJ NAREDITI, KO V PODJETJU NASTANE KRIZA.....	74
9.1.1	Stopnje nastajanja krize.....	75
9.1.2	Simptomi krize v podjetju.....	76
9.1.3	Vzroki za krizo podjetja.....	81
9.1.4	Vrste kriz.....	88
9.1.5	Značilnosti zorenja krize.....	90
9.1.6	Znaki zorenja krize.....	91
9.1.7	Znaki zrele krize.....	91
9.2	ODZIV MENEDŽMENTA NA KRIZO.....	96
9.3	FAZE KRIZE V ORGANIZACIJI.....	98
9.4	OD ANALIZE DO POSLOVNEGA PREOBRATA .....	101
9.4.1	Analiza podjetja v krizi.....	101
9.4.2	Izvajanje poslovnega preobrata.....	102



9.4.3 Sanacija podjetja .....	107
9.4.4 Revitalizacija podjetja .....	109
9.4.5 Likvidacija podjetja .....	112
9.5 KRIZNI MENEDŽMENT .....	113
9.5.1 Funkcije menedžmenta .....	114
9.5.2 Vpliv kriznega procesa podjetja na udeležence podjetja .....	115
9.5.2.1 Vpliv kriznega procesa na obnašanje lastnikov .....	115
9.5.2.2 Vpliv kriznega procesa na obnašanje menedžmenta .....	116
9.5.2.3 Vpliv kriznega procesa na obnašanje zaposlenih .....	116
9.5.2.4 Vpliv kriznega procesa na obnašanje upnikov .....	117
9.5.2.5 Vpliv kriznega procesa na obnašanje dobaviteljev .....	117
9.5.2.6 Vpliv kriznega procesa na obnašanje kupcev izdelkov (storitev) podjetja .....	117
9.5.2.7 Vpliv kriznega procesa na okolje podjetja .....	118
9.6 STRATEGIJE IN TAKTIKE KRIZNEGA KOMUNICIRANJA .....	118
9.7 SKLEPNE MISLI .....	121
<b>10 SKLEP</b> .....	<b>125</b>
<b>11 SEZNAM VIROV IN LITERATURE</b> .....	<b>127</b>

KAZALO SLIK	STRAN
Slika 1: Nivoji strategij v organizaciji .....	1
Slika 2: Tokovi oblikovanja strategije in ciljev v organizaciji .....	4
Slika 3: Dimenzije Ansoffovega geografskega vektorja: povpraševanje, tehnologija izdelka/storitve in geografske umeščenosti trga .....	7
Slika 4: BCG-matrika .....	9
Slika 5: Strateški dialog .....	10
Slika 6: Abellov model poslovnega obsega .....	13
Slika 7: Porterjevih pet silnic .....	15
Slika 8: Model ključnih kompetenc .....	17
Slika 9: Ovir internacionalizacijske strukture .....	19
Slika 10: Načrtovanje poti .....	20
Slika 11: Načrtovanje scenarija .....	21
Slika 12: Strateška karta .....	22
Slika 13: Discipline vrednosti .....	26
Slika 14: Shema odprtega dinamičnega sistema .....	27
Slika 15: Življenjski cikel .....	30
Slika 16: Razmejitev organizacijski enot glede na hierarhijo .....	35
Slika 17: Nivojska razporeditev poslovnih funkcij v podjetju .....	36
Slika 18: Linijska organizacijska struktura .....	50
Slika 19: Funkcijska organizacijska struktura .....	51
Slika 20: Štabno-linijska organizacijska struktura .....	52
Slika 21: Divizijska/Produktna organizacija .....	53
Slika 22: Divizijska/Geografska organizacija .....	53
Slika 23: Divizijska/Tržna organizacija .....	54
Slika 24: Produktna matrična organizacija .....	55
Slika 25: Divizijska/Produktna matrična organizacija .....	56
Slika 26: Timska produktna organizacija .....	57
Slika 27: Horizontalna timska organizacija .....	58
Slika 28: Procesna organizacija .....	59
Slika 29: Modularna/Mrežna/Virtualna struktura .....	60
Slika 30: Pristopi k projektiranju organizacije .....	64

Slika 31: Z vrha navzdol (top-down) _____	65
Slika 32: Od spodaj navzgor (basis-upward) _____	66
Slika 33: Strategija z obeh strani (bipolarna) _____	66
Slika 34: Strategija klinov _____	67
Slika 35: Strategija večih jeder (multiple nucleus) _____	68
Slika 36: Porušitev ravnovesja kot možnost novih priložnosti ali krize _____	74
Slika 37: Povezanost strateškega načrtovanja, ekonomike in financ v okviru poslovnega sistema _____	90
Slika 38: Vzročno-posledični diagram _____	92
Slika 39: Principal – agent teorija _____	97
Slika 40: Model štirih faz razvoja krize in tipično obnašanje v podjetju _____	99
Slika 41: Reševanje krize na stopnji negativne rasti _____	101
Slika 42: Načrtovanje in izvajanje poslovnega preobrata glede na raven krize _____	103
Slika 43: Vzroki in globina krize ter možnosti preživetja in revitalizacije podjetja _____	105
Slika 44: Model projektno usmerjenega kriznega menedžmenta _____	107
Slika 45: Rast in razvoj podjetja _____	108
Slika 46: Model projektno usmerjenega kriznega menedžmenta – program sanacije _____	109
Slika 47: Model projektno usmerjenega kriznega menedžmenta – program revitalizacije _____	110
Slika 48: Usmeritev strategij pri sanaciji podjetja _____	112
Slika 49: Strategije razvoja izdelkov in storitev ter pridobivanje tržišč _____	112
Slika 50: Diagram uvajanja sprememb _____	122

#### KAZALO FORMUL

#### STRAN

Formula 1: Vodilo do strateškega uspeha _____	11
---	----

#### KAZALO TABEL

#### STRAN

Tabela 1: Strategija modrega oceana _____	12
Tabela 2: SWOT-analiza – matrika soočenja _____	24
Tabela 3: SWOT-analiza _____	24
Tabela 4: Simptomi krize različnih avtorjev _____	79
Tabela 5: Vzroki za krizo v podjetju _____	84
Tabela 6: Študija notranjih in zunanjih vzrokov za nastanek kriz po različnih avtorjih _____	88
Tabela 7: Vrste kriz glede na sodila _____	89
Tabela 8: Vrste kriz glede na časovno razsežnost _____	89
Tabela 9: Vzroki in znaki krize _____	92
Tabela 10: Faze zorenja krize in vedenja menedžmenta ter lastnikov _____	96

# 1 UVOD V OBLIKOVANJE POSLOVNE STRATEGIJE ORGANIZACIJE

Vsako podjetje, ne glede v kakšnem poslovnem okolju deluje, mora oblikovati vizijo (kaj želi postati) ter strategijo (kako bo do tega cilja prišlo) (Slika 1: Nivoji strategij v organizaciji). Poslanstvo pa bo prikazalo pravi namen obstoja organizacije.



**Slika 1: Nivoji strategij v organizaciji**

Predstavili bomo faze oblikovanja poslovne strategije (poslanstvo, vizija, strateški cilji) ter metode in orodja, ki jih uporabljamo.

Na organizacijsko zasnovo vplivajo naslednji dejavniki (Daft, 2012, str. 74):

- strategija,
- okolje,
- tehnologija,
- velikost/stanje v življenjskem ciklu,
- kultura.

Proces strateškega načrtovanja se v podjetju izvaja zato, da bi menedžment in vsi zaposleni uresničili svoje želje in dosegli željene cilje. Menedžment brez strateškega načrtovanja, še posebej v času krize, tvega, da ga bodo spremembe v okolju presenetile in uničile, medtem ko strateško usmerjena podjetja vsaj približno vedo, kaj lahko v prihodnosti pričakujejo. Strateško načrtovanje popelje podjetje od tam, kjer je, tja, kamor želi priti. Proces strateškega načrtovanja je tudi aktivnost, ki podjetju omogoča, da močno poveča hitrost doseganja ciljev na vseh poslovnih področjih. Je učinkovit proces, s katerim se lahko zajame miselne in telesne energije zaposlenih, te uskladi in tako lažje doseže cilje podjetja. Proces zagotavlja, da dobi podjetje vso porabljeno energijo bogato povrnjeno<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> [http://www.qm-partner.com/index.php?Itemid=238&id=172&option=com\\_content&view=article](http://www.qm-partner.com/index.php?Itemid=238&id=172&option=com_content&view=article)

Oblikovanje strategij je običajno podprto s številnimi orodji in strokovnimi mnenji, medtem ko izvedbena faza, torej implementacija strategij, zahteva kombinacijo včasih neskladnih elementov in teži k izločitvi vpliva notranjih in zunanjih dejavnikov razvoja podjetja. Oblikovanje strategij namreč sestoji iz optimalnih možnosti za razvoj, medtem ko naj bi implementacija strategij zagotovila, da se strategije učinkovito in pravilno izvajajo. Kako proces oblikovanja in implementacije strategij uspešno izvesti, je pomembna težava, saj se podjetja brez uspešne realizacije strategij ne morajo razvijati (Kathuria, 2012, str. 6 v Veršič, 2017, str. 133).

Da bi realizirali cilje, ki smo si jih zastavili, se v prvem delu knjige osredotočamo na oblikovanje poslovne strategije. V drugem delu pa se bomo dotaknili tudi preostalih dejavnikov, ki vplivajo na oblikovanje organizacije. Sklepni del knjige je namenjen pregledu načinov reševanja podjetja, ko zaide v krizo.

*»Največja nevarnost v času turbulentnih sprememb ni turbulenca, temveč odločanje z včerajšnjo logiko.«*

*Peter Drucker*

## 2 POSLANSTVO IN VIZIJA

Avtorji (Vila in Kovač, 1997) (Kralj, 2001) (Hočevar, Jaklič, in Zagoršek, 2003) (Chhotray, Sivertsson, in Tell, 2017) si niso enotni, kaj oblikujemo prej: poslanstvo ali vizijo. Tudi sami vrstnemu redu ne bi dali prevelikega pomena. Bolj pomembno je, da ima podjetje ti dve izjavi zapisani. Pri eni gre za dolgoročen namen (poslanstvo), pri drugi pa za konkretizacijo, kaj želimo postati in do kdaj (vizija).

### 2.1 Vizija podjetja

Vizija je zrcalna slika prihodnosti podjetja. Biti mora specifična (posebna oz. drugačna od drugih podjetij) in imeti mora motivacijsko razsežnost (Hočevar, Jaklič, in Zagoršek, 2003, str. 74). Vizija je včasih nekoliko fantazijsko gledanje na razvojno politiko podjetja. Opisuje, kaj naj postane podjetje v svojem okolju in znotraj sebe. Z vidika trajnostnega razvoja pa skuša postati podjetje okolju zelo prijazno, kar je treba vgraditi v njegovo vizijo (Kralj, 2001). Številne študije (Randolph, 1995) (Quinn in Spreitzer, 1997) (Robbins in Coulter, 2012) (Chhotray et al., 2017) dokazujejo, kako pomembno je, da zaposleni razumejo vizijo podjetja. Še več, menedžerji morajo prepričati in navdušiti zaposlene, da se poistovetijo z vizijo (Kantabutra in Avery, 2010). Za zaposlene predstavlja kreativno pretvorbo poznavanja bodočih sprememb v okolju in lastnih sposobnosti za doseg postavljenih smeri razvoja. Ker gre pri viziji za neko srednjeročno obdobje (3–5 let), je prav, da jo občasno prevetrimo.

**Proces oblikovanja vizije** podjetja je sestavljen iz naslednjih posameznih aktivnosti (Vila in Kovač, 1997):

- analiza bodočega okolja podjetja,
- analiza resursov podjetja,
- analiza menedžerskih vrednot,
- revizija dosedanje vizije,
- povezovanje s strateškimi usmeritvami,
- oblikovanje vizije,
- preverjanje vizije.

Najbolje je, če k pisanju vizije pristopimo v dveh korakih (Hočevar et al., 2003, str. 74–77):

1. pisanje matrike vizije: želje, kaj želimo z njimi doseči, merjenje in aktivnosti, ki bodo pripomogle k doseganju;
2. pisanje konkretne vizije podjetja: izhajamo iz matrike vizije in na kratko zapišemo, kaj bomo postali in počeli v obdobju 3–5 let. Besedilo mora biti oblikovano tako, da bomo z njim lahko nagovarjali tako zunanjo kot notranjo javnost.

### 2.2 Poslanstvo podjetja

Poslanstvo podjetja predstavlja konkretizacijske vizije podjetja v daljni prihodnosti z velikim motivacijskim nabojem (Vila in Kovač, 1997). Poslanstvo podjetja zgoščeno izraža poslovanje podjetja (panoga, programi itd.) in posebne prispevke odjemalcem, pa tudi širšemu okolju (Kralj, 2001). Gre za kratek in jasen (dolgoročen) zapis o namenu organizacije, ki izraža razlog za njen obstoj (Hočevar et al., 2003). Poslanstvo tako predstavlja opis naše neposredne prihodnosti z jasno navedbo (Vila in Kovač, 1997):

- področij delovanja (kaj bomo delali),
- odjemalcev (kdo so naši kupci),
- načinom proizvodnje (kako bomo ustvarjali dodano vrednost),

- osnov vrednot in vzorcev obnašanja (kako se bomo obnašali in kaj so naše vrednote, ki jih bomo živeli),
- odnosom podjetja do okolja (kako se bomo obnašali in kaj bomo nudili okolju).

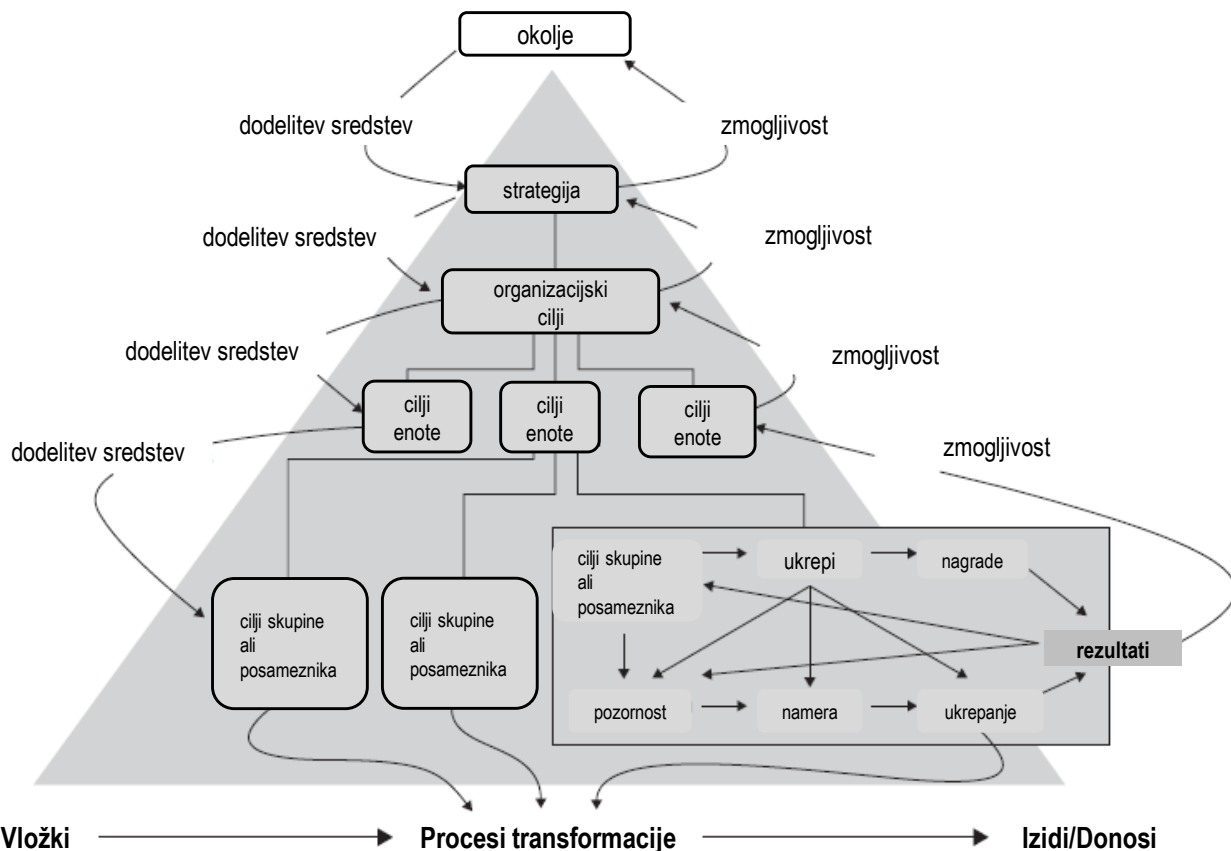
Te zamisli je treba vnesti v politiko podjetja, jo podpirati in uresničevati (Kralj, 2001).

### 2.3 Strategija in opredelitev strateških vrzeli

Organizacijska strategija je obširna tema, o kateri se precej razpravlja v teoriji in praksi, in ji je splošno priznana ključna vloga preživetja podjetij, ne glede na vrsto (Fenišer in Sadeh, 2017). Strategija je definiranje določenih ciljev podjetja in izbiranje določenih akcij ter razporeditev resursov za njihovo realizacijo (Vila in Kovač, 1997). Za oblikovanje strategije sta dva pristopa: evolutivni (zapiše se, kar v podjetju vemo, in tako pridemo do strategije) oz. planski (sistemska analiza okolja, trendov, odgovor na dogajanje).

**Strategija** je program (Slika 1: Nivoji strategij v organizaciji, Slika 2: Tokovi oblikovanja strategije in ciljev v organizaciji) za doseg dolgoročnih ciljev podjetja ob upoštevanju medsebojne povezanosti podjetja in okolja (Vila in Kovač, 1997) (Robbins in Coulter, 2012):

- glavna strategija – oblikuje za podjetje/korporacijo kot celoto,
- poslovna strategija – za posamezne poslovne enote,
- funkcijska strategija – za posamezno poslovno funkcijo.



**Slika 2: Tokovi oblikovanja strategije in ciljev v organizaciji**  
(Hatch in Cunliffe, 2012, str. 239)

Pri tem se osredotočamo na tri vprašanja (Hočevar et al., 2003, str. 80):

- Kje smo sedaj?
- Kam hočemo?
- Kako bomo do tja prišli?

Vrzeli, ki jih je treba zapolniti za uresničitev zastavljenih ciljev:

- vrzel izboljševanja – delati bolje (uposabljanje zaposlenih, izboljšanje kakovosti, avtomatizacija, koristni predlogi),
- vrzel rasti – delati več (prej omenjeni predlogi in še povečanje proizvodnje),
- vrzel diverzifikacije – delati druge stvari (inovacije s poudarkom na odprtih inovacijah (Chesbrough, 2003).

S konkurenco ne smemo tekmovali, ampak se moramo od nje razlikovati. Namesto, da jo kopiramo, jo moramo »skapirati« (razumeti, kaj in kako počne, sami pa to početi še bolje).

## 2.4 Strateški cilji, konkretizacija in operacionalizacija le-teh

Cilj podjetja lahko opredelimo kot točno določene zelene rezultate poslovanja, ki jih bo podjetje doseglo v predvidenem času. Temeljna značilnost ciljev je merljivost in časovna opredeljenost. Strateški cilji operacionalizirajo poslanstvo in predvsem vizijo podjetja (Hočevar et al., 2003).

Cilje potrebujemo za (Hatch in Cunliffe, 2012, str. 239):

- sprejemanje odločitev menedžerjev,
- povečanje učinkovitosti podjetja,
- instrument ocenjevanja uspešnosti posameznika in njegov prispevek k napredku podjetja.

Obstajata dve metodi za izbor strateških ciljev:

- **analitični pristop** – temelji na ugotavljanju povpraševanja in znanih podatkih,
- **kreativni pristop** – temelji na predvidevanju razvoja in vključuje predvsem intuicijo.

## 2.5 Strateški projekti in novi programi

Na osnovi strateških ciljev in preučitve realnih zmožnosti za pričetek izvajanja projektov se oblikujejo strateški projekti oz. novi programi, s katerimi bomo lahko realizirali cilje iz strategije. Taktično ali operativno načrtovanje se uporablja za razvoj projekta ali programa, ki bo služilo bodočemu razvoju (Kania in Davis, 2011, str. 113).

## 2.6 Filozofija

Naloga menedžmenta je, da snuje tudi filozofijo podjetja. Filozofija podjetja je formalna oblika kulture podjetja, za katero se pričakuje, da bo prispevala k uspehu podjetja. Zasnovana mora biti na subkulturah udeležencev podjetja in izpeljana v prepričanje podjetja in sprejete vrednote, temeljne zasnove poslovanja in podjetju naklonjena stališča udeležencev podjetja (Kralj, 2001). Vsekakor je pravilno oblikovana filozofija lahko dobra podpora k oblikovani viziji in poslanstvu, saj daje še dodatno inspiracijo vsem deležnikom, da bi realizirali strategijo.

## 2.7 Namere in politike

Strateški menedžment mora o svojih namerah komunicirati z zunanjimi deležniki. Naloga operativnega menedžmenta pa je, da to isto nalogo opravi z notranjimi deležniki.

Politike so postopki, pisana in nenapisana pravila, kdaj in kaj bomo počeli, da bomo realizirali strategijo. Menedžment in menedžerji bi morali biti zelo zainteresirani za okolju prijazno podjetje, saj ga vodijo in se morajo počutiti odgovorni za trajnostni razvoj. Tako bo tudi zunanje okolje sprejelo podjetje. So pravzaprav snovalci trajnostnega razvoja v okviru politike podjetja in pri tem morajo upoštevati vse sestavine trajnostnega razvoja, vključno z okolju prijaznim podjetjem (Kralj, 2001).

*»Če želimo uspeti, moramo najprej sploh verjeti, da lahko uspemo.«*

*Michael Korda*



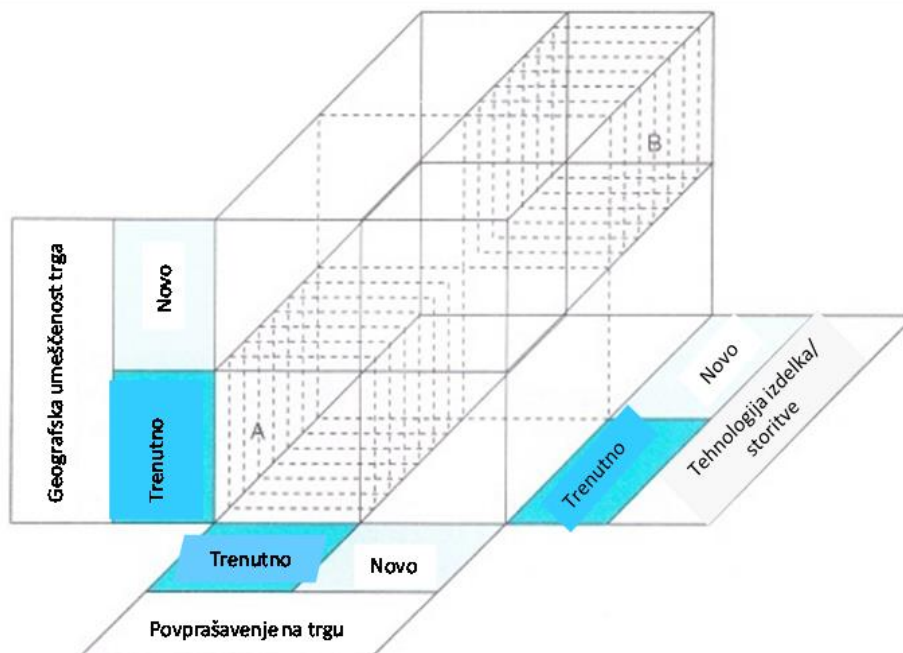
### 3 DRUGE KLJUČNE TEORIJE ZA OBLIKOVANJE STRATEGIJE PODJETJA

V tem podpoglavju smo zbrali ključne teorije, ki so lahko kakovostno orodje za pridobivanje informacij, pozicioniranje in oblikovanje strategije ter kasnejše spremljanje le-te.

#### 3.1 Ansoffova matrika izdelka in trga

Ansoffova matrika izdelka in trga (Ansoff, 1975) ponuja logično pot do določanja obsega in smeri strateškega razvoja podjetja na trgu. Strateški razvoj podjetja je sestavljen iz dveh med seboj povezanih strategij: strategije portfolja (angl. *portfolio strategy*) in tekmovalne strategije (angl. *competitive strategy*). Prva strategija poudari cilje za vsako kombinacijo izdelek/trg podjetja. Ustvari informacijske točke na obzorju, ki jim je treba slediti. Tekmovalna strategija pa opredeli pot za doseg te ciljev. V Ansoffovi matriki je postavljanje ciljev opredeljeno z izbiro t. i. rastnega vektorja, ki določa končen obseg posla. Rastni vektor je določen v dveh dimenzijah: izdelki in trgi. Teorija se je nadgrajevala, kasneje avtor (Ansoff in McDonnell, 1990) predstavi »geografski rastni vektor«, ki je zamenjal rastni vektor iz njegove matrike (Slika 3: Dimenzije Ansoffovega geografskega vektorja: povpraševanje, tehnologija izdelka/storitve in geografske umeščenosti trga). Te tri dimenzije (3D) lahko podjetje uporabi, za določanje obsega svojega posla v prihodnosti:

- povpraševanje na trgu (npr. potreba po transportu ali povečanju električnih signalov),
- tehnologija izdelka/storitve (npr. celostna tehnologija),
- geografska umeščenost trga (npr. regije ali zvezne države).



Slika 3: Dimenzije Ansoffovega geografskega vektorja: povpraševanje, tehnologija izdelka/storitve in geografske umeščenosti trga (Ansoff in McDonnell, 1990)

Tri dimenzije skupaj tvorijo kocko in ponujajo raznolike kombinacije in strateške načrte za podjetja. Ekstremne izbire so na eni strani nadaljevanje uporabe starih tehnologij v že obstoječih regijah za zapolnitev tradicionalnih potreb ali na drugi strani vstop v nove regije z novimi tehnologijami, da zapolnimo nove potrebe.

Na odločitev za smer in strategijo za korporacijsko rast vpliva veliko faktorjev, kot so: nivo tveganja, trenutno stanje produktov in trga ter ali hoče podjetje razviti nove ali že obstoječe produkte ali trge. Če hočemo narediti plan za prihodnost na sistematičen način, je najbolj pomembno, da menedžerji razumejo vrzel med trenutno pozicijo podjetja in pozicijo, ki jo hočejo doseči. Ansoffova 3D-matrika se lahko uporabi kot ogrodje za identifikacijo smeri in priložnost za korporacijsko rast.

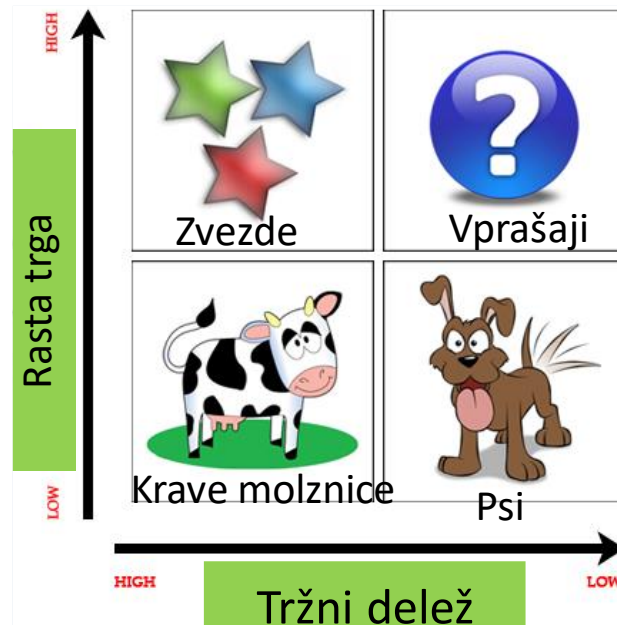
Za uporabo matrike v praksi mora podjetje naprej oceniti obstoječe kombinacije med produktom in trgom ter ustrezne nivoje kompetenčnosti za te kombinacije. Nato se izbere nadaljnji obseg posla po geografskem vektorju znotraj Ansoffove kocke. Izpeljivost izbranega obsega in smeri mora biti obogatena z analizo kombinacije izbrane smeri, obsegom korporacijske rasti in značilnimi tekmovalnimi prednostmi (temeljne kompetence). Ne samo da morajo biti na razpolago sredstva, ki to omogočajo, ta sredstva morajo zagotoviti podjetju trajno tekmovalno prednost. Sinergije morajo obstajati ali jih je treba ustvariti z uporabo obstoječih izjemnih kompetenc (agresivna sinergijska strategija) ali z razvojem potrebnih kompetenc (obrambna sinergijska strategija). Na koncu je treba doseči strateško fleksibilnost. Ta se lahko doseže navzven z diverzifikacijo geografske smeri in potrebe, tako da nepredvidljive spremembe v katerem koli strateškem območju ne vplivajo na uspešnost podjetja. Fleksibilnost se lahko doseže tudi, če se dejanja opre na resurse in zmožnosti, ki so lažje prenosljive.

### 3.2 BCG-matrika

Boston Consulting Group je leta 1970 zasnoval BCG-matriko. To je ena najbolj znanih metod za načrtovanje portfelja, ki temelji na življenjskem ciklu izdelka. Upošteva medsebojno rast trga in tržnega deleža. Osnovna predpostavka je, da mora podjetje imeti portfelje produktov, ki vsebujejo tako produkte z visoko rastjo (angl. *high-growth products*) – ti zagotavljajo denarne vloške – kot produkte z nižjo rastjo (angl. *low-growth*) – ti zagotavljajo dodaten denar in dolgoročen uspeh (Hambrick, MacMillan, in Day, 1982).

Uporaba BCG-matrike (Slika 4: BCG-matrika) nam pomaga prepoznati in oceniti prioritete za rast v portfelju produktov. Matrika povezuje dve dimenziji: tržni delež in tržno rast. Produkti so ocenjeni glede na dimenzije in vsak posebej je nato klasificiran v eno izmed različnih kategorij: zvezde (ang. *stars*), krave molznice (angl. *cash cows*), vprašaji (angl. *question marks*) in psi (angl. *dogs*). Osnovna premisa modela je investirati v (ekonomsko) rast priložnosti, iz katerih podjetje lahko profitira.

BCG-matrika se lahko uporablja kot strateško orodje za ugotavljanje dobička in rasti vsake od potencialnih enot v podjetju. Z opredelitvijo strategije za vsako poslovno enoto (potrebno se je odločiti ali se bo zadržalo ali odprodalo) celoten portfelj organizacije se lahko ohrani kot donosna kombinacija.



**Slika 4: BCG-matrika**  
(Boston Consulting Group, 1970).

Ko matriko uporabimo, moramo biti pozorni na naslednje: (1) treba je določiti ukrep ali oceno pričakovane rasti trga za vsak izdelek ali storitev v portfelju, (2) uporabiti odstotek ratinga za vsak izdelek ter opredeliti svoj relativni tržni delež ter (3) zapisati vsakega od proizvodov v portfelj in v štiri kvadrante, ki so opredeljene v dveh dimenzijah: relativni tržni delež in relativna stopnja rasti trga.

Kljub temu da je to splošno in samovoljno zaradi majhnih razlik, je potrebna dosledna izvedba. To je najtežji del, vendar pri izvedbi lahko pomaga, če se držimo vnaprej določenih meril. Stopnja rasti trga se kaže kot visoka, ko letni prihodki rastejo za več kot 10 odstotkov po korekciji inflacije. To je pomembno pri ohranitvi vnaprej določenih meril, ki lahko spremenijo ocenjevanje izdelka. V nasprotnem primeru se domači projekti in produkti preusmerijo k bolj ugodnemu položaju, zaradi česar zmaga uresničen predmet.

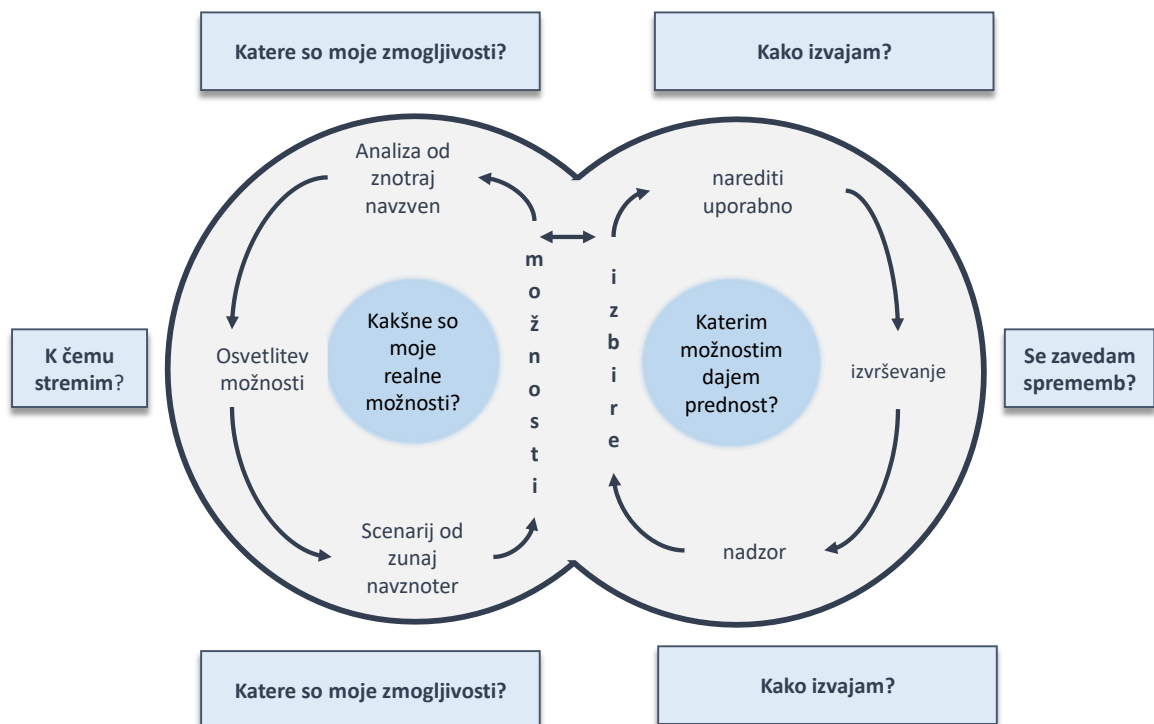
- **zvezde** so proizvodi, ki uživajo relativno visok tržni delež na močno rastočem trgu. To so (potencialni) donosi in se lahko povečajo. Zaradi tega je priporočljivo, da se vlaga v te izdelke;
- **molzne krave** so izdelki, ki so izjemno profitni in ne zahtevajo dodatnega napa ali potrebnega vlaganja, da se ohrani enak nivo prihodkov. Izdelek je označen kot molzna krava, ko je rast prometa sicer že zmanjšana, vendar tržni delež družbe ostaja visok in stabilen;
- **vprašaji** so proizvodi, ki imajo visoko rast na trgu, ampak majhen tržni delež, zato je njihova stopnja rasti negotova. Investicije, ki bi spodbudile nadaljnjo rast, lahko dajo ali pa ne vidnih rezultatov v prihodnosti. Priporočljivo je izvesti dodatne raziskave, kako in kje investirati;
- **psi** so proizvodi, ki jih je treba opustiti ali odsvojiti, če niso donosni. Tudi če so donosni, vanje ne vlagamo, ampak najbolje izkoristimo njihovo trenutno vrednost. To lahko pomeni prodajo proizvodov ali blagovne znamke.

### 3.3 Strateški dialog

Strateški dialog je splošni osemstopenjski model za snovanje in nadaljnje dograjevanje strategije, ki ga je razvil Nizozemec Berenschot na podlagi 70-letnih izkušenj na področju strateškega svetovanja. Obravnava strategijo kot integralen proces formulacije in implementacije. Fokusira se na vsebino in procese: delati prave stvari pravilno. Je interaktivni proces s pristopom, ki vodi do izbire takrat, ko se umikamo s trga. Tako pusti opcije odprte. Gre tudi za pristop (kar opozarja že samo ime »strateški dialog«), baziran na sodelovanju s ključnimi interesnimi skupinami: kaj lahko organizacija naredi in kaj bo naredila. Ni formuliran v detajle, ampak se raje posveča dialogu s ključnimi deležniki. Kakorkoli, dialog ne pomeni demokracije: odgovorni bodo še vedno imeli končno besedo in morali sprejemati strateške odločitve.

V strateškem procesu so trije kritični faktorji uspeha (Van den Berg in Pietersma, 2014):

- dobro razumevanje konteksta strateške definicije: potrebno je razumeti, kaj je vzrok, kaj nujnost in kaj ambicija, ko podjetje oblikuje svojo strategijo, kadar ta niha. Brez vedenja, kje se nahajaš, je nemogoče prepoznati vzrok;
- ustrezna uporaba vsebine v pogojih kakovosti, popolnosti in globine: z analizo primernih modelov in instrumentov popolnoma razumemo možnosti in nezmožnosti organizacije in okolice, v kateri je organizacija aktivna. Temeljite analize so podlaga, da se dobi pravo strateško možnost;
- učinkovit in navdihujoč proces temelji na sodelovanju oseb, ki so vanj vključene v določenem trenutku, s predvideno vlogo in z nalogo organizirati. Z drugimi besedami: uporabljati pravilne metode sodelovanja. To pomaga vzdigniti notranjo raven razumevanja, spodbuja kreativnost in razvija nove ideje.



**Slika 5: Strateški dialog**  
(Van den Berg in Pietersma, 2014)

Za strateški uspeh bodo morale organizacije razumeti smisel konteksta, vsebine in procesa. Organizirati strateško formulacijo in strateško izvajanje procesa kot dialoga bo vodilo do

strateškega uspeha. Strateški dialog predpostavlja rezultat formule (Formula 1: Vodilo do strateškega uspeha):

$$\text{Mobilizacija} \times \text{Formulacija} \times \text{Realizacija}$$

**Formula 1: Vodilo do strateškega uspeha**

Po tem načelu se predpostavlja, da bo strategija organizacije postala skupna in ponotranjena pot, ki bo organizacijo pripeljala do večjega blagostanja in večje produktivnosti.

### 3.4 BHAG

Vsaka organizacija ima koristi, če ima postavljene konkretne dolgoročne cilje. Model BHAG (prevod: zelo velik in drzen) lahko poda odgovor, ki pomaga organizaciji, da se osredotoči le na posamezen skupni cilj (Collins in Porras, 1996).

Po modelu BHAG morate odgovoriti na tri vprašanja:

**Kakšni so vaši strateški interesi?** Po Collinsu in Porrasu (1996) so lahko podjetja resnično izjemna le v okolju, ki so mu popolnoma predana. Odgovor na to vprašanje bi moral biti oblikovan kot »kupčev problem, ki ga bo podjetje rešilo tako, kot ga ne zna nihče drug«.

**Kje ste lahko najboljši na svetu?** To vprašanje se dotika ene ali dveh lastnosti ali najbolje prodajane izdelka. Gre za identifikacijo bistva kompetence, čemur ostali ne morejo biti kos.

**Kaj poganja vaše podjetje?** Odgovor je lahko število strank, število plačljivih delovnih ur ali visoka cena znamke. Gre za bistvene spremenljivke, ki vodijo do finančnega donosa za organizacijo.

Model BHAG oblikujejo odgovori na navedena vprašanja ter njihovo medsebojno primerjanje in kombiniranje. Ne samo da BHAG pomaga izoblikovati skupne dolgoročne cilje/usmeritve organizacije, ampak prav proces razvijanja BHAG dovoli, da se razmišlja izrecno o »raison d'etre« organizacije. Gre za koristno dejavnost, saj z njo temeljito preučite strategijo in postavite model vaše organizacije, ki temelji na inovacijski kulturi. Slabost modela BHAG je, da zahteva veliko kreativnosti in prilagajanja med procesom razvijanja ter veliko discipline vključenih. Proces lahko hitro spremeni ljudi, da želijo narediti vtis med seboj z jedrnatimi izjavami, namesto da bi razpravljali o temeljnih in za organizacijo pomembnih zadevah.

### 3.5 Strategija modrega oceana

Strategija modrega oceana se osredotoča na ustvarjanje novih trgov v fazi razvoja izdelka (Tabela 1: Strategija modrega oceana). Koncept je zasnovan tako, da spodbudi upravljavce, da se osredotočijo na ustvarjanje nespornih trgov.

Večina strateških modelov se osredotoči na doseganje konkurenčne prednosti, osrednje vprašanje pa je, kako biti boljši od konkurence. Pri strategiji modrega oceana gre za ustvarjanje tržnega prostora brez konkurence – to je na novem trgu. Strategija podjetij v modrem oceanu je zajeta v razmišljanje, kaj narediti drugače in boljše od konkurence (Kim in Mauborgne, 2005). Strategija rdečega oceana je njeno nasprotje, saj predvideva tekmo na obstoječem trgu, kjer se konkurenca med sabo izčrpava. Modri ocean spodbuja inovativnost in vpliva na usmeritev strategije razvoja. Namesto da bi vzeli tekmece kot merilo, menedžerji

gledajo preko obstoječe meje na trgu in iščejo novo možnost za ustvarjanje nove vrednosti za kupce. Namesto da poskušajo premagati konkurenco, morajo menedžerji neposredno ukrepati in razviti poslovno ponudbo, ki odpira nov tržni prostor.

**Tabela 1: Strategija modrega oceana**  
(Kim in Mauborgne, 2005)

Strategije rdečega oceana	Strategije modrega oceana
Tekmovanje na že znanem trgu	Ustvariti neizpodbitni trg
Premagati konkurenco	Konkurenca naj postane nepomembna
Raziskati povpraševanje	Ustvariti novo povpraševanje in ga zavzeti
Narediti izbiro med vrednostjo in stroški	Razpoloviti vrednost/stroške/izbiro
Prilagoditi celoten sistem aktivnosti podjetja strateški odločitvi med vrednostjo in nizkimi stroški	Prilagoditi celoten sistem aktivnosti podjetja zasledovanju diferenciacije kot nizkih stroškov

Za usmeritev oziroma fokus razvoja strategije modrih oceanov, mora podjetje odgovoriti na štiri vprašanja:

- Katere dejavnike, ki jih ima panoga za samoumevne, bi morali odpraviti?
- Katere dejavnike bi morali omejiti bistveno bolj, kot je običaj v panogi?
- Katere dejavnike bi bilo treba bistveno okrepiti, da bi preseglji standarde panoge?
- Katere dejavnike, ki jih panoga doslej še ni ponudila, bi bilo treba uvesti?

Pri tem procesu je bistveno, da se osredotoči na vsebine, ki jih stranke vrednotijo, in ne toliko na konkurenco.

### 3.6 Poslovni model CANVAS

Poslovni model CANVAS, kot ga predstavlja Osterwardel (2004), opisuje racionalno utemeljitev, kako organizacija ustvarja, zagotavlja in ohranja vrednost. Canvas je namenjen opisu, vizualizaciji, razvoju in raziskavi poslovnih modelov. Poslovni model CANVAS sestavlja devet osnovnih gradnikov:

#### 1. Segmenti kupcev

Kdo nam ustvarja vrednost? Kdo so naši ključni partnerji/kupci? Kakšne so značilnosti naših partnerjev/kupcev? Kako lahko segmentiramo (delimo) naše trge?

#### 2. Vrednostna ponudba

Kakšno vrednost ustvarjamo našim partnerjem/kupcem? Kakšen problem rešimo kupcu/partnerju? Kakšne so te razlike glede na tržni segment strank?

#### 3. Kanali

Kako komuniciramo s partnerji/kupci? Kakšne so zahteve po dobavi s strani partnerjev/kupcev? Kaj je najbolj stroškovno učinkovito? Kako izgleda nabavna veriga?

**4. Odnos s partnerji/kupci**

Kaj pričakujejo partnerji/kupci v posameznem rangu? Kakšen tip oskrbe je zaželen pri posameznem rangu partnerja/kupca? Ali ima partner/kupec z nami stik ali zgolj plača izdelek/storitev?

**5. Prihodki**

Kako (na kakšen način) zaslužimo denar od partnerjev/kupcev? Kaj plačujejo? Koliko plačujejo sedaj in koliko bodo pripravljene plačati v prihodnje? Ali ustvarjamo dohodek z vsako prodajo?

**6. Ključni viri**

Kateri viri so ključni za kreiranje, dobavo, kanale in odnose s partnerji/kupci za določen izdelek/storitev? Ali imamo unikaten izdelek in/ali edini vir?

**7. Ključne aktivnosti**

Katere aktivnosti so potrebne za kreiranje in dobavo izdelka/storitve do partnerja/kupca? Ali imamo edinstveno ponudbo? Kaj je naša posebnost?

**8. Ključni partnerji**

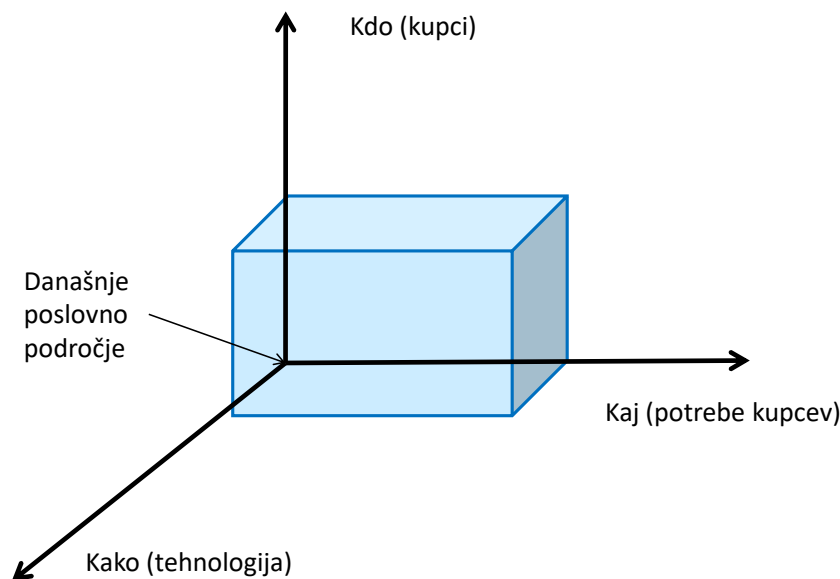
Kateri so naši ključni partnerji? Kakšne vire in vlogo ima partner pri dostavi do kupca?

**9. Struktura stroškov**

Kakšni so stroški dodane vrednosti izdelka/storitve za naše partnerje/stranke? Kateri viri od partnerja so najdražji? Katere aktivnosti so najdražje? Kako lahko znižamo stroške?

**3.7 Abellov model poslovnega obsega**

Poslovni model Abell opredeljuje poslovanje podjetja, ki temelji na treh ključnih dimenzijah in določa obseg poslovnega področja podjetja in poslovnega načrtovanja (Abell, 1980).



**Slika 6: Abellov model poslovnega obsega**  
(Van den Berg in Pietersma, 2014)

Poslovni model Abell uporabljajo podjetja za vpogled v trenutni poslovni obseg poslovanja in za potrebe pri načrtovanju prepoznavanja potencialnih trgov in razmer na tržišču. Pogosto se uporablja v strateških razpravah in pomembnih poslovnih odločitvah podjetij, še posebej pri postavljanju ciljev podjetja na področju, v katerem želi organizacija opravljati tržni potencial.

Poznati je treba odgovore na naslednja tri vprašanja:

1. Kdo? Določiti posamezne skupine kupcev in ugotoviti, kaj jim predstavlja vrednost. Vprašanje lahko zastavijo kupci.
2. Kaj? Določiti potrebe kupcev in prepoznati, katere dejavnosti jim predstavljajo dodatno vrednost.
3. Kako? Določiti, na podlagi katerih tehnologij in kompetenc podjetje lahko izpolni potrebe kupcev boljše od konkurence.

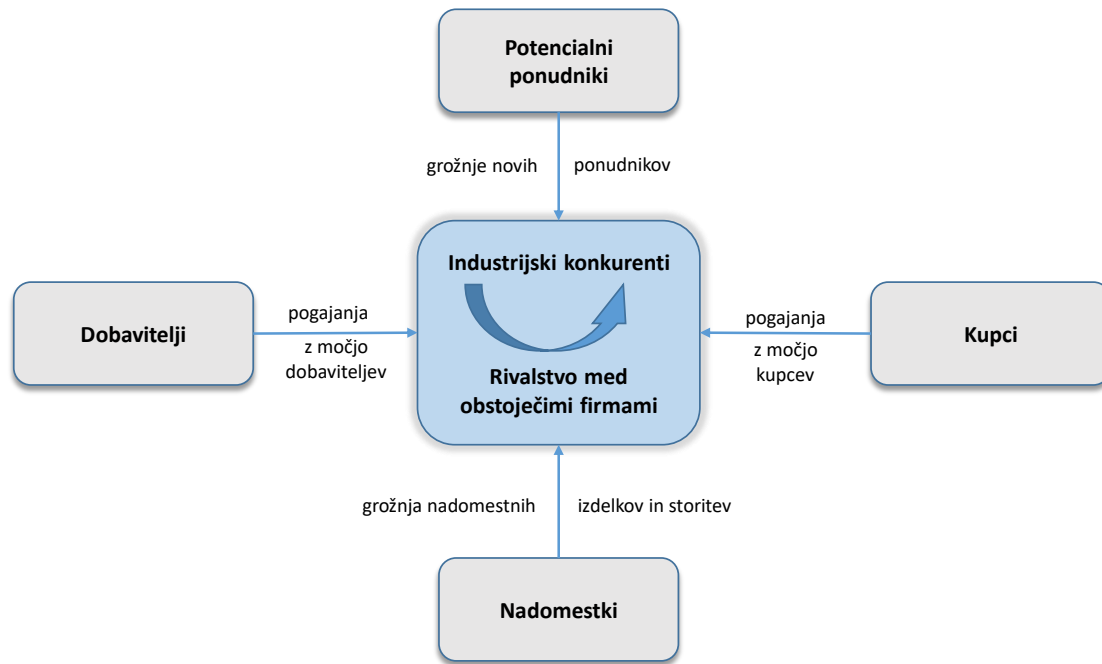
Pomembno je, da na vsa tri vprašanja najprej odgovorimo glede na trenutno situacijo in razumemo stališča v podjetju, kar lahko služi kot skupna referenčna točka. Na naslednji stopnji odgovorimo na ista tri vprašanja glede na poslovanje podjetja v časovnem obdobju od 3 do 5 let, na podlagi trenutnih stališč in vpogleda v potencial organizacije za prihodnje obdobje. Model je zelo uporaben za določanje strategije in sprejemanje strateških ciljev ter razreševanje vprašanja, kako ambiciozno je lahko in oz. bi moralo biti podjetje. Prav tako je model primeren za vpogled v nove skupine kupcev, nove dejavnosti in nove tehnologije.

### **3.8 Analiza konkurence – Porterjev model petih silnic**

Porterjeva analiza konkurence (Porter, 1980) zajema pet glavnih konkurenčnih silnic, ki določajo relativno privlačnost industrije. Šibkejše kot so, bolj je panoga ali podjetje privlačno. Konkurenčna analiza nudi vpogled v odnos in dinamiko v industriji ter dovoljuje podjetju narediti strateško odločitev glede na najboljšo obrambno in najbolj ekonomično privlačno pozicijo.

Model analize konkurence se lahko uporabi, ko želimo pridobiti boljše razumevanje znotraj industrijskega konteksta, v katerem poteka posel. Na primer, podjetje lahko uporabi model za analizo privlačnosti v industriji, zato da prepozna, ali so novi produkti, storitve ali posel potencialno profitabilni, pa tudi za oceno strateške pozicije podjetja na trgu dela, saj upošteva široko paleto zunanjih konkurentov. Z analizo lažje razume prednosti tako trenutnega konkurenčnega položaja kot željene pozicije.





**Slika 7: Porterjevih pet silnic**  
(Porter, 1980)

Porterjev model je dodatek k ocenitvi konkurenčnega okolja z vseh vidikov, ki temeljijo na petih glavnih silnicah. Z identificiranjem moči in smeri vsake silnice je mogoče hitro oceniti moč organizacijske pozicije skupaj z možnostjo ustvarjanja profita ali vzdrževati profitabilnost v specifični industriji.

S pomočjo petih silnic premislite, kako uspešno je vaše podjetje (Porter in Porter, 1979):

### 1. Novi udeleženci

*Ali so kakšne ovire za nove udeležence?*

- Večja kot je pomembnost na ekonomski lestvici več je ovir ob vstopu.
- Tekmovati z dobro stoječimi znamkami z večjo lojalnostjo strank je težje (npr. Coca-Cola).
- Visoke (tvegane) kapitalske zahteve otežijo vstop.
- Visoki spreminjajoči se stroški produktov so v prednost že obstoječim igralcem.
- Je dostop do distribucijskih kanalov težak ali pravno omejen?
- Ali imajo obstoječa podjetja prednosti pri stroških, ki so neodvisna od tržne lestvice (npr. patenti, licence, lastniška know-how, ugoden dostop do surovih surovin, osnovnih sredstev, izkušenih delavcev, subvencij)?
- Država lahko omeji vstop na trg dela zaradi operacijskih licenc (npr. UMTS brezžična komunikacija).
- Pričakovati pomoč novim kandidatom s strani obstoječih igralcev je nerealno.
- Koncept »vstopnih neprivlačnih cen«: višja, kot je marža, več novih udeležencev bo.«

### 2. Nadomestki

*Kako hitro je lahko vaš produkt ali storitev zamenjan za drugačen tip produkta ali storitev?*

Na primer, avtobus je nadomestek za vlak. Porter vztraja, da so nadomestki delno grožnja, če predstavljajo pomembno izboljšavo v ceni/popust pri izvedbi.

### 3. Pogajalska moč kupcev

*V kakšnem obsegu se lahko kupci pogajajo?*

- Ko kupci kupujejo večje količine, večkrat zahtevajo boljše cene. Na primer, večja živilska veriga plača nižje maloprodajne cene kot manjše trgovine.
- Večja, kot je delitev stroškov predstavljenih s kupno ceno, težje se bodo kupci pogajali.
- Podobni produkti olajšajo dobaviteljem, da ne igrajo en proti drugemu.
- Nižji prehodni stroški povečajo kupno moč.
- Neprofitni kupci bodo težki pogajalci.
- Potencialna »naredi sam« produkcija ali vertikalna integracija nazaj imata visok pogajalski nivo. Delna notranja produkcija ali »stožčasta integracija« ni edino močno pogajalsko orodje – nudi tudi boljše razumevanje dejanskih dobaviteljevih stroškov.
- Manj, kot je kupčev nastop odvisen od nakupa, bolj bo kupec občutljiv na ceno.
- Bolj, kot je kupec informiran, boljši pogajalski položaj ima.

### 4. Zahteve dobaviteljev v industriji

*Kakšen nivo vpliva imajo dobavitelji?*

Dobavitelji imajo lahko močan vpliv na dobi; donosnost industrije in porazdelitev dobička, kar je odvisno od več vzrokov. Konkurenčne silnice dobaviteljev so zrcalni odsev kupčevih:

- Manj dobaviteljev, ki prodajajo relativno večjim kupcem, bo imelo več besede.
- Pomankanje nadomestkov poveča dobaviteljevo moč, saj ima kupec manj izbire.
- Dobavitelji z alternativnimi strankami, industrijami in kanali imajo večjo moč.
- Dobaviteljev produkt je nepogrešljiv ali pa zelo pomemben za vaše podjetje
- Menjava dobavitelja pomeni večje stroške ali hitro zmanjšanje premoženje vašega podjetja.
- Dobavitelji se lahko vmešajo v produkcijo in direktno prodajajo vašim strankam.

### 5. Obstoječa konkurenca

*Kakšne prednosti ima konkurenca?*

Obstoječa konkurenca vodi do taktiziranja, kot so agresivne cene in promocije, bitke za stranke ali kanale ter povečanje raven storitev. Če pride do stopnjevanja odločitev in spreminjanje le-teh (npr. cenovne vojne), je lahko celotna industrija na izgubi. Kakorkoli, oglaševalske vojne so lahko tudi pozitivne, saj prikažejo razliko med podjetji in znamkami. Vseeno se rivalstvo in močno spreminjanje glede na industrijske spremembe marketinga in tehnologij spreminja glede na sledeče indikatorje konkurenčne grožnje s strani obstoječe industrijske konkurence:

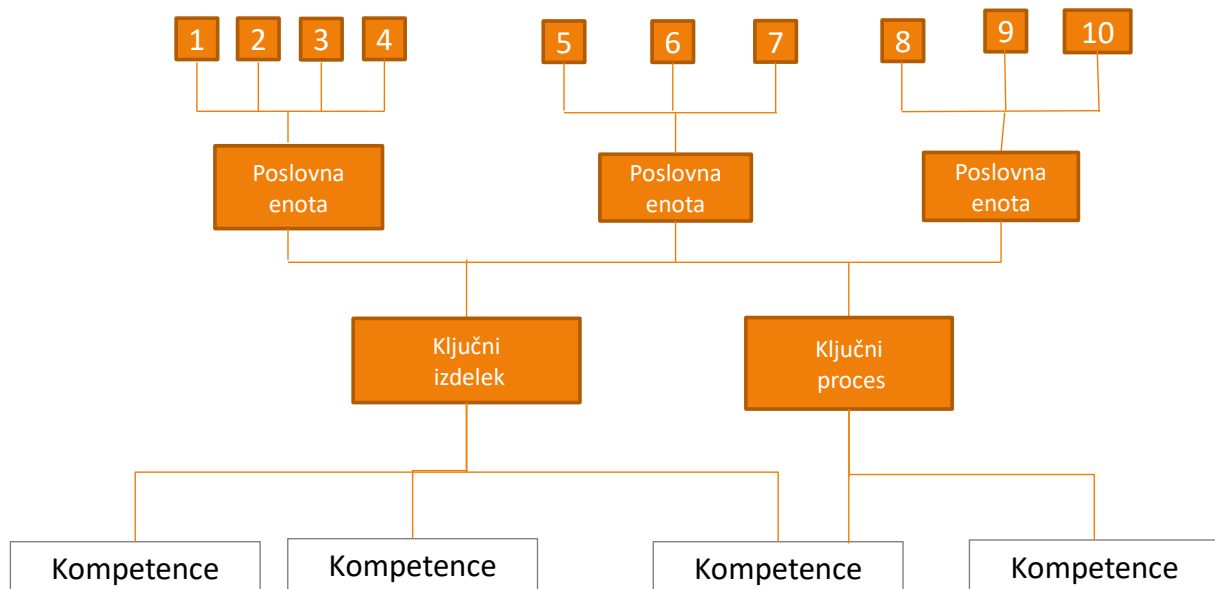
- veliko in/ali enako močnih konkurentov;
- počasna industrijska rast vodi v delitev pogostejše kot v širitev industrije;
- visoki fiksni stroški in sredstva, ki temeljijo na rivalstvu, ki želijo obrniti delnice in zapolniti kapacitete;
- produkti so vzeti kot blago in na voljo po nizki ceni, kar vzpodbudi kupce, da zamenjajo dobavitelja brez tveganja in kupujejo po ceni;
- raznolikost konkurentov in njihovih strategij, preprečuje nepredvidene konkurenčne poteze;

- visoki vložki, na primer, izziv za vzpostavitev baze kupcev v mobilni komunikaciji ali prodaji po internetu;
- visoke izstopne ovire zaradi ekonomskih, strateških, čustvenih in pravnih razlogov. Največja ovira so posebna sredstva, ki jih je težko prodati, fiksni stroški izstopa (npr. delovne pogodbe, stroški poravnave) in strateška pomembnost znamk in aktivnosti za sodelovanje s svojimi partnerji.

### 3.9 Teorija ključnih kompetenc

Ključna kompetenca je nekaj edinstvenega, kar podjetje ima ali je sposobno narediti (dan Hamel in Prahalad, 1990). Koncept ključnih kompetenc temelji na Barneyjevi ideji, da so neposnemljiva in dragocena opredmetena in neopredmetena sredstva organizacije ključni vidiki trajnostne konkurenčne prednosti podjetja (Barney, 1991).

Model ključnih kompetenc je strateško orodje za določevanje edinstvenih sredstev, s katerimi lahko ustvarimo in ponudimo vrednost svojim strankam). Proces definiranja ključnih kompetenc spodbudi vodstvo k razmisleku o prednostih in sposobnostih, ki podjetje ločijo od konkurence. Medtem ko Porterjev model petih sil (Porter, 1980) zavzame pristop s potrošnikove perspektive in postavi zunanje okolje na sam začetek strateškega postopka, pa je Prahaladov in Hamelov model jedrnih kompetenc (1990) zastavljen nasprotno. Gradi na domnevi, da konkurenčnost navsezadnje izhaja iz zmožnosti podjetja, da zgradi ključne kompetence, ki ustvarjajo nepričakovane produkte po nižji ceni in z večjo hitrostjo kot njihova konkurenca. Na ta način lahko model ključnih kompetenc uporabimo, da ustvarimo trajnostno konkurenčno prednost.



**Slika 8: Model ključnih kompetenc**  
(Barney, 1991)

Avtorja spodbujata menedžerje, naj sprašujejo temeljna vprašanja, kot so (dan Hamel in Prahalad, 1990):

- Kakšno vrednost bomo ponudili svojim potrošnikom v, recimo, prihodnjih 10 letih?

- Katere nove kompetence (kombinacija veščin in tehnologij) bomo morali razviti ali obdržati, da bi lahko zagotovili to vrednost?
- Kakšna je naša udeležba v zvezi s tem, kako komuniciramo s svojimi strankami?

V teoriji proces definiranja ključnih kompetenc spodbuja menedžment k razmišljanju o prednostih in zmožnostih, ki podjetje ločijo od konkurence.

### 3.10 Okvir internacionalizacijske strategije

Poslovati na mednarodni ravni zahteva tako razmišljanje o (novih) trgih, na katerih je podjetje že aktivno ali pa nanje namerava vstopiti v kratkem, kakor tudi koordinacijo in sinergijo novih aktivnosti z že obstoječimi aktivnostmi. Okvir internacionalizacijske strategije je model, ki podpira tehtno sprejemanje odločitev, kako internacionalizirati dejavnosti organizacije (Lem, Tulder, in Geleynse, 2013). Model je zgrajen na osnovi dveh tipov vprašanj, s katerimi se pogosto srečujejo organizacije v času internacionalizacije.

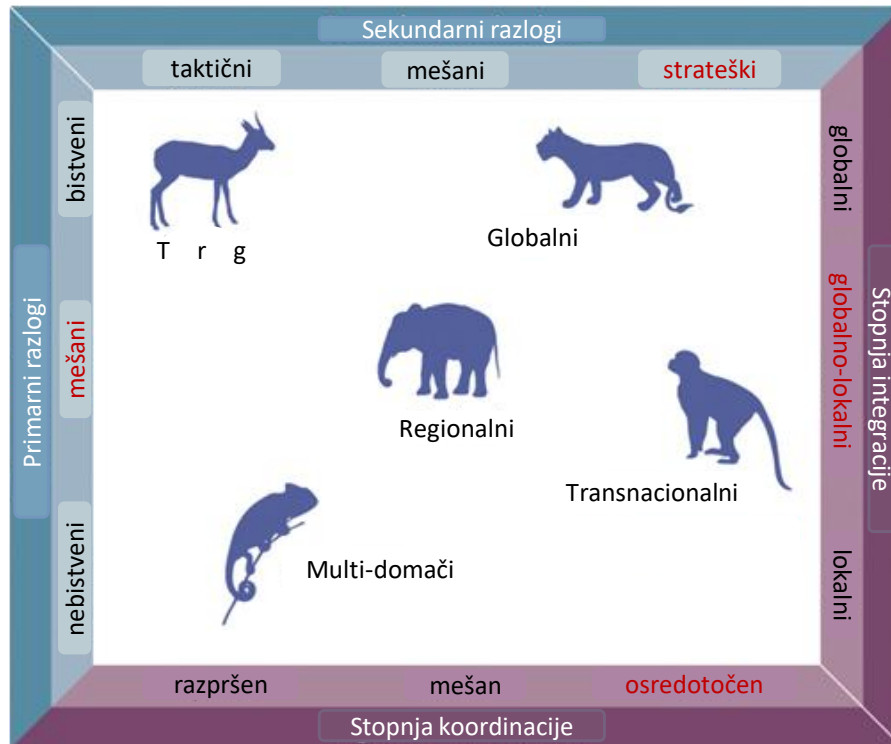
#### 1. Kakšna je razlaga za internacionalizacijo?

Je motivacija za internacionalizacijo, ki jo usmerja trg priložnosti v izbrani državi (nebistven), ali širitev (bistven)? Ali podjetje stremi h kratkoročnim dosežkom (taktičnost) ali k dolgoročni tekmovalni poziciji (strategija) v državi?

#### 2. Kako naj koordiniramo in organiziramo nove aktivnosti v tej državi?

Naj podjetje sprejme celo vrsto aktivnosti (velik razpon) ali naj se osredotoči le na eno dejavnost (fokus)? Naj bo koordinacija (in povezani stroški) novih aktivnosti organizirana kot del globalno integriranega podjetja ali lokalnega posla?

Odgovori na zastavljeni vprašanji in povezani vidiki so lahko med seboj povezani in tako vodijo v številne prehode in kompromise. Iz tega je lahko pridobljenih pet generičnih poslovnih modelov za mednarodno poslovanje (Slika 9: Ovir internacionalizacijske strukture).



**Slika 9: Ovir internacionalizacijske strukture**

(Lem et al., 2013)

#### Obrazložitev slike

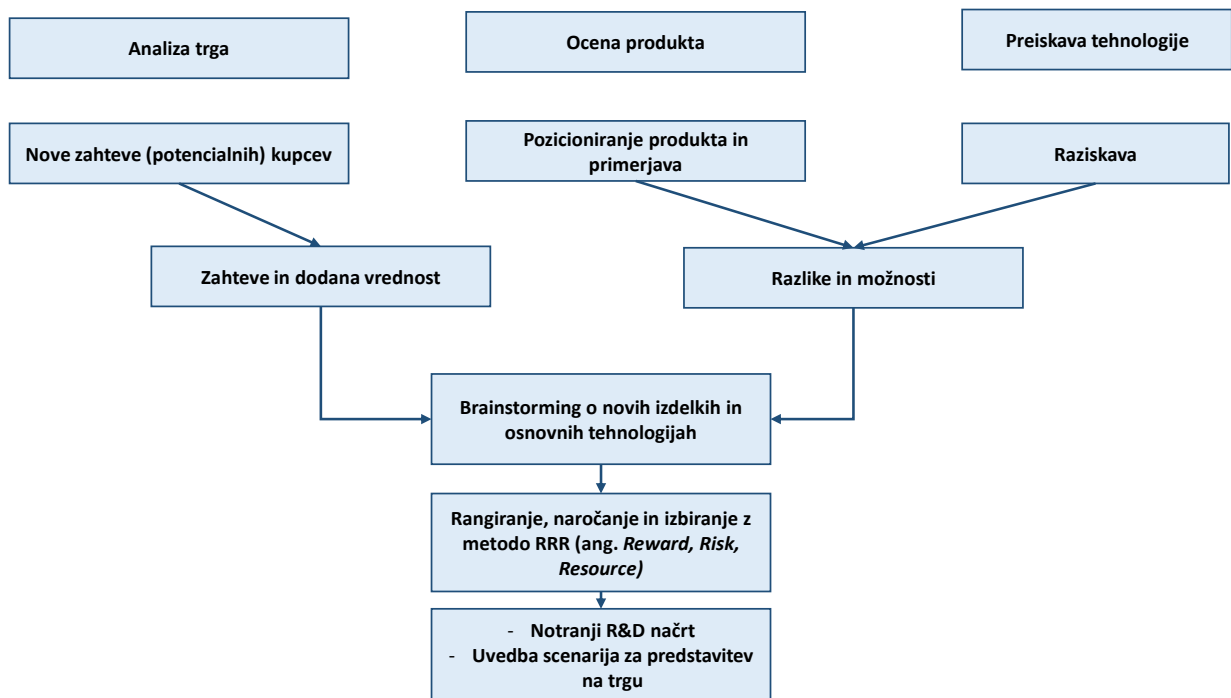
Slika prikazuje med seboj povezane modele; gre za kombinacijo in izpeljavo najboljših modelov primarnih in sekundarnih razlogov (ang. *primary and secondary motivations*) na eni strani ter stopnje integracije in koordinacije na drugi (ang. *degree of integration and coordination*).

Primarni razlogi so lahko nebistveni, mešani ali bistveni (ang. *extrinsic, mixed or intrinsic*), sekundarni razlogi so taktični, mešani ali strateški (ang. *tactical, mixed or strategic*), stopnja integracije je lahko globalna, globalno-lokalna ali lokalna (ang. *global, glocal or local*), stopnja koordinacije pa je lahko razpršena, mešana ali osredotočena (ang. *spread, mixed or focused*). Glede na navedene značilnosti ugotovimo najbolj tipičen oziroma ustrezen model za konkretno situacijo; lahko gre za trgovinski model (ang. *trade model*), multi-domači (ang. *multi-domestic*), globalni (ang. *global*), transnacionalni (ang. *transnational*) ali regionalni model (ang. *regional*).

Okvir internacionalizacijske strategije prinaša jasnost odločanja o internacionalizaciji podjetja. S pomočjo modela postanejo vprašanja glede razlogov in koordinacije jasna. Dobijo tudi svoje odgovore. S spoštovanjem več vidikov, ki jih moramo pri vstopu v novo državo pretehtati, okvir internacionalizacijske strategije postane pri razpravah okrog vstopa zelo uporaben.

### 3.11 Načrtovanje poti

Načrtovanje poti se nanaša na oblikovanje skupne vizije (Farrukh, Phaal, in Probert, 2003). Je proces, s katerim strokovnjaki napovedujejo prihodnji razvoj v tehnologiji in opredelijo posledice teh dogodkov za podjetja. Načrt vsebuje opis, kako naj bi bil proces razvoja strukturiran. Pojasnjuje prihodnje cilje in poti za doseganje teh ciljev, ki temeljijo na analizi. Na podlagi te analize je mogoče ugotoviti, kako lahko posameznik podjetju prispeva, da se bo to zgodilo.



**Slika 10: Načrtovanje poti**  
(Van den Berg in Pietersma, 2014)

Načrt se lahko uporabi za jasno opredeljeno prihodnost. Uporaben je za pridobitev strokovnega vpogleda v nove razmere na trgu, zlasti v tehnološko usmerjenih trgih. Razvoj novih izdelkov je bistvenega pomena za preživetje na teh trgih in je bolj pomemben zaradi krajšanja življenjskega cikla izdelka. Načrtovanje poti je torej bistvena strategija za podjetja, ki nenehno iščejo nove izdelke. Pomaga pri procesu razvoja novih izdelkov, ki ga olajša s strukturnim iskanjem novih trgov, proizvodov in tehnologije.

Načrte praviloma sestavljajo opisi (Farrukh et al., 2003):

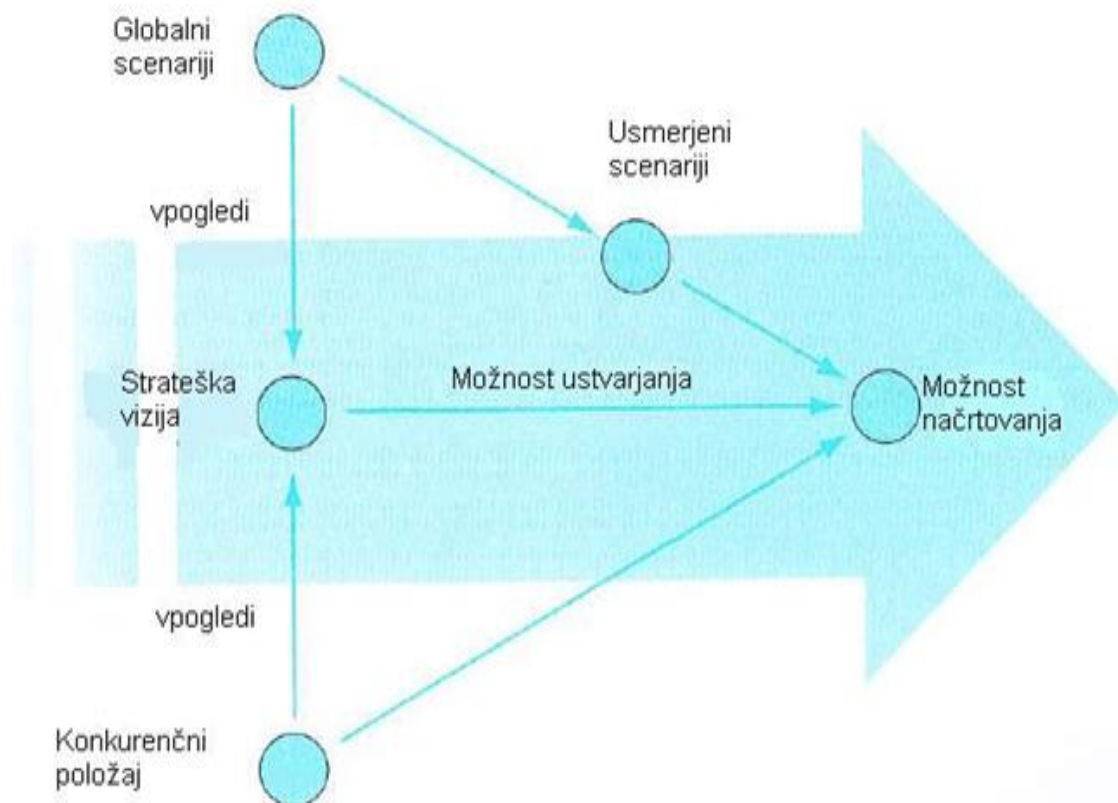
- dobave: opisi izdelkov in potrebnih raziskav;
- namena: analiza trga, izdelka in tehnologije;
- časa: kritična pot in čas dobave;
- virov: vire (denar, ljudje) in tehnologija, potrebna za vzpostavitev izdelkov.

Analiza trga se izvaja za prepoznavanje novih in dolgoročnih potreb in povpraševanje kupcev. Rezultati zagotavljajo pregled nad novimi zahtevami in dodano vrednostjo, ki jih je podjetje ustvarilo. Analiza tehnologije opredeljuje možne in verjetne nove tehnologije. Ocena izdelka je primerjava izdelkov z drugimi izdelki, ki so na voljo. Analiza tehnologije in ocena izdelka sta namenjena pregledu razlik in možnosti za nove izdelke. V naslednjem koraku se izvede razprava o rezultatih načrtov s pomočjo t. i. metode viharjenja možganov in tako pride do novih idej o možnih novih produktih, nevarnostih in potrebnih resursih. Sledi faza, v kateri

se rangira ugotovitve. V zadnji fazi pa se za izbrano rešitev izdelata prototip in določi scenarije vstopa na trg.

### 3.12 Načrtovanje scenarija

Z načrtovanjem scenarija si postavljamo vprašanja o prihodnosti. To orodje za ocenjevanje strategije je precej drugačno od ostalih, vendar daje rezultate/ocenjuje z enako verjetnostjo. Je model, ki si šele utira pot. Omogoča kontekst, v katerem menedžerji lahko izvajajo njihove odločitve. Z možnostjo različnih pogledov bodo odločevalci bolje informirani, dejanja, temelječa na znanju, bodo verjetneje bolj uspešna.



**Slika 11: Načrtovanje scenarija**  
(Van den Berg in Pietersma, 2014)

Ti cilji vodijo k štirim tipom načrtovanja scenarija:

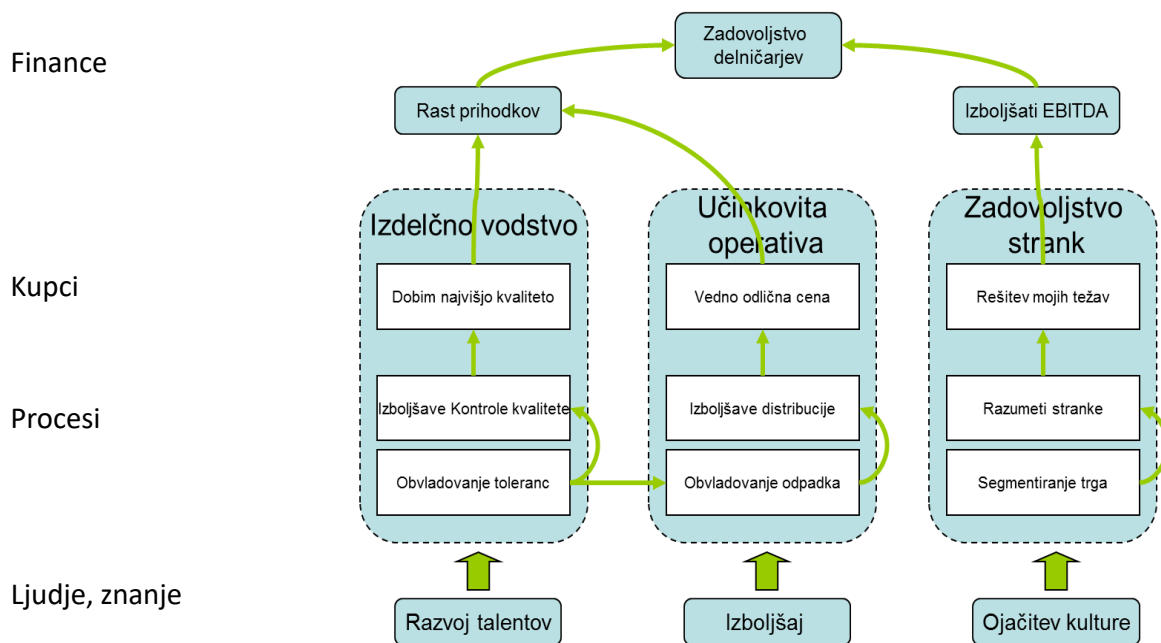
1. **smiselnost** – z enkratnim raziskovanjem scenarija se pridobi poglobljeno razumevanje zapletenih situacij;
2. **razvojni strategija** – uporaba scenarijev za testiranje poslovnih predlogov za prihodnost – različni, vendar pomembni scenariji;
3. **predvidevanje** – zmožnost, da organizacija vidi, zazna in razume, kaj se dogaja v poslovnem okolju, ki zahteva mobiliziracijo čim več sredstev, kot jih je mogoče opaziti, zaznati iz izkušenj, smisla, jih prepoznati in se znati odločiti. Namen predvidevanja scenarijev je poudariti, kako pomembno je biti spreten opazovalec zunanjega sveta prek strateških pogovorov.
4. **prilagodljivo organizacijsko učenje** – z uvedbo ukrepov v proces gre korak dlje.

Na splošno scenariji pomagajo podjetju razumeti dinamike poslovnega okolja, prepoznati nove priložnosti, dostopati do strateških opcij in sprejemati dolgoročne odločitve. Odločevalci

lahko uporabljajo scenarije za razmišljanje o negotovih vidikih prihodnosti, ki jih najbolj skrbijo, ali za odkrivanje vidikov, o katerih bi morali biti zaskrbljeni.

### 3.13 Strateška karta

Leta 1992 sta Kaplan in Norton predstavila uravnoteženi sistem kazalnikov (BSC). Vodilo za BSC je, da vedno začnemo s čistim listom papirja. Strateška karta (Kaplan in Norton, 2004) opisuje postopek preoblikovanja neopredmetenih sredstev v otipljive rezultate za stranke in finance podjetja. Na ta način lahko organizacije lažje vidijo svojo strategijo na povezljiv, integriran in sistematičen način. Je osnovna arhitektura za opisovanje strateških ciljev in pričakovanih prispevkov vsakega od štirih vidikov BSC (vidik učenja in rasti, vidik poslovnih procesov, vidik kupcev in finančni vidik). S strateško karto in ustreznimi BSC-kazalniki uspešnosti ima menedžment v roki okvir za upravljanje organizacije v smeri pričakovanih strateških izidov. Pomagajo jasno prikazati procese, ki ustvarjajo vrednost v organizaciji in kritično vlogo neopredmetenih sredstev. Z vidika učenja in rasti so notranji procesi organizacije močno pod vplivom, če ne že kar določeni, z neopredmetenimi sredstvi, ki pa povratno tudi določajo, kako se organizacija izkaže pri vrednotah, ki jih pričakujejo stranke (vidik porabnikov). Kako dobro se uspe organizacija približati temu, pa seveda določa finančni izplen organizacije. Na ta način okvir s štirimi vidiki BSC ponuja menedžmentu jasno in enostavno sliko, kako naj peljejo strategijo k uspehu. Drugi pomemben vidik strateških kart je njihova sposobnost, da se strategija lažje prevede v jasne cilje uspešnosti. Ker se le-ti zlahka kombinirajo z ustreznim BSC, se lahko strateška karta izvede tudi za nižje ravni, prav do nivoja posameznika. To je zelo koristno pri prepričevanju in motiviranju zaposlenih, da lahko dejansko osebno prispevajo k uresničevanju organizacijske strategije.



**Slika 12: Strateška karta**  
(Kaplan in Norton, 2004)

Za pripravo strateške karte mora biti najprej jasna strategija organizacije. Pogosto je strategija predstavljena z več področij, kot je rast v segmentu ali regiji X, izboljšanje operativne učinkovitosti proizvoda Y. Ta področja lahko prikažemo na strateški karti. Pogosto področja že izražajo pričakovane ukrepe v organizaciji, zato že ustrezajo kriteriju »internega



procesa« po BSC. Od tu se nadalje lahko povežejo z ostalimi vidiki, kjer se pokažejo pomembni pogledi nanje. Začne se z »učanjem in rastjo«, ki se nadgradi v vidik »porabnika« in na koncu v »finančni« vidik. Iz navedenaga postane jasno, kako strateške teme opredelijo izplen porabnikov in finančne rezultate.

Iz strateškega zemljevida je nato razmeroma enostavno vzpostaviti ustrezen BSC. Ko je strategija opredeljena na posameznih področjih, je tudi lažje določiti odgovornost za vsako področje, saj se napredek nadzora lahko izvede skozi ustrezen BSC. Na ta način je zagotovljena transparentnost in odgovornost menedžmenta.

### 3.14 PSPN-analiza ali SWOT-analiza

Katerokoli podjetje, ki se ukvarja s strateškim planiranjem, mora v neki točki oceniti svoje prednosti in slabosti. V kombinaciji inventarja priložnosti in nevarnosti znotraj okolja podjetja podjetje izdelava PSPN-analizo ali SWOT-analizo, s pomočjo katere ugotavlja svoj trenutni položaj v luči prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti.

Prvi korak pri PSPN-analizi je, da točno določimo prednosti/slabosti in priložnosti/nevarnosti. Treba je torej pregledati notranje dejavnike (prednosti/slabosti) in zunanje dejavnike (priložnosti/nevarnosti). Notranji dejavniki so v podjetju in jih lahko prilagodimo znotraj podjetja, ker ne vplivajo na trg oz. konkurenco. Zunanji dejavniki pa niso odvisni od samega podjetja, ampak se nanašajo na trg oz. konkurenco in na povpraševanje na trgu ter tudi na določene zunanje spremembe.

#### **Prednosti**

Pri čem je podjetje uspešno? Na primer: Ali je podjetje uspešno pri prodaji ali pri pridobivanju določenih surovin? Ali ljudje kupujejo izdelke zaradi tega, ker ima podjetje uspešno ime ali ljudje gledajo na znamko ali ugled? Zavedati se moramo, da vsak novi trg ali rastoči trg ne predstavlja prednosti, ampak priložnosti za nove posle in vlaganja.

#### **Slabosti**

To so tisti dejavniki, ki v podjetju primanjkujejo ali zaradi njih podjetje ne deluje dobro. Skozi slabosti so pogosto razume kot logična nasprotja nevarnosti podjetja, primanjkovanje prednosti podjetja v določeni disciplini pa ni nujno relativna slabost. Podjetje mora namreč svoje pomanjkljivosti in slabosti primerjati s tem, kar imajo konkurenti. In prav prepoznavanje slabosti podjetju omogoča, da jih/se izboljša.

#### **Priložnosti**

Vprašajmo se, ali lahko podjetje profitira glede na tehnološke, demografske spremembe ali pa lahko prodaja naraste glede na uspešnost sodelovanja z določenim partnerjem? Ali lahko sredstva porabimo na drugačen način? Primer: določen produkt se lahko izvozi na drugi trg. Veliko je priložnosti, moramo se pa zavedati, katere so realne (glede na preučevanje trga in povpraševanje). Priložnosti so tisti del analize, ki niso pod našim vplivom. To so na primer novi tržni trendi, paradigme, večje spremembe v okolju in podobno. Priložnosti nam omogočajo, da še hitreje izkoristimo svoje prednosti. Če izkoristimo prave priložnosti, lahko naredimo bistveno več v krajšem času. Primeri priložnosti so na primer tranzicija, sprememba kupne moči kupcev, liberalizacija trgov, posodobljena infrastruktura, sprememba v davkih, geografske spremembe itd.

#### **Nevarnosti**

Priložnost nekega podjetja je lahko nevarnost za drugo. Spremembe na trgu lahko hitro predstavljajo nevarnost: nižja prodaja, višji stroški (na vseh področjih), padec na trgu,

povišanje davkov, neplačniki itd. Na to nimamo vpliva, ampak se lahko samo prilagodimo. Pomembno je, da znamo reagirati, če se določena nevarnost uresniči.

Prednosti in slabosti lahko izmerimo s pomočjo notranjih ali zunanjih adutov, torej s primerjalno analizo. Priložnosti in nevarnosti nastopijo zaradi zunanjih makrookolijskih sil, kot so demografske, ekonomske, tehnološke, politične, pravne, socialne in kulturne dinamike, in tudi notranjih industrijsko-specifičnih okolijskih sil, kot so stranke, konkurenca, proizvodni deleži in dobavitelji.

Po notranji in zunanji analizi lahko rezultate umestimo v matriko (Tabela 2: SWOT-analiza – matrika soočenja). V tej matriki prednosti (S – strengths), slabosti (W – weaknesses), priložnosti (O – opportunities) in nevarnosti (T – threats) lahko vpišemo in kombiniramo. Nato lahko točke povežemo v različne kombinacije: bolj pomembne, kot so, več točk dobijo. To soočenje nas privede do identifikacije organizacije in pogosto do nujnih, strateških problemov.

**Tabela 2: SWOT-analiza – matrika soočenja**  
(Van den Berg in Pietersma, 2014)

IME PODJETJA IN DATUM	O1	O2	O3	O4	O5	T1	T2	T3	T4	T5	SKUPAJ
SKUPAJ											100
S1											
S2											
S3											
S4											
S5											
W1											
W2											
W3											
W4											
W5											

Naslednji korak je oceniti delovanje podjetja glede na SWOT-analizo. Ali naj podjetje uporabi svoje prednosti, da unovči koristi v priložnostih, ali osvoji prednosti, da bi ujela priložnosti? Oziroma ali naj podjetje poizkusi aktivno zmanjšati slabosti, da se izogne nevarnostim? (Tabela 3: SWOT-analiza).

**Tabela 3: SWOT-analiza**  
(Van den Berg in Pietersma, 2014)

	Prednosti (S – strenghts)	Slabosti (W – weaknesses)
Priložnosti (O – opportunities)	SO: uporabi prednosti, da lahko maksimalno izkoristiš priložnosti	WO: uporabi priložnosti glede na svoje slabosti tako, da zanemariš slabosti
Nevarnosti (T – threats)	ST: uporabi prednosti, da se izogneš nevarnostim	WT: zmanjšaj slabosti, da se izogneš nevarnostim

## Koraki SWOT-analize

### 1. FAZA: odkrivanje strateških vprašanj:

- definirati strateška vprašanja, ki so relevantna za podjetje – pozicijo podjetja, okolje, v katerem se nahaja. Razumeti moramo, da na priložnosti in nevarnosti nimamo direktnega vpliva;
- pogledati strateško pozicijo podjetja – kakšen položaj ima podjetje (znotraj podjetja);
- analizirati pozicijo podjetja glede na okolico/trg;
- pregledati ključne faktorje znotraj in zunaj podjetja, ki na dolgi rok vplivajo na podjetje.

### 2. FAZA: določiti strategijo:

- pregledati pozicijo podjetja glede na notranje sposobnosti in zunanje okolje;
- narediti alternativne strategije za ključne probleme;
- določiti alternativne strategije glede na eno od štirih SWOT-matrik:
  - SO: notranje prednosti v kombinaciji z zunanjimi priložnostmi je idealna kombinacija, ampak je tudi potrebno razumeti, kako notranje prednosti delujejo na slabosti na drugih področjih – uporabimo prednosti, izkoristimo priložnosti;
  - WO: notranje slabosti v kombinaciji s priložnostmi moramo natančno preučiti, da vidimo, ali se splača nekaj izkoristiti – premagamo slabosti, da izkoristimo priložnosti;
  - ST: pri kombinaciji notranje prednosti z zunanjimi nevarnostmi je treba razumeti, kako lahko nevarnost spremeniš v priložnost (glede na situacijo) – analiziramo prednosti, ki nam pomagajo pri premagovanju nevarnosti;
  - WT: notranje slabosti v kombinaciji z nevarnostmi lahko povzročijo najslabši scenarij, potrebne so radikalne spremembe – načrt, s katerim preprečimo, da bi se zaradi naših slabosti realizirale nevarnosti;
- razviti dodatne strategije za preostale dejavnike v SWOT-matriki;
- izbrati primerno strategijo.

### 3. FAZA: izvedba in spremljanje strategije:

- razviti načrt za izvedbo SWOT-analize;
- določiti naloge in proračun za izvedbo;
- spremljati napredek;
- pregledati postopek od začetka.

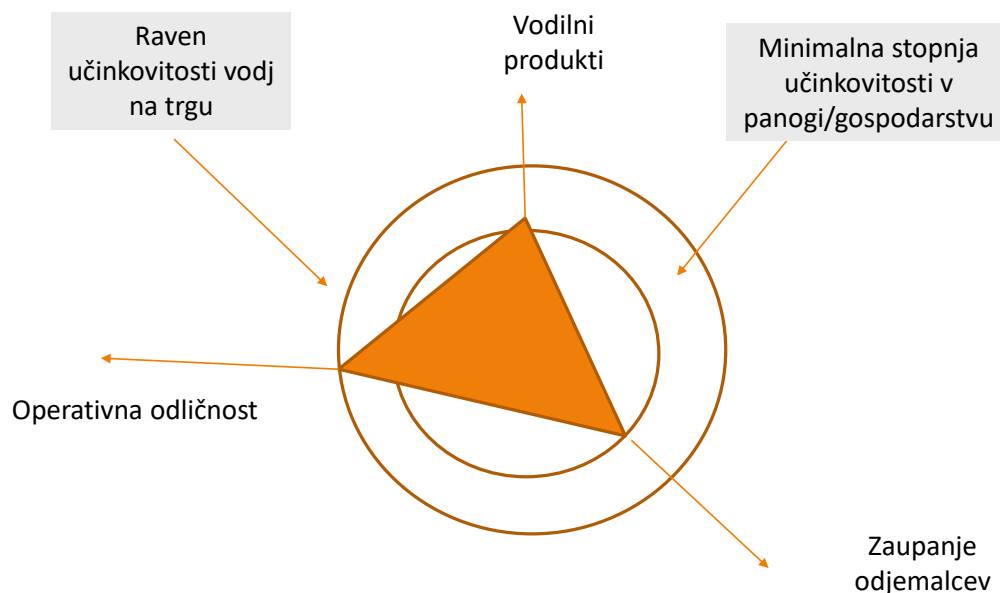
SWOT-analiza je zelo uporabna za podjetja in menedžment ter zelo koristna za pomoč pri samooceni za menedžment. Opredeliti kategorije: prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti izgleda zelo preprosto. V resnici pa je odločanje, katere so prednosti in slabosti kot tudi ocenjevanje vpliva ter verjetnosti priložnosti in nevarnosti v zunanjem okolju, veliko bolj zapleteno kot izgleda na prvi pogled.

### 3.15 Discipline vrednosti

Splošna ideja modela discipline vrednosti je, da nobena organizacija oz. podjetje ne more ugoditi vsem potrebam ljudi oz. potrošnikov (Treacy in Wiersema, 1997). Ključna vprašanja, na katerih podjetja spodletijo ali uspejo, se dotikajo edinstvene vrednosti, ki jo dajejo/pripisujejo svojim potrošnikom pri zadovoljevanju njihovih potreb.

Treacy in Wiersema (1997) trdita, da veljajo tri predpostavke, s katerimi organizacije omogočajo prenos vrednosti oz. uspeha do njihovih potrošnikov:

- **operativna odličnost:** zavedanja o optimalnih tekočih stroških,
- **vodstveni izdelek:** ponujanje najboljšega produkta (uporabljati zadnjo tehnologijo) in biti vodilni na trgu,
- **intimnost potrošnika:** biti zanesljiv ter odziven na kupčeva vprašanja in mu ponuditi najboljšo rešitev.



**Slika 13: Discipline vrednosti**  
(Treacy in Wiersema, 1997)

Organizacije nenehno sprašujejo o potrebah svojih kupcev/potrošnikov/strank ter kakšna je za njih vrednost izdelkov ali storitev, ki jih ponujajo. Model discipline uspešnosti pomaga odgovoriti na ta vprašanja. Uporaba modela zagotavlja nove vpoglede, posebej kadar organizacija išče smisel obstoja (raison d'etre) in tako ustreže svojim strankam.

*»Viziji mora slediti konkreten podvig. Ni dovolj, da zremo v stopnice pred sabo, po stopnicah moramo zakorakati.«*

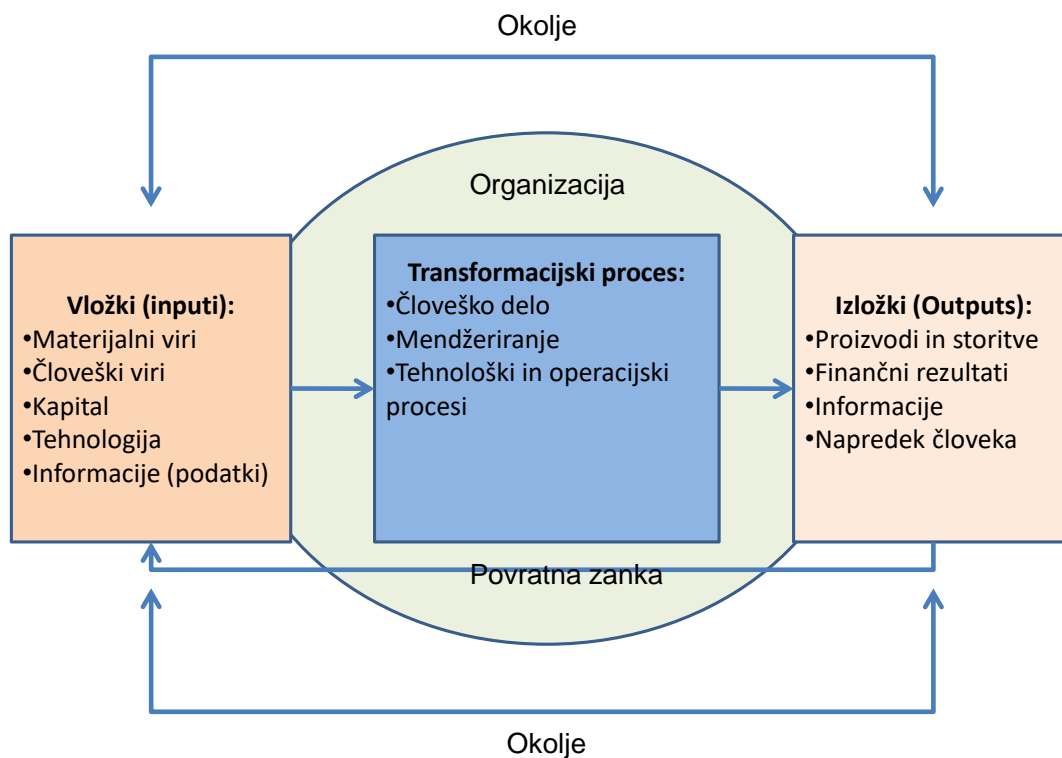
*Vance Havner*

## 4 DRUGI POMEMBNI FAKTORJI, KI VPLIVAJO NA OBLIKOVANJE STRATEGIJE

Raziskava okolja je eden pomembnejših dejavnikov, ki jih moramo analizirati. V prejšnjem poglavju smo že predstavili nekatere poglede na poslovanje organizacije v različnih okoljih. Tu predstavljamo PEST-analizo.

### 4.1 Situacijska teorija

Situacijska teorija se je razvila kot posledica želje po večji aplikativnosti systemskega pristopa, saj vsakdanja praksa zahteva takojšnje odzivanje na spremembe v okolju. Posledično mora menedžer hitro sprejemati odločitve. Njena teza je, da za en problem ne obstaja ena sama najboljša rešitev. Vsako podjetje namreč dela v svojem okolju (notranjem in zunanem), zato je potrebno to pri iskanju rešitev upoštevati. Na sliki (Slika 14: Shema odprtega dinamičnega sistema) so predstavljeni elementi povratne zanke.



**Slika 14: Shema odprtega dinamičnega sistema**  
(Robbins in Coulter, 2009, str 36)

Avtorja teorije sta Lorsch in Lawrence (Vila in Kovač, 1997), skupaj še z nekaterimi drugimi predstavniki. Izhodišče je bilo, da okolje ni enotna celota, ampak je sestavljeno iz posameznih elementov. Pri tem sta upoštevala naslednje dimenzije:

- **dimenzija zunanjega okolja:** spremembe v okolju; preglednost informacij, ki jih ima podjetje o svojem okolju; čas, ki je potreben, da se pridobijo povratne informacije iz okolja o uspehu akcij podjetja;

- **dimenzije notranjega okolja:** diferenciacija, integracija;
- **dimenzije notranjega podokolja:** prodaja, proizvodnja, raziskave in razvoj;
- **dimenzije zunanjega podokolja:** tržišče, tehno-ekonomsko področje, znanstveno.

Kolikor večja je negotovost v okolju, tem večja je diferenciacija med organizacijskimi podsistemi in potrebno je več navora za njihovo integracijo; okolje različno vpliva na različne dele organizacije.

Tako sta Burns in Stalker (1961) preučevala in ugotavljala vpliv okolja na organizacijo. Proučevala sta 20 industrijskih podjetij, v katerih se okolje po njihovih ugotovitvah kategorizira v 3 tipe okolja:

- **organizacija v stabilnem okolju** (povpraševanje je stabilno, inovacije so evolutivne in predvidljive, vladni ukrepi stabilni, krog konkurentov stabilen),
- **organizacija v spremenljivem okolju** (povpraševanje lahko kljub spremembam predvidimo vnaprej, konkurenca se pojavlja, vendar ne drastično, tehnološke inovacije so predvidljive, vladna politika se spreminja, vendar je predvidljiva),
- **organizacija v inovativnem okolju** (povpraševanje po izdelkih se drastično spreminja, nenadne konkurence se pojavljajo, obstaja ekstremno hiter tehnološki razvoj, tudi vladna politika se spreminja).

Ugotovila sta, da ustaljeno in nespremenjeno okolje terja drugačno organiziranost kakor pa hitro spreminjajoče se okolje.

Glede na različne tipe okolja Emery in Trist (1965, str 27) razlikujeta 4 tipe okolja, ki se razlikujejo po kompleksnosti (delovanju več faktorjev), negotovosti, medsebojni povezanosti vplivnih faktorjev in naključnih kombinacij:

- **mirno naključno okolje:** najenostavnejša okolja, majhne nevarnosti, vodilnim v podjetju ni potrebno posvečati pozornosti okolju;
- **mirno grupirano okolje:** v okolju obstaja povezanost med vzroki in posledicami, posamezni faktorji lahko vplivajo na delovanje podjetja;
- **nemirno reaktivno okolje:** to je kompleksno okolje, v katerem se na tržišču nahaja mnogo konkurentov, upoštevati je potrebno tudi reakcije konkurentov, zahteva fleksibilnost organizacije, decentralizacijo;
- **turbulentno okolje:** dinamično okolje z veliko stopnjo negotovosti, kjer se stalno dogajajo spremembe.

Ker je v veliki meri odvisno, kakšno strategijo pozicioniranja na trgu bo podjetje zavzelo glede na strategijo, navajamo še ugotovitve Milesa in Snowa (Miles, Snow, Meyer in Coleman, 1978), ki sta ugotovila, da obstajajo 4 temeljne opredelitve, ki jih lahko podjetja zavzamejo glede na izbrano strategijo:

- **branitelj:** cilj stabilni sistem in okolje, trdna kontrola, močna delitev dela, visoka stopnja formalizacije; brani svoj položaj na trgu;
- **analizator:** cilj stabilni sistem in spremenljivo okolje, umirjena centralizirana kontrola, se ne spušča v tveganje, skuša dobiti največ kot branitelj in raziskovalec, kopira zamisli;
- **raziskovalec:** cilj fleksibilni sistem in dinamično okolje, rahla struktura, majhna delitev dela, nizka stopnja formalizacije, decentralizacija; raziskuje nova področja, ustvarja novosti, tvega;
- **reaktor:** zamuja z odločitvami, prilagaja se samo, če je v to prisiljen.

## 4.2 Raziskava okolja

Po PEST-analizi proučujemo širše poslovno okolje podjetja oz. politično-pravne, ekonomske, sociološkoculturne in tehnološke smernice ter dogajanja, ki vplivajo na sprejemanje odločitev in poslovni uspeh podjetja (Hočevar et al., 2003). V zadnjem času so PEST-analizo razširili na PESTLE, pri čemer se ločeno podrobno analizira še **pravne** (ang. *Legal*) in **okoljske dejavnike** (ang. *Enviromental*), kot so klima, vreme, odnos do okolja ipd. (PEST analiza, Blaž Kos, Born to create, n.d.).

**Politično okolje.** V sklopu političnega okolja se analizira pravne, regulacijske ter druge standarde, po katerih mora podjetje poslovati. Analiza političnega okolja vključuje tudi nekatere neformalne vplive. V sklopu analize političnega okolja moramo vsekakor vključiti politično stanje, regulacijo monopolov, zakone o varovanju okolja ter drugih javnih dobrin, davčno politiko, zaposlitveno politiko in fleksibilnost trga delovne sile, politiko spodbujanja podjetništva ipd. Prav tako je nujno potrebno analizirati stanje in delovanje vlade, saj ima ta velik vpliv na splošno stanje v državi od infrastrukture, dostopa do izobrazbe, zdravja itn.

**Ekonomsko okolje.** Ekonomski dejavniki vplivajo predvsem na finančno poslovanje podjetja tako v sklopu strategije določanja cen glede na nakupno moč prebivalstva kot tudi na ceno kapitala ter drugih virov, kar posledično vpliva na lastno ceno. V sklopu ekonomskega dela analize je treba tako analizirati inflacijo, nezaposlenost, bruto domači proizvod, obrestne mere, ceno surovin in energije ter druge karakteristike določenega ekonomskega okolja. Seveda je treba skrbno analizirati tudi napovedi za prihajajoča leta.

**Socialno kulturno okolje.** Socialni, psihološki in kulturni faktorji močno vplivajo na vedenje potencialnih kupcev, prav tako pa vplivajo na velikost celotnega trga podjetja. V sklopu teh dejavnikov je potrebno analizirati demografsko sliko, rast prebivalstva, migracije, distribucijo prihodkov, mobilnost prebivalstva, življenjski status, potrošnjo, prevladujočo vero, odnos do tujih produktov, stopnjo izobrazbe ter druge dejavnike, ki so pomembni za poslovanje našega podjetja.

**Tehnološko okolje.** Tehnološka razvitost določenega okolja vpliva tako na velikost trga za določene rešitve (npr. spletne rešitve), na vstopne ovire v določenih panogah, možnosti najetja storitev ipd. V sklopu tehnološkega okolja je treba analizirati inovacije in nova odkritja, število patentov na prebivalca, hitrost prenosa tehnologij, splošno stopnjo tehnološkega stanja, dostopnost do internetnih in mobilnih tehnologij, splošen odnos do informacijske tehnologije, dostop do tehnoloških kadrov ipd.

**Ekološko okolje.** Vse bolj se izpostavlja ekološka zavest porabnikov. To še posebej velja za izdelke, ki so ekološko visoko občutljivi (kmetijski in živilski). Ustrezne ekološke zahteve posameznih trgov zahtevajo primerno prilagoditev izdelka, tehnološko ali trženjsko. Zato moramo poznati ustrezne predpise in standarde, ki določajo uporabo določenih materialov, tehnoloških procesov, obdelave, zlasti vplivov na porabnike oz. odjemalce, ki ozaveščajo ekološko pripadnost.

**Pravno-zakonodajno okolje.** Tu je pomemben pravni sistem: *code law* (pisano pravo): *kodeksi in zakoniki* (trgovinsko, civilno in kazensko pravo); *case* (common law) (splošno, običajno pravo: temelji na tradiciji, običajih, precedenčnosti in ga uveljavljajo anglosaksonske države), *islamsko pravo* (spoštujejo ga vse islamske države – temelji na razlagi korana in Mohamedovih besed) ter *socialistično pravo* (Kitajska, Kuba, nekatere države nekdanje Sovjetske zveze). Pravna področja, ki so zanimiva: intelektualna lastnina (patenti, znanje, zaščitni znaki, avtorske pravice, poslovne skrivnosti) – ureja relativno veliko mednarodnih sporazumov, dogovorov, protokolov in konvencij; ekologija (npr. ekološke regulative EU); protidumpinške zaščite; uvozna in izvozna dovoljenja; carine in necarinske omejitve davkov

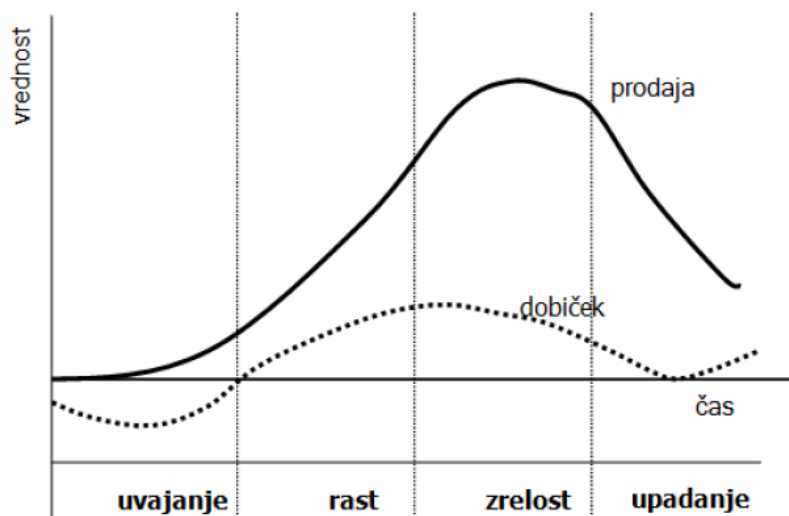
in dvojnih obdavčitev; neposredne tuje investicije; zaščita porabnikov; oglaševanje, promocija in pospeševanje prodaje; regulacija cen; standardi izdelkov in storitev; delovnopravna zakonodaja ipd.

### 4.3 Raziskava trenutnega stanja v življenjskem ciklu

V kolikor ne gre za popolnoma nov izdelek ali storitev, je zelo pomembno, da znamo določiti, v kateri fazi življenjskega ciklusa se nahajamo in v kateri fazi se nahajajo naši izdelki in storitve (Slika 15: Življenjski cikel).

Vila in Kovač navajata naslednje faze življenjskega cikla organizacije (Vila in Kovač, 1997):

- 1. faza (podjetniška): nedoločeni cilji, visoka kreativnost,
- 2. faza (skupnost): neformalna komunikacija in struktura, visoka privrženost,
- 3. faza (formalizacija in kontrola): formalizacija pravil, stabilna struktura, poudarek na učinkovitosti,
- 4. faza (izdelave strukture): kompleksnejša struktura, decentralizacija, diverzificirana tržišča,
- 5. faza (upadanje): visoka fluktuacija nameščencev, poveča se število konfliktov.



**Slika 15: Življenjski cikel**  
(Vila in Kovač, 1997a)

*»Uspeh pride takrat, ko se zavemo, da so vse ovire samo izzivi, ki nam pomagajo postati boljši.«*

*Stephen Covey*



## 5 ORGANIZACIJA

V okviru tega poglavja bodo predstavljene poslovne funkcije in strukture organiziranosti v sodobnih podjetjih. Obe obravnavani področji sta ključni za postavitev organizacije in sistemizacije delovnih mest. Tako se vsebine smiselno nadgrajujejo. Nadrobno bodo obravnavane vrste struktur organiziranosti z vidika dela in celote, kot so linijska, funkcijska, divizijska, matrična, procesna in mrežna – virtualna struktura organiziranosti.

### 5.1 Značilnosti sodobne organiziranosti podjetij

Podjetja so samostojna pri določanju svoje notranje organizacije. Tako ne obstajajo nobena zunanja zakonodajna navodila, kako naj bi organizacija izgledala v funkcionalnem pomenu. Kakšnih rešitev se bodo posluževali, je odvisno predvsem od tega, kaj bi z organizacijo želeli doseči. Iskanje rešitev je opredeljeno z osnovnimi zahtevami po notranji učinkovitosti in zunanji uspešnosti. Le tako bodo lahko preživela oz. obstala na globalnem trgu. Upoštevati morajo le, da zahteve postavljenih ciljev ne bodo pripelje do konfliktov na področju socialne učinkovitosti in ogrozile individualne razvojne možnosti posameznika.

Organizacije so delujoči sistemi, ki so usmerjeni na postavljeni cilj za realizacijo navedenega cilja v funkcionalnem pomenu. Osnovna značilnost organizacijskih struktur sta njihova večdimenzionalnost in kompleksnost.

### 5.2 Različna pojmovanja in obravnavanja sodobne organizacije

Raznolikost in fleksibilnost organizacijskih oblik je značilna za vse ravni organiziranosti: na ravni delovnega mesta, na ravni delovne skupine in na ravni podjetja kot celote. Raznolikost in fleksibilnost struktur organiziranosti in oblik si lahko predstavimo z uporabo prisposodob, ki na kratko označujejo bistvene značilnosti sodobne organizacije. Tako je Morgan uporabil naslednje metafore (Morgan, Gregory, in Roach, 1997):

- organizacija je stroj (mehanistično pojmovanje organizacije);
- organizacija je kot živo bitje (organsko pojmovanje organizacije);
- organizacije so kot možgani (poudarjanje informacijskih procesov v organizacijah, procesov predelave informacij, sposobnosti organizacij, da se učijo, da so inteligentne itd.);
- organizacija kot kultura (organizacija temelji na idejah, normah, idealih, skupnih vrednotah, ritualih in prepričanjih članov);
- organizacija kot politični sistem (organizacija kot področje križanja različnih interesov, konfliktov, strukture moči);
- organizacija kot "psihična kletka" (organizacija kot ujetost ljudi v lastne ideje in prepričanja, ki pogosto temeljijo na podzavestnih procesih, ideologijah);
- organizacija kot potek in spreminjanje (razumevanje organizacije z vidika družbenega življenja);
- organizacija kot sredstvo dominacije (organizacija kot sredstvo, preko katerega ena skupina ljudi vsiljuje svojo vlogo drugim, organizacija kot sredstvo za izkoriščanje enih po drugih, razumevanje organizacije z vidika izkoriščanih skupin).

### 5.3 Organizacija kot subjekt, struktura in proces

Na organizacijo lahko gledamo z več različnih zornih kotov (Vila in Kovač, 1997, str. 15–17) :

- organizacija kot subjekt;
- organizacija kot struktura;
- organizacija kot proces.

**Organizacija kot subjekt** pomeni neko podjetje, institut, zavod, državno institucijo.

**Organizacija kot struktura** zajema niz elementov, ki so na določen način sestavljeni in medsebojno povezani v določene odnose. Organizacijsko strukturo sestavljajo trije osnovni elementi, kot so kompleksnost, formalizacija in centralizacija.

S **kompleksnostjo** – vertikalno in horizontalno – definiramo funkcije, oddelke in službe ter le-to prikažemo z organizacijsko shemo. Tako lahko prikažemo delitev dela, število organizacijskih ravni in širino organizacije.

S **formalizacijo** razumemo definiranje organizacijskih politik, splošnih smernic, ki definirajo meje, znotraj katerih lahko posamezniki sprejemajo odločitve. Prav tako formalizacija pomeni definiranje organizacijskih procedur ali niza postopkov, ki so potrebni, da se določena naloga opravi, in definiranje pravil, osnovnih podatkov (nalog), ki morajo biti opravljeni. Običajno je to del neke organizacijske procedure.

**Centralizacija** kot eden izmed elementov organizacijske strukture nam pokaže stopnjo centraliziranosti ali decentraliziranosti organizacije glede na planiranje in odločanje.

Kadar govorimo o organizacijski strukturi, si večina predstavlja organizacijsko shemo, vendar je struktura nekaj več, saj zahteva definiranje načina planiranja, tehnik, ki bodo pri tem uporabljene, dela in metode morajo biti proceduralno opisane, določena morajo biti sredstva za delo in pravice posameznih poslovodij pri sprejemanju odločitev. Tako opredeljena organizacijska struktura zahteva veliko znanja tistih, ki oblikujejo organizacijsko strukturo podjetja, in najverjetneje ne more biti koncentrirana v eni glavi navadno tistega, ki misli, da vse ve in ni pripravljen za izmenjavo mnenj in izkušenj.

Potek **organizacijskega procesa** je definiran v določenem času. Organizacijski proces je smiselno povezano in usklajeno delovanje in funkcioniranje določene organizacijske strukture z definiranimi cilji, katere uspešnost in učinkovitost se spreminja in meri.

### 5.4 Organizacijska uspešnost in spremembe na trgu

Danes so prisotne zelo hitre (na trenutke turbulentne) in zelo dinamične spremembe, ki se dogajajo tako v organizaciji kot tudi v okolju, in zahtevajo, da organizacija neprestano prilagaja svoje cilje novim potrebam na tržišču ali jih celo narekuje. Te potrebe mora organizacija sprejeti kot svoje razvojne cilje. Prav to smo imeli v mislih, ko smo začeli s pripravami na dinamično sitemizacijo. Statičen pogled že danes ni dovolj. Jutri, v luči četrte industrijske revolucije pa prav gotovo ne bo omogočal obstoja.

Dobro organizirano podjetje ima številne prednosti glede na podjetja, ki so slabše organizirana, saj tako dokaj hitro zazna porajajoče se probleme ter hitro začne s preventivnimi ukrepi in se izogne nezaželenim posledicam.

Prednost se kaže v tem, da bo reagiralo takoj, ko bo zaznalo, da delovanje znotraj podjetja ni skladno z vizijo in s tem ni usmerjeno k približevanju ciljem podjetja. To mora početi z iskanjem vedno novih in novih tržnih niš, novega svežega kapitala, razvijanja novih proizvodov, tehnologij ali vpeljavo novih storitev, iskanjem novih tržišč in izboljšanjem ponudbe. Pri tem pa ne sme zanemariti zaposlenih in mora z zaposlovanjem sposobnih strokovnjakov na področju svojega delovanja zagotoviti, da bo res najbolj učinkovito.

Skupne značilnosti učinkovitih in uspešnih organizacij so usmerjenost v akcije, hitro in učinkovito realizacija odločitev, k trgu, k natančnemu poznavanju kupcev in njihovih potreb. Uspešne organizacije imajo visoko motiviran kader, saj visoko produktivnost dosegajo na osnovi velikega angažiranja delavcev, stimulirajo poslovno in ustvarjalno razmišljanje, imajo enostavno strukturo organiziranosti z malo birokracije. Take organizacije se praviloma koncentrirajo na poslovna področja, ki jih dobro obvladajo in njihovo vodstvo je v neposrednem stiku z operativnim poslovanjem.

#### 5.4.1 Organizacija in delitev dela

Analiza dela predstavlja sistematično razgrajevanje delovnih nalog in pogojev ter pripomočkov za njihovo izvajanje na določenem delovnem mestu (Kovač in Tivadar, 1990, str. 102). Najbolj znani metodi analize dela sta funkcijska in pozicijska anketna analiza dela, ki ju po prej navedenem avtorju povzemamo v nadaljevanju.

Podatki funkcijske analize dela so lahko usmerjeni na delavčevo aktivnost ali pa na rezultat njegovega dela. Funkcijska analiza dela nam pove:

- kaj delavec naredi v povezavi s podatki in v primerjavi s sodelavci ter ostalimi delovnimi mesti,
- katere metode in tehnike uporablja pri svojem delu,
- katere stroje, orodja in opremo uporablja,
- katere materiale, proizvode, storitve delavec proizvaja, torej kaj je produkt njegovega dela.

Pozicijska anketna analiza poskuša v procesu analize dela zajeti naslednje aspekte delovnega mesta:

- določiti nujne informacijske vire za izvajanje dela,
- informacijski tok in proces sprejemanja odločitev za izvajanje dela,
- medsebojne povezave, potrebne za izvajanje dela,
- psihične sposobnosti in ročne spretnosti, potrebne za izvajanje dela,
- psihofizične zahteve,
- ostale karakteristike delovnega mesta kot npr. pristojnosti in odgovornosti.

Pri analizi dela nas zanima, katere naloge in kakšna sredstva se pri opravljanju teh nalog uporabljajo na določenem delovnem mestu ter kakšni so pogoji in zahteve za opravljanje nalog v okviru delovnega mesta. Zbrani podatki služijo kot izhodišče za oblikovanje oz. strukturiranje dela.

Pomeben je tudi vidik strukturiranja dela. Osnovo za strukturiranje dela nam predstavljajo podatki, ki smo jih pridobili z analizo dela (Kovač in Tivadar, 1990, str. 103). Obsega oblikovanje delovnih mest in njihovo povezovanje, predstavlja sistematičen postopek združevanja nalog in njihovih pogojev ter pripomočkov za njihovo izvajanje v zaokrožene organizacijske celote. Strukturiranje dela je zelo pomembno za pridobivanje podatkov, ki so nujno potrebni za vrednotenje dela in nagrajevanje, planiranje in pridobivanje ustreznih kadrov, usposabljanje delavcev, oblikovanje sistema razvoja kadrov in motiviranja delavcev. Rezultat strukturiranja dela predstavlja določen opis delovnega mesta in sistematičen opis njihovega povezovanja. Iz tega izpeljemo členitev poslovnih funkcij na naloge delovnih mest.

Ciljno usmerjen delovni proces povezuje vodstveno, strokovno in operativno delo v okviru poslovnih funkcij. Poslovne funkcije moramo razdeliti na posamezne delne in konkretne naloge, aktivnosti, procese in opravila, ki jih mora določen izvajalec opraviti (Kovač in Tivadar, 1990).

S členitvijo poslovne funkcije na delne naloge pridemo preko členitev le-teh po več stopnjah do opisa delovnega mesta, ki je najmanjša organizacijska enota v strukturi podjetja. Delovno mesto je vključeno v delovanje neke organizacijske celote, tako da predstavlja racionalno oblikovan del celote.

*»Dokler stopam v pravo smer, dolžina mojih korakov pravzaprav ni pomembna.«*

*Erica Lawrence*

## 6 POSLOVNE FUNKCIJE ORGANIZACIJE

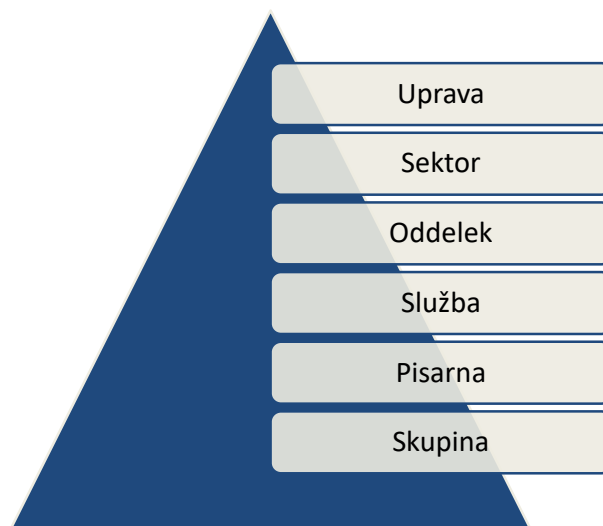
V tem poglavju nadaljujemo s projektiranjem organizacije. Opredelili bomo poslovne funkcije, ki so ključne za kasnejše postavitve organizacije in izvajanje nalog na mikronivoju.

Čeprav vloga poslovnih funkcij zaradi vse bolj procesne in virtualne organizacije izginja, se jim tudi v bodoče ne bomo mogli popolnoma izogniti. Sistem šolstva namreč še vedno ne izgrajuje multiopravnih kadrov. Prav v povezavah med poslovnimi funkcijami (npr. ekonomija – računovodstvo, sociologija – razvoj kadrov) najdemo ostanke taylorizma, ko se je naloge členilo na najmanjše enote in ustvarjalo specialiste. Procesna organiziranost na drugi strani pa zahteva generaliste.

Prav tako se pojavljajo nove poslovne funkcije. Nekatere bodo zaradi umetne inteligence in robotizacije povsem izginile. Vsekakor pa se bo povečala multiopravnost strokovnjakov in vodij. To bo predstavljalo poseben izziv, ki se ga bomo morali lotevati. Trenutne skupine del v okviru poslovnih funkcij pa bodo še vedno osnova za načrtovanje procesov. Skratka, živimo v zelo dinamičnem in hitro spreminjajočem se okolju.

### 6.1 Opredelitev poslovnih funkcij

Najprej se je treba vprašati, kaj poslovna funkcija sploh je. Kot je že praksa, si tudi pri definiranju tega pojma avtorji niso popolnoma enotni. Novak, ki ga povzema tudi Mihelčič (Novak, 1974, str. 9 v Mihelčič, 2008, str. 11) pravi, da je funkcija opredeljena kot tisti del predvsem strokovnih dejavnosti, z izvajanjem katerih pomagamo uresničiti naloge družbe, oziroma zajema funkcija skupino strokovno sorodnih opravil, s katerimi neposredno opravimo posebno nalogo ali del skupne naloge. Z opredeljevanjem poslovnih funkcij se v Sloveniji ukvarja tudi Ivanko, ki pravi da se mešata pojma funkcija in služba (Ivanko, 2008, str. 72). Tako bi lahko najprej naredili hierarhično razmejitev organizacijskih enot (Slika 16).



Slika 16: Razmejitev organizacijski enot glede na hierarhijo

Kot vidimo, je služba le ena izmed možnih organizacijskih enot v hierarhiji, ki je pogojena s številom zaposlenih. Funkcija pa je lahko zaključena celota v pisarni (npr. kadrovska pisarna)

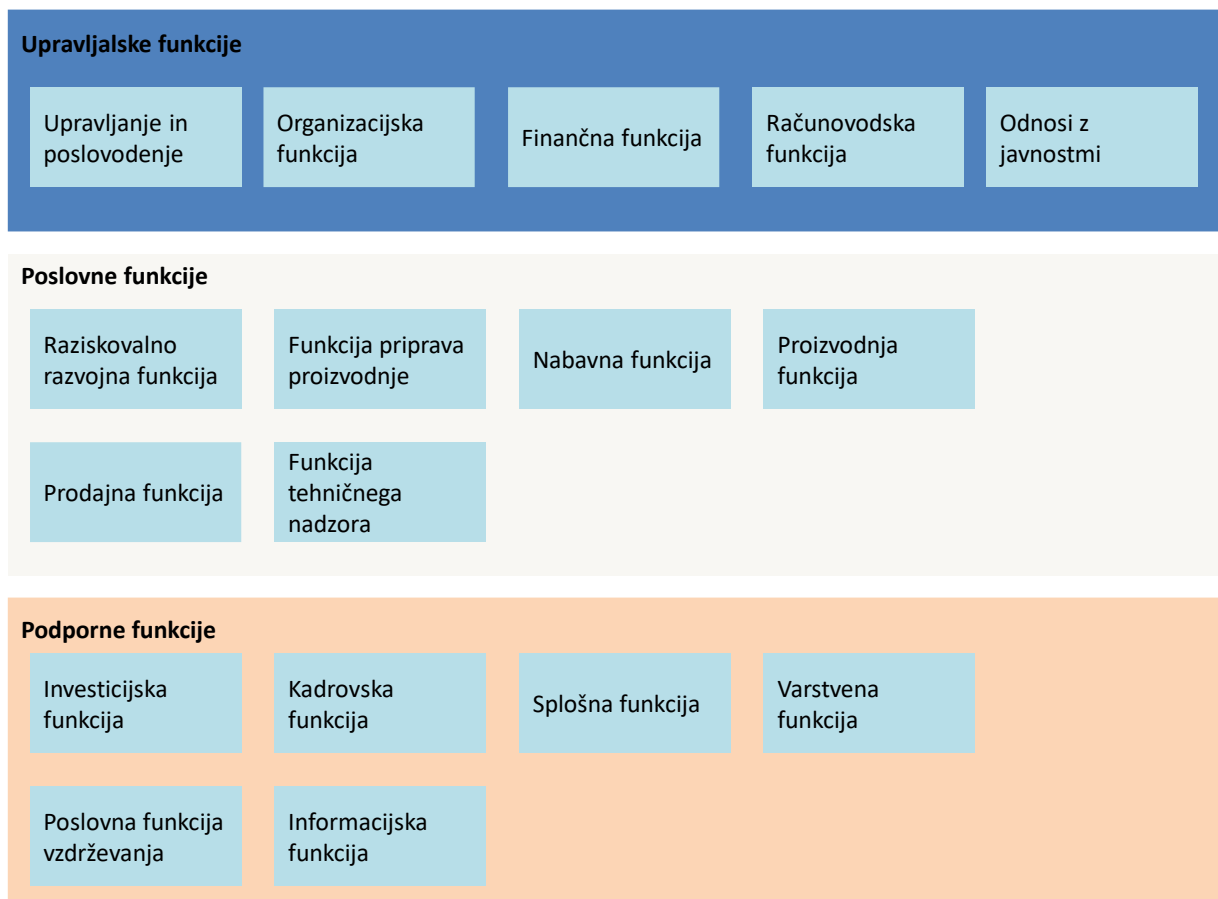
ali pa v sektorju (npr. sektor za kadre). Ivanko (2008, str. 72) pravi, da je služba organizacijska oblika, kjer se funkcija izvaja.

Pojem poslovne funkcije je nastajal skozi zgodovinska obdobja. Po Novaku (1974, str. 9) gre za skupek istovrstnih in sorodnih opravil. Prva industrijska podjetja so bila namreč organizirana tako, da so se združevali sorodni stroji, ki so jih upravljali podobno usposobljeni delavci. Vendar pa je to načelo počasi zgubljalo na pomenu, saj se je stroje vedno bolj prilagajalo nalogam, ne pa nasprotno.

Po drugi definiciji (Ivanko, 2008, str. 72) pa gre pri poslovni funkciji za različna medsebojno povezana opravila. Gre za postavitve procesa po logični zaporednosti obdelave predmeta dela.

Obstajajo funkcije, ki jih lahko povežemo v smiselno zaporednje (Slika 17: Nivojska razporeditev poslovnih funkcij v podjetju). Tako je npr. nabavna funkcija pred proizvodno in prodajno. So pa funkcije, ki so podporne in nimajo neke smislene medsebojne povezave. Vsekakor pa so ene in druge potrebne za doseganje strateških ciljev organizacije.

Obstajajo delitve med temeljne, organizacijske, podporne in informacijske. Kljub vsemu pa je treba na poslovne funkcije gledati celovito. Vsaka ima namreč vpliv na končni rezultat organizacije.



Slika 17: Nivojska razporeditev poslovnih funkcij v podjetju

Poslovne funkcije, kot jih definirana Ivanko, so (Ivanko, 2008, str. 77):

1. upravljanje in poslovanje,
2. raziskovalno-razvojna funkcija,
3. investicijska funkcija,
4. funkcija priprave proizvodnje,
5. nabavna funkcija,
6. proizvodna funkcija,
7. logistična funkcija,
8. funkcija tehničnega nadzora,
9. prodajna funkcija,
10. kadrovska funkcija,
11. finančna funkcija,
12. računovodska funkcija,
13. varstvena funkcija,
14. splošna funkcija,
15. informacijska funkcija,
16. poslovna funkcija vzdrževanja,
17. funkcija odnosov z javnostmi.

Določene funkcije dovoljujejo zunanje izvajanje, saj za družbo niso pomembne in jih lahko vodstvo obvaduje tudi na daljavo. Zagotovo pa moramo v družbi obdržati upravljalne in poslovne funkcije.

V nadaljevanju smo vsako posamezno funkcijo opisali. Izhajali smo iz tega, katere so ključne naloge oz. aktivnosti, za katere je zadolžen vodja posamezne poslovne funkcije.

### 6.1.1 Upravljanje in poslovanje

Najprej je treba razmejiti pojma upravljanje in poslovanje. Ta dva pojma se še vedno precej mešata.

Upravljanje je organizacijska funkcija (Lipovec, 1987, 52 v Ivanko, 2008, str. 87):

- ki je opredeljena družbenoekonomsko in zagotavlja družbeni način gospodarjenja;
- je vir vse oblasti v podjetju;
- se dinamično razvija v proces določanja cilja podjetja, splošne poslovne politike in drugih pomembnejših odločitev.

Pri poslovanju pa moramo razmejiti med menedžmentom in vodenjem (Vila in Kovač, 1997):

- menedžment – poslovanje se ukvarja s kompleksnostjo. Velika podjetja se borijo proti povečanju entropije. Gre za planiranje, organiziranje in kontroliranje;
- vodenje – leadership se ukvarja s spremembami. Gre za opredelitev usmeritev, nabor in razporejanje ljudi ter motiviranje.

Razmerje med menedžmentom in vodenjem se kaže v tem, da je menedžment usmerjen v planiranje, ko določa cilje za prihodnost in opredeljuje dejavnosti oz. ukrepe, ki so potrebni za doseg ciljev. To je deduktiven proces, sklepanje na temelju vrste predpostavk in predvidevanj. Natančnost sklepanja je odvisna od metode in tehnike sklepanja. Z

organizacijo in izborom ljudi, ki bodo uresničili plan oblikovati strukturo in opredeliti delovne naloge. Vse pa je treba kontrolirati, da se spremlja doseganje plana, rešuje sprotne probleme, primerja planirano z opravljenim. Vodenje pa opredeli usmeritve. Razviti je treba nove vizije za prihodnost in oblikovati strategije<sup>2</sup>, ki bodo omogočile uresničitve te vizije. To je induktiven proces, pri katerem iz obravnavanega elementa sklepamo na celoto, gre za zbiranje pravih podatkov na pravih mestih, nato pa njihove obdelave. Nadalje je treba razporejati ljudi glede na zahteve ciljev, razvrstiti ljudi v enotno fronto, kar pomeni ogromen komunikacijski izziv, ker je treba pritegniti k sodelovanju vse ljudi, ki vizijo razumejo in nam morejo pomagati pri uresnitvi, pa tudi druge, ki nas ovirajo pri tem. Vse skupaj pa zaokroži z motiviranjem in inspiriranjem zaposlenih. Doseči mora, da ljudje delujejo v predvideni smeri, in sicer ne glede na težave in le tako, da se sklicuje na temeljne človeške vrednote, na njihove emocije in potrebe. Motiviranje zagotavlja energijo, ki je potrebna, da premagamo zapreke na poti uresničevanja cilja (Vila in Kovač, 1997).

### 6.1.2 Raziskovalno-razvojna funkcija

Po tem ko ima organizacija jasno opredeljeno vizijo, poslanstvo in strategijo svojega razvoja mora pričeti z oblikovanjem svojih produktov. Praviloma se to izvaja v raziskovalno-razvojni funkciji. To funkcijo sestavlja lahko zgolj nekdo iz posloводства ali pa je postavljen celoten raziskovalni oddelek. Vsekakor je številčnost ekipe in koliko novih projektov delajo istočasno, odvisna od absorpcijske in finančne sposobnosti organizacije.

Raziskovalno-razvojna funkcija ima naslednje naloge (prirejeno po Ivanko, 2008, str. 77–78):

- zbiranje, uporabljanje in urejanje tehnične dokumentacije o izdelkih/storitvah,
- proučevanje dosežene stopnje izdelka/storitve,
- idejno oblikovanje in zamišljanje novih izdelkov/storitev,
- preliminarno raziskovanje in pripravljane idejnih osnutkov izdelkov/storitev,
- predprojektiranje in laboratorijsko raziskovanje konstruiranje, projektiranje in oblikovanje izdelkov/storitev,
- izdelava in preizkus prototipov,
- končno oblikovanje izdelkov/storitev,
- sestavljanje razvojnih načrtov izdelkov/storitev,
- tipizacija in standardizacija izdelkov/storitev,
- proučevanje obstoječe tehnologije in tehnoloških postopkov,
- razvoj in uvajanje novih tehnologij in tehnoloških postopkov,
- tipizacija in standardizacija tehnoloških postopkov, tehnične opreme, orodja, materialov itd.

Raziskovalno-razvojna funkcija mora pri pripravi novih storitev in izdelkov sodelovati s funkcijo priprave in proizvodno funkcijo. Najučinkoviteje je, če se za pripravo novega izdelka, storitve, proizvodnje ipd. oblikuje projektni tim, ki je sestavljen iz prej omenjenih članov.

### 6.1.3 Investicijska funkcija

Investicijska funkcija obsega naloge, povezane z uresničevanjem programa postavitve investicijskih zmogljivosti (Ivanko, 2004, str. 80). To funkcijo imamo lahko bodisi v sami organizaciji bodisi jo najamemo, ko se kažejo potrebe po novi investiciji. Del nalog se lahko izvaja tudi v drugih funkcijah (npr. nabavna, raziskovalno razvojna), še posebej, če se želi

<sup>2</sup> Opisano v prejšnjem poglavju.



organizacija obnašati racionalno. Tako te funkcije ne bi mogli dati v sklop ključnih funkcij, ki jih mora imeti organizacija za tekoče in nemoteno poslovanje.

Investicijska funkcija ima naslednje naloge (prirejeno po Ivanko, 2008, str. 78–79):

- obsega naloge in posle v zvezi s pripravo in oskrbo investicijske dokumentacije;
- posle s sklepanjem pogodb z vsemi pripravljalnimi opravili za investicijo;
- strokovno pripravo odločitev o nabavi ali nakupu osnovnih sredstev<sup>3</sup>;
- izgradnjo in nadzorovanjem gradbenih del;
- izdelavo specialnih strojev in opreme v lastni režiji<sup>4</sup>.

Investicijska funkcija pa je vsakakor potrebna v obdobju večjega investicijskega cilka, ko organizacija bodisi gradi nove objekte bodisi prenavlja obstoječe izven okvira funkcije tekočega vzdrževanja.

#### 6.1.4 Funkcija priprave proizvodnje

Funkcijo priprave proizvodnje<sup>5</sup> delimo na dve področji: tehnološka in operativna priprava proizvodnje (Ivanko, 2008, str. 79). Gre za naloge, ki opredeljujejo tehnični del, da lahko proizvodnja normalno izvaja svoje naloge.

Naloge tehnološke priprave proizvodnje so (prirejeno po Ivanko, 2008, str. 79):

- proučevanje tehnoloških procesov in razčlenjevanje tehnoloških postopkov za obstoječe ali nove izdelke/storitve,
- sestavljanje predpisov in dokumentacije za tehnološke postopke,
- konstruiranje manjših delovnih naprav in orodja,
- študij dela in časa,
- normiranje surovin in materialov,
- normiranje orodij in naprav,
- pripravljane dokumentacije in normativov za vzdrževanje tehnične opreme.

Če tehnološka priprava skrbi, da bodo v naprej znani postopki, potrebne količine materiala, strojev in orodij, operativna priprava proizvodnje skrbi, da imajo zaposleni prej omenjene količine, potrebne za tekoče izvajanje dela.

Naloge operativne priprave proizvodnje so (prirejeno po Ivanko, 2008, str. 79):

- spremljanje in evidentiranje proizvodnih zmogljivosti,
- operativno načrtovanje proizvodnje,
- terminiranje proizvodnje,
- operativno načrtovanje surovin in materialov,
- operativno načrtovanje proizvodnih delavcev,
- pripravljane in razpisovanje delovne dokumentacije,
- evidentiranje,
- spremljanje dosežene proizvodnje.

<sup>3</sup> Ta del je lahko tudi v nabavni funkciji.

<sup>4</sup> Ta del je lahko v raziskovalno-razvojni funkciji.

<sup>5</sup> Proizvodnja funkcija ne velja zgolj za čiste proizvodne obrate (kot npr. tovarna čevljev), ampak velja enako tudi za storitvena podjetja (npr. restavracija, trgovina).

Pravilna organiziranost tehnološke in operativne priprave proizvodnje močno vpliva na učinkovitost proizvodnje, saj se stopnja industrijske proizvodnje razlikuje glede na stopnjo pripravljenosti proizvodnje.

### 6.1.5 Nabavna funkcija

Nabavna funkcija je ena tistih funkcij, ki bi jo lahko umestili med temeljne funkcije, saj lahko s pravilno strategijo in politiko pri nabavi optimiziramo naše poslovanje. Omogoča nam neposredne velike prihranke, saj lahko usposobljen pri pogajanjih veliko privarčuje. Poleg tega pa lahko tudi posredno veliko privarčujemo, v kolikor gre za dobave v zadnjem trenutku (ang. *just in time*).

Nabavna funkcija ima naslednje naloge (prirejeno po Ivanko, 2008, str. 79–80):

- preučevanje nabavnih tržišč,
- oblikovanje politike nabave,
- sodelovanje s kooperanti,
- prevzemanje in skladiščenje surovin in reprodukcijskih materialov,
- načrtovanje in analiziranje stroškov nabave,
- uvažanje,
- opravljanje administrativno-tehničnih opravil v zvezi z nabavnim poslovanjem idr.

Poznamo nabavo v ožjem (nakup nekega predmeta po določeni ceni) in širšem (preučevanje trga ipd.) smislu. Ivanko (2008, str. 80) nabavno funkcijo definira kot sintezo z nabavo predmetov dela povezanih in medsebojno odvisnih del in nalog, ki jih opravljajo za to usposobljeni nosilci v funkcionalnem nabavnem procesu, lahko pa tudi delnem procesu poslovnega procesa znotraj proizvodne organizacije.

### 6.1.6 Proizvodna funkcija

V kolikor je organizacija proizvodno organizirana, ima ta funkcija največ nalog. Seveda ima tudi v storitvenih organizacijah ta funkcija pomebno vlogo. Vključuje tudi naloge pomožne in vzporedne proizvodnje ter vzdrževanja delovnih sredstev<sup>6</sup>.

Proizvodnja funkcija ima poleg operativno izvajalnih nalog ter vodenja, usmerjanja in nadzorovanja tekoče proizvodnje naslednje naloge (prirejeno po Ivanko, 2008, str. 79–80):

- sprotno evidentiranje dosežene proizvodnje,
- usklajevanje osnovne proizvodnje po dejavnostih,
- prilagajanje režima dela operativnemu načrtu proizvodnje,
- usklajevanje dela po stopnjah tehnološkega procesa,
- usklajevanje dela s pomožno proizvodnjo in vzdrževanjem delovnih sredstev,
- izročanje izdelkov v skladišče končnih izdelkov,
- ukrepanje ob večjih zastojih v proizvodnji,
- organiziranje dostave dokumentacije in materiala na delovna mesta,
- tekoče spremljanje in uravnavanje proizvodnega procesa,
- organiziranje notranjega transporta,
- organiziranje medfaznega skladiščenja,

---

<sup>6</sup> Funkcija vzdrževanja je lahko tudi samostojna funkcija, čeprav imajo praviloma v okviru proizvodnje vsaj tekoče vzdrževanje. Velika investicijska vzdrževanja pa so bodisi ločena ali pa v okviru investicijske funkcije.

- predlaganje izboljšav in popravil delovnih sredstev,
- razporejanje delavcev na delovna mesta,
- operativno spremljanje produktivnosti in gospodarnosti po delovnih mestih idr.

Proizvodno funkcijo lahko organiziramo po programih, strateških poslovnih enotah, odelkih, obratih, tehnoloških linijah, odvisno od velikosti, raznolikosti in po drugih značilnostih proizvodnje.

### 6.1.7 Logistična funkcija

Logistična funkcija je lahko sestavni del proizvodne funkcije ali pa je popolnoma samostojna. Obsega vse aktivnosti, povezane z materialno-blagovnimi, energetske in infrastrukturnimi tokovi v organizaciji. Ker je logistika v industrijski revoluciji velikega pomena, jo obravnavamo samostojno. Poleg tega je ta funkcija, poleg informacijske, najbolj podvržena hitrim spremembam in razvoju.

Logistična funkcija ima naslednje naloge (prirejeno po Stock in Lambert, 2000, str. 19 v Ivanko, 2008, str. 80):

- servisiranje kupcev,
- načrtovanje potreb,
- upravljanje zalog,
- logistično komuniciranje,
- ravnanje z materiali,
- obdelava naročil,
- pakiranje,
- deli in servisna podpora,
- izbira proizvodnih in skladiščnih lokacij,
- oskrbovanje z vhodnimi sestavinami,
- logistične reklamacije,
- distribucija in transport,
- skladiščenje in hranjenje blaga.

Vsekakor pa ne moremo nalog posplošiti, saj so te odvisne od organizacije do organizacije. Pomebno je, kaj organizacija dela in kakšni so njeni izločki.

Ogorelec (1996, str. 43–45 v Ivanko, 2008, str. 81) deli naloge logistične funkcije na: naloge, ki se delijo na logistični sistem kot celoto, in naloge v posameznih fazah logističnega procesa. Nadalje jih deli na naloge načrtovanja (predvidevanje in načrtovanje potreb po logističnih storitvah; oblikovanje logistične politike podjetja), nadzora poslovne logistike (doseganje ravni servisa v vseh fazah poslovne logistike; nadzor celotnega logističnega poslovanja, ki predstavlja zajemanje in evidentiranje kakovosti logističnih storitev, zajemanje stroškov in izdelavo standardov kontrole) in druge logistične naloge (usklajevanje poslovne logistike z drugimi poslovnimi funkcijami; vodenje razgovorov z izvajalci logističnih storitev; izbira logistične tehnologije in opreme; sprožanje postopkov za izboljšanje logističnega poslovanja).

Nadalje glede temeljnih faz logističnega procesa ločimo (Ogorelec, 1996, str. 44–45 v Ivanko, 2008, str. 81–82):

#### **faze fizične distribucije:**

- razvijanje in stalni nadzor fizične preskrbe, ki naj doseže načrtovani servis ob primernih stroških;
- določanje ravni preskrbovalnega servisa;

- ocenjevanje in vodenje operativnih služb logističnih dejavnosti;
- načrtovanje in nadzorovanje zalog v skladiščih surovin in embalaže;
- nadzorovanje servisa preskrbe;
- evidentiranje in kontrola stroškov posameznih dejavnosti fizične preskrbe.

**naloge intralogistike:**

- načrtovanje, usklajevanje in nadzor intralogistike s ciljem optimalnega pretoka materiala v procesu proizvodnje;
- organiziranje in vodenje bazičnih procesov (transportiranje, embaliranje in manipuliranje);
- svetovanje glede vprašanj poslovne logistike v proizvodnem procesu (npr. razmestitev proizvodnih naprav);
- evidentiranje in kontrola stroškov intralogistike idr.

**naloge fizične logistike:**

- načrtovanje fizične distribucije, ki naj doseže optimalni servis ob primernih stroških;
- določanje ravni dobavnega servisa;
- organiziranje dela in vodenje operativnih služb logističnih dejavnosti;
- načrtovanje in kontrola zalog gotovih izdelkov;
- kontrola dobavnega procesa;
- evidentiranje in kontrola stroškov posameznih dejavnosti fizične distribucije idr.

Logistika je prepletena med skoraj vse temeljne funkcije proizvodnje, tako da bo v prihajajoči industrijski revoluciji 4.0 deležna velikih pretresov. Pričakujemo lahko, da bodo vzpostavljeni komunikacijski kanali, ki bodo lahko proces logistike še izboljšali.

### 6.1.8 Funkcija tehničnega nadzora

To funkcijo je možno umestiti v proizvodno funkcijo ali pa jo obravnavati ločeno. Prednosti ločene umestitve so v tem, da imamo vzporedno kontrolo, kakšni izločki prihajajo iz proizvodne funkcije. Sama proizvodna funkcija že izvaja nadzor (tako kot ga mora vsaka druga funkcija), zato gre pri funkciji tehničnega nadzora za izključno tehnični nadzor, ki zavzema strokovno, analitično-organizacijsko delo, povezano s tehničnim nadzorom.

Funkcija tehničnega nadzora ima naslednje naloge (prirejeno po Ivanko, 2008, str. 82–83):

- vhodno nadzorovanje predmetov dela,
- medfazno nadzorovanje polizdelkov,
- nadzorovanje gotovih izdelkov,
- nadzorovanje strojev in opreme.

Tudi pri tej funkciji kaže poudariti, da jo bo industrijska revolucija 4.0 temeljito prenovila, saj bodo stroji, zaposleni in izdelki komunicirali medsebojno avtonomno in bodo lahko korigirali končne izločke, tako da bodo le-ti vse popolnejši.

### 6.1.9 Prodajna funkcija

Prodajna funkcija je ena izmed temeljnih funkcij vsake organizacije, ki zagotavlja pretvarjanje izdelkov in storitev v denar, s čemer zagotavlja nepretrganost celotnega poslovnega procesa. Skozi posamezna časovna obdobja je doživljala velike spremembe, vendar je njena vloga v poslovnem procesu ostala praktično nespremenjena. Spreminjala sta se le njena vsebina in obseg nalog. Iz tradicionalno proizvodne usmerjenosti industrijskih organizacij se

postopno spreminja v tržno usmerjenost poslovanja. Razvojne faze, ki jih ima poslovna usmerjenost proizvodnih organizacij, so (Rocco, 1971, str. 54 v Ivanko, 2008, str. 83):

- proizvodna usmerjenost,
- prodajno-komercialna usmerjenost,
- marketinška usmerjenost,
- kontrolno-marketinška usmerjenost.

Prodajna funkcija se deli na dve podfunkciji: trženje in operativna prodaja.

Funkcije trženja v okviru prodajne funkcije so (Deželak, 1971, str. 46–47 v Rocco, 1971, str. 54 v Ivanko, 2008, str. 83–84):

- raziskava tržišča,
- politika izdelka,
- politika cen,
- politika prodaje in distribucije,
- ekonomska propaganda,
- pospeševanje prodaje.

Operativna prodaja obsega naslednje naloge:

- načrtovanje prodaje,
- načrtovanje in analiziranje stroškov prodaje,
- prevzemanje in skladiščenje izdelkov,
- prodajanje in razpečevanje izdelkov,
- reševanje reklamacij kupcev,
- obveščanje o prodaji in izvozu,
- administrativnotehnično poslovanje.

Kako se bo organiziralo prodajno funkcijo, je odvisno predvsem od velikosti in razvejanosti organizacije.

### 6.1.10 Kadrovska funkcija

Kadrovska funkcija se je v preteklosti najbolj spreminjala in pridobivala na pomenu. V času zgodnjega preučevanja menedžmenta (razvoj menedžmenta do 18. stoletja, menedžment v 18 in 19. stoletju) namreč delo z zaposlenimi ni bilo sistemizirano. Predstavniki klasične teorije menedžmenta so začeli postopoma uvajati študije dela in časa ter izbora ustreznih zaposlenih. Vedenjske teorije so že narekovale, da je potrebno delavca vključiti v proces odločanja in mu zagotoviti ustrezne delovne in socialne pogoje ter ga ustrezno motivirati za delo. V novejšem obdobju pa si sploh ne moremo več predstavljati, da na zaposlene ne bi gledali celovito, saj je pomembno, kakšne kompetence ima in kako se vklaplja v organizacijo.

Kadrovska funkcija ima naslednje naloge (prirejeno po Ivanko, 2008, str. 84):

- sistematizacije delovnih mest,
- strukture zaposlenih,
- načrtovanja kadrov,
- načrtovanja delovnih karier,
- pridobivanja kadrov,
- spremljanja razvoja kadrov,
- spremljanje medsebojnih odnosov pri delu,
- izobraževanje kadrov,
- spremljanje delovnega časa in njegove izgradnje,
- ocenjevanje kadrov,
- delitev sredstev in plače,
- psihotehnične aktivnosti,

- motiviranje,
- profesionalno usmerjanje in izbiranje kadrov,
- reševanja socialnih vprašanj,
- reševanja družbenega standarda,
- informiranja itd.

Kadrovska funkcija je praviloma organizirana skupaj s splošno funkcijo kot splošno kadrovsko področje.

### 6.1.11 Finančna funkcija

Finančna funkcija je lahko tudi organizirana kot finančno-računovodska funkcija, vendar ta ureditev za večje organizacije ni ustrezna, saj je potrebno razmejiti naloge. Povezanost teh dveh funkcij je predvsem tehnične (denarnovrednostni pojmi) in manj vsebinske narave. Pri finančni funkciji gre za finančno poslovanje, pri računovodski pa za denarnovrednostni odsev finančnega in celotnega poslovanja (Kralj, 1974, str. 68 v Ivanko, 2008, str. 85).

Finančna funkcija ima naslednje naloge (prirejeno po Ivanko, 2008, str. 79–80):

- pridobivanje (zagotavljanje) finančnih sredstev,
- plasiranje finančnih sredstev,
- vlaganje finančnih sredstev,
- preoblikovanje sredstev v reprodukcijskem procesu,
- usklajevanje finančnih odnosov pri virih financiranja,
- optimiranje struktur finančnih sredstev,
- optimiranje likvidnosti,
- skrb za ustvarjanje rezultatov,
- urejanje delitvenega razmerja dohodka,
- financiranje investicij,
- dezinvestiranje,
- urejanje finančnih razmerij idr.

Bistvo finančne funkcije so financiranje, gospodarjenje s finančnimi sredstvi in iz financiranja izviraajoči finančni odnosi.

### 6.1.12 Računovodska funkcija

Računovodska funkcija je eden izmed podsistemov celovitega informacijskega sistema v organizaciji, s katerim spremljamo, preučujemo in prikazujemo stanje in spremembe poslovanja v organizaciji in njenem okolju. Vendar pa te funkcije ne moremo direktno enačiti z informacijsko funkcijo, saj ima vsaka od teh dveh funkcij svoj informacijski sistem.

Sestavine računovodske funkcije so: knjigovodstvo, računovodsko načrtovanje, računovodsko nadziranje in analiziranje, ki skupaj zagotavljajo spremljanje, proučevanje in prikazovanje sredstev, virov sredstev, stroškov, odhodkov in prihodkov ter finančnega izvida zaradi oblikovanja in posredovanja računovodskih informacij (Melavc, 1976, str. 10–11, v Ivanko, 2008, str. 85).

Računovodska funkcija ima naslednje naloge (prirejeno po Ivanko, 2008, str. 79–80):

- računovodsko načrtovanje (določanje normativov stroškov, načrtovanje stroškov, sestavljanje kalkulacij, načrtovanje vrednostnih rezultatov);
- knjigovodstvo (knjiženje po knjigovodskih standardih in druge operativne evidence finančnega in stroškovnega računovodstva);

- računovodsko nadziranje (notranje in zunanje, se nanaša na ocenjevanje stanja poslovanja in vrednostnih rezultatov ter ukrepanje z namenom, da se odkrijejo ugotovljene pomanjkljivosti);
- računovodsko analiziranje (razčlenjevanje in preučevanje stroškov in vrednostnih izidov ter ugotavljanje vzrokov, ki so vplivali na dosežene stroške in vrednostne rezultate);
- računovodsko informiranje (priprava računovodskih informacij za uporabnike).

Računovodska funkcija je praviloma organizirana kot samostojna enota v okviru širše organizacijske zasnove s področja financ in računovodstva.

### 6.1.13 Splošna funkcija

Splošna funkcija je bolj prisotna v storitvenih organizacijah kot v proizvodnih. To pa zato, ker lahko številne splošne, pravne in druge posle razporedimo po drugih funkcijah. Tako je največkrat združena s kadrovsko funkcijo v splošno kadrovsko funkcijo.

Splošna funkcija ima naslednje naloge (prirejeno po Ivanko, 2008, str. 86):

- konstituiranje organov upravljanja,
- stiki z družbenoekonomskimi in drugimi organizacijami,
- stiki z javnostjo,
- ravnanje s sredstvi za zveze in žigi,
- ravnanje in arhiviranje trajno veljavne dokumentacije,
- določene vrste pravnih poslov,
- zagotavljanje enotnega obveščanja zaposlenih,
- opravljanje poslov po posebnih nalogih,
- opravljanje pomožnih del idr.

### 6.1.14 Funkcija varovanja

Tudi funkcijo varovanja lahko razporedimo med druge enote. Tako lahko proizvodnja samostojno izvaja varovanje ali pa je varovanje zagotovljeno v okviru splošne funkcije. Vendar pa tudi ta funkcija pridobiva na veljavi, saj je potrebno poleg fizičnega varovanja zagotoviti tudi kibernetško varnost. Poleg tega so določene organizacije dolžne izvajati določene aktivnosti, povezane z zaščito in varovanjem, in morajo zato imeti organizirane posebne enote za hitro posredovanje (npr. na letališčih ali ob izlivih nevarnih snovi).

Funkcija varovanja ima naslednje naloge (prirejeno po Ivanko, 2008, str. 87):

- zdravstveno varstvo zaposlenih,
- tehnično varstvo,
- zavarovanje (vratarska in čuvajska služba),
- obrambne priprave,
- civilno zaščito,
- samozaščito idr.

### 6.1.15 Informacijska funkcija

Tudi informacijsko funkcijo večina avtorjev ne navaja posebej. Praviloma jo umeščajo med splošno ali proizvodno funkcijo. Vendar pa je treba poudariti, da pri tej funkciji ne gre za informiranje, ampak za informacijsko-komunikacijske rešitve. Brez teh pa v današnji dobi, kaj šele v času, ki prihaja, ne moremo normalno delovati.

Informacijska funkcija ima naslednje naloge (prirejeno po Ivanko, 2008, str. 88):

- oblikovanje in uresničevanje strategije izgradnje informacijskih podsistemov in integriranega informacijskega sistema,

- snovanje in priprava aplikacij,
- programiranje,
- opravljanje posameznih informacijskih storitev,
- uvajanje aplikacij in izobraževanje uporabnikov.

### 6.1.16 Poslovna funkcija vzdrževanja

Tudi poslovna funkcija vzdrževanja je praviloma sestavni del drugih funkcij od proizvodne funkcije za proizvodna podjetja do splošne funkcije za storitvene organizacije. Obstajajo tudi rešitve, ko je ta funkcija povezana z nabavno funkcijo ali pa je sestavni del informacijske funkcije, v kolikor gre pretežno za osnovna sredstva s tega področja (osebni računalniki, tiskalniki, kopirni stroji).

Poslovna funkcija vzdrževanja ima naslednje naloge (prirejeno po Ivanko, 2008, str. 89):

- programiranje in načrtovanje vzdrževanja delovnih sredstev,
- operativna priprava investicijskega vzdrževanja strojev in opreme,
- tekoče vzdrževanje strojev in opreme,
- optimiranje, naročanje, skladiščenje in izdajanje rezervnih delov.

### 6.1.17 Funkcija odnosov z javnostmi

Odnosi z javnostmi so sestavina upravljanja, ki odgovarja za uspešnost, učinkovitost, utemeljenost, ustvarjalnost in upravičenost odnosov med organizacijo in njenimi deležniki ter javnostmi. Nanaša se tako na tekoče delo in poslovanje kot na strateško pozicioniranje družbe. Cutlip in drugi opredeljujejo odnose z javnostmi kot upravljavsko funkcijo, ki vzpostavlja in ohranja vzajemno koristne odnose med organizacijo in javnostmi, od katerih je odvisna uspešnost organizacije. Ta definicija pripisuje praksi odnosov z javnostmi upravljavsko vlogo, poudarja moralno in etično vlogo poklica ter določa kriterije za ugotavljanje, kaj spada in kaj ne v funkcijo odnosov z javnostmi (Cutlip, Center in Broom 2000, str. 6 v Xavier, Johnston, Patel, Watson, in Simmons, 2005).

Kitchen (1997, str. 8) je v svoji raziskavi definicij odnosov z javnostmi odkril naslednje ponavljajoče se vzorce:

- odnosi z javnostmi so v svojem bistvu komunikacijska funkcija s poudarkom na dvosmerni komunikaciji;
- odnosi z javnostmi se ukvarjajo z vzpostavitvijo in vzdrževanjem obojestranskega razumevanja med organizacijo in določenimi skupinami ljudi (javnostmi);
- odnosi z javnostmi služijo kot obveščevalna funkcija, ki analizira in interpretira trende in zadeve v okolju, ki bi lahko imele posledice za organizacijo in njene deležnike;
- odnosi z javnostmi pomagajo organizacijam oblikovati in dosežati družbeno sprejemljive cilje.



## 6.2 Zaključek

Oblikovanje poslovnih funkcij ni enoznačno. Tako se lahko zgodi, da bomo del funkcij izvajali na daljavo, saj ne gre za ključne funkcije (Abdur Razzaque in Chen Sheng, 1998; Kemp in Owen, 2013). To pa je še toliko bolj aktualno, v kolikor delamo v globalnem okolju in imamo virtualno organizacijo (Strader, Lin, in Shaw, 1998). Preostale poslovne funkcije bodo deležne celovite reorganizacije. Tu se kaže največji vpliv prav z uporabo umetne inteligence in vpeljavo robotizacije v delovne procese. Vsekakor se bodo poslovne funkcije vedno bolj spreminjale.

S tem, ko smo definirali poslovne funkcije podjetja, lahko začnemo s postavitvijo organizacijskih struktur. To vsebino bomo obravnavali v naslednjem poglavju.

*»Ne bojte se počasne rasti, bojte se ostati na mestu.«*

*Kitajski pregovor*

## 7 ORGANIZACIJSKE STRUKTURE IN STRUKTURE ORGANIZIRANOSTI

Organizacijska struktura je formalni sistem razčlenitve in razporeditve delnih nalog po izvrševalcih in organizacijska ureditev njihovih medsebojnih odnosov v celotni organizaciji (Možina et al., 2002, str. 835). Organizacijsko strukturo oblikujejo naloge, nosilci nalog in njihova medsebojna razmerja. Ta je dobra takrat, ko omogoča učinkovito in stalno komunikacijo med nosilci nalog po najkrajši možni poti (Lipičnik, 2005, str. 44).

**Struktura organiziranosti** je izid organiziranja in odseva statični vidik organiziranosti odnosov med nosilci organizacijskih nalog. Z vidika nadrobnosti členitve skupne nalog kake organizacije in oblikovanja organizacijskih osnov razločujemo strukture makro-, mezo- in mikroorganiziranosti. **Struktura makroorganiziranosti** je temeljna zgradba organizacijskih osnov, ki prikazuje razčlenitev skupnega poslovanja organizacije glede na komplekse različnih poslov, vezanih na posebni predmet poslovanja. **Struktura mezoorganiziranosti** je smotrna zgradba organizacijskih enot najnižje sestavljenosti oz. skupin delovnih mest z logično razporeditvijo nalog in razmejitvijo pristojnosti in odgovornosti po zasnovanih organizacijskih enotah. **Struktura mikroorganiziranosti** je logična razporeditev nalog po delovnih mestih znotraj organizacijskih enot, zasnovanih v strukturi mezoorganiziranosti, z vsemi odnosi med nosilci nalog znotraj organizacijske enote kakor tudi med različnimi organizacijskimi enotami celotne organizacije. Cilji oblikujejo strukturo organiziranosti in ne nasprotno.

### 7.1 Vrste struktur organiziranosti z vidika dela in celote

Organizacijska shema je grafična ponazoritev organizacijske strukture. Nekateri namesto organizacijske sheme uporabljajo pojem organigram. Organizacijska shema je lahko bolj splošna ali podrobna. S shemo se prikažejo oddelki, delovne skupine in delovna mesta v organizaciji. V shemi so prikazane **štiri temeljne informacije o organizacijski strukturi**, in sicer (Bavec, 2005, str. 54):

- **naloge** – prikazana so področja različnih nalog;
- **porazdelitve** – vsak predal prikazuje oddelek v organizaciji, ki je odgovoren za določeno področje dela;
- **ravni menedžmenta** – prikazana je upravljalno-vodstvena hierarhija od predsednika uprave do različnih oddelčnih menedžerjev. Ti so navadno podrejeni istemu posamezniku, ki je za hierarhijo višje, in so z njim tudi neposredno povezani;
- **linije avtoritete** – navpične povezave predalov na shemi kažejo, kateri položaji so nadrejeni drugim.

Velika večina avtorjev pa glede na način vodenja navaja naslednje oblike organizacijskih struktur (Lipičnik, 2005, 49):

- linijska organizacijska struktura,
- funkcijska organizacijska struktura,
- štabno-linijska organizacijska struktura.

Z vidika centralizacije in decentralizacije si bomo pogledali naslednje tipe struktur:

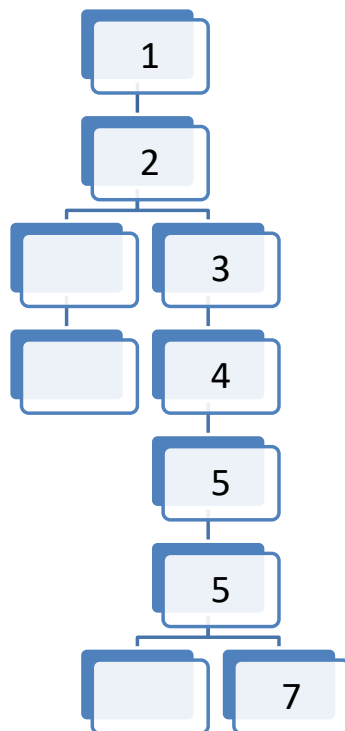
- funkcijsko,
- produktno,
- matrično organizacijsko strukturo,

- procesno,
- mrežno in virtualno,

### 7.1.1 Linijska organizacijska struktura

Linijska organizacijska struktura je osnovna organizacijska struktura (Slika 18: Linijska organizacijska struktura). Sami prikazujemo močno razvejano strukturo s sedmimi nivoji.

Linijska avtoriteta je opredeljena s pravico ukazovanja nadrejenega in izvrševanja s strani podrejenega. Linijski vodje podjetja predstavljajo linijo avtoritete, linijo ukazovanja, ki teče od zgoraj navzdol (Vila in Kovač, 1997). Na ta način se doseže enotno ukazovanje, ki je načelo klasične organizacije.

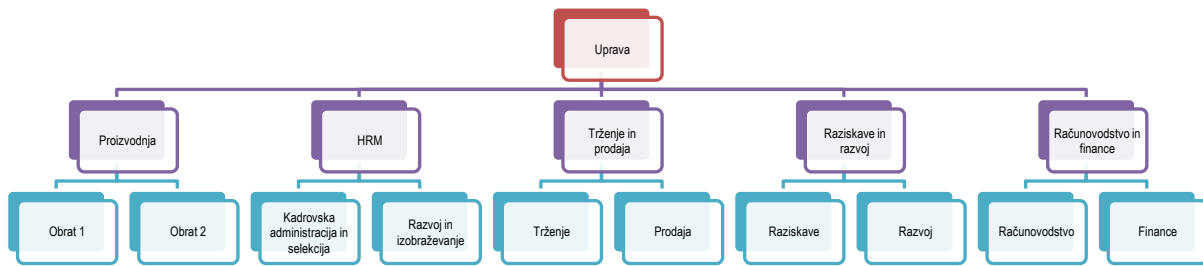


Slika 18: Linijska organizacijska struktura

### 7.1.2 Funkcijska organizacijska struktura

Funkcijska organizacijska struktura je centralizirana, oblikovana na zahtevi, da se s posebnim predmetom dela in poslovanja povezane in medsebojno odvisne delne naloge opravljajo pod enotnim vodstvom (Slika 19: Funkcijska organizacijska struktura). Je najpogostejša organiziranost in se najbolj uporablja zlasti v manjših industrijskih podjetjih. Njena slabost je neprilagodljivost.

Prednost funkcijske strukture je predvsem v njeni racionalnosti. Naloge se opravljajo pod enim vodjem, kar povzroča manjše stroške, povečuje specializacijo in profesionalizacijo ljudi. Je primerna za stabilno okolje. Spremembam ni prilagodljiva, komuniciranje je počasno, odločitve se počasi sprejemajo in uresničujejo.



**Slika 19: Funkcijska organizacijska struktura**

Funkcijska organizacijska struktura karakterizira pravico zahtev neke funkcije glede na drugo funkcijo pri opravljanju neke določene delovne naloge ali izvedbe nekih določenih procedur, ki niso pod neposrednim nadzorom in vplivom funkcije, ki postavlja zahteve. Funkcije v podjetju so odvisne od ciljev, ki jih želi doseči podjetje, od vodilnih kadrov, odvisne so od nujnih potreb podjetja, od uporabljene strategije. Organizacijske funkcije so npr.: marketing, prodaja, nabava, raziskovanje in razvoj, proizvodnja, finance, računovodstvo, kadrovanje. Seveda je potem od podjetja do podjetja odvisno, kakšne funkcije ima in kako si jih grupira.

Razlogi za nerazumevanje med linijskimi vodstvom in štabnimi organi so (Vila in Kovač, 1997):

- linijsko vodstvo lahko sprejme ali zavrže rešitve štabnih organov;
- linijsko vodstvo postavlja zahtevo, da se nek problem reši, vendar je rok prekratek in rešitev ni izvedljiva;
- štabni organ lahko problem rešuje zelo dolgo, na kar pa linijsko vodstvo ne more čakati;
- linijsko vodstvo je v stalni stiski;
- linijsko vodstvo in štabni organ imata različna mnenja o nalogi, ki jo je treba opraviti.

Osnovna pravila koordinacije med linijskim vodstvom in štabnimi organi so (Vila in Kovač, 1997):

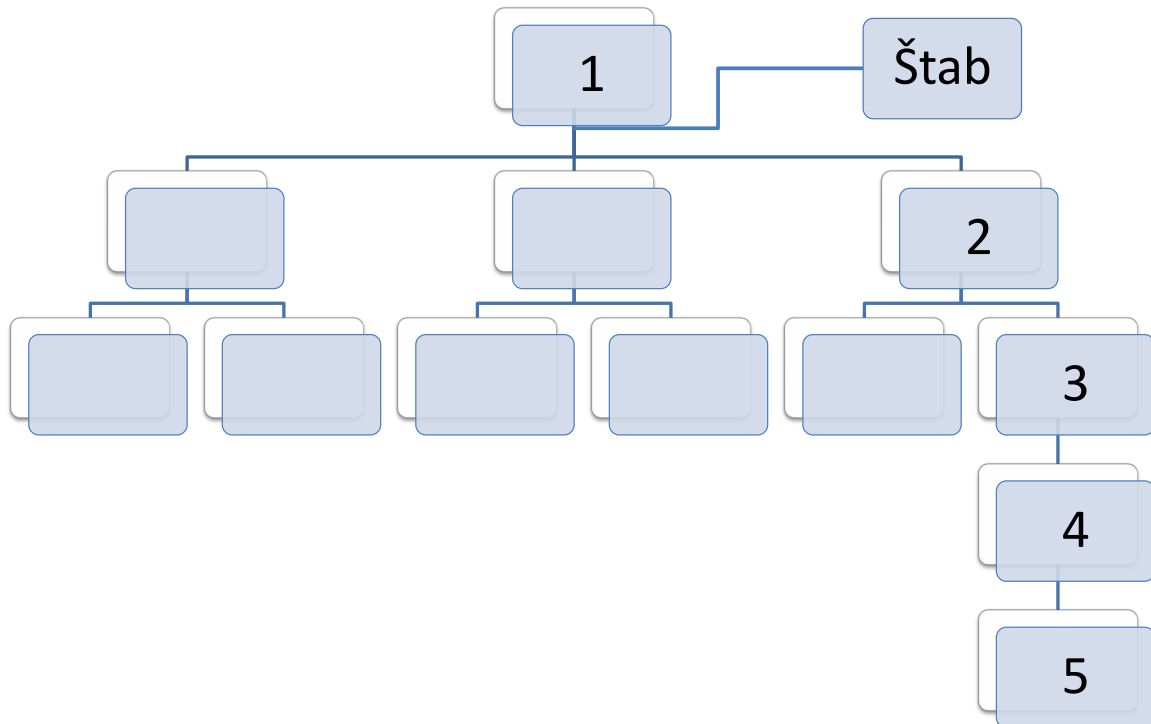
- linijsko vodstvo mora štabni organ dobro informirati o problemih, pri katerih pričakuje njegovo pomoč;
- štabni organ mora zagotoviti svojo pomoč in svetovanje, tako da zmanjša na najmanjšo možno mero čas in trud linijskega vodstva;
- štabni organi morajo storiti vse, da linijsko vodstvo sprejme njihova priporočila;
- linijski vodje morajo biti naklonjeni sprejemanju štabnih nasvetov in njihovi uporabi v interesu organizacije.

### 7.1.3 Štabno-linijska organizacijska struktura

Štabno-linijska organizacijska struktura (Slika 20: Štabno-linijska organizacijska struktura) je po svoji naravi svetovalnega karakterja. Obstajata dve vrsti štabnih organov, in sicer (Vila in Kovač, 1997) :

- osebni štabni organ, ki je dodeljen nekemu vodilnemu zaradi določenih specifičnih specialističnih znanj. Ta izdeluje določene analize, študije, poročila, kar se bo uporabilo pri določenih funkcijah ali v oddelkih, glede na odločitve vodilnega;
- specializirani štabni organi pa so navadno oddelki ali službe, ki so specializirane za določeno področje organizacijskih aktivnosti, ki jih uporablja vsa organizacija. Npr. razvoj tehnologije, analitično planski oddelki, pravna služba, marketing, računalniški center itd.

Te službe zagotavljajo strokovno svetovanje glede na svojo specializacijo komur koli znotraj podjetja, če se za to pokaže potreba.



Slika 20: Štabno-linijska organizacijska struktura

#### 7.1.4 Panožna (produktna, divizijska) struktura organiziranosti

Panožna struktura je decentralizirana, posamezne funkcije morajo biti organizirane decentralizirano na ravni proizvodnega programa. Ima več različnih variacij. Delitev je glede na proizvode (Slika 21: Divizijska/Produktna organizacija), geografsko pokritje (Slika 22: Divizijska/Geografska organizacija), tržišče (Slika 23: Divizijska/Tržna organizacija).

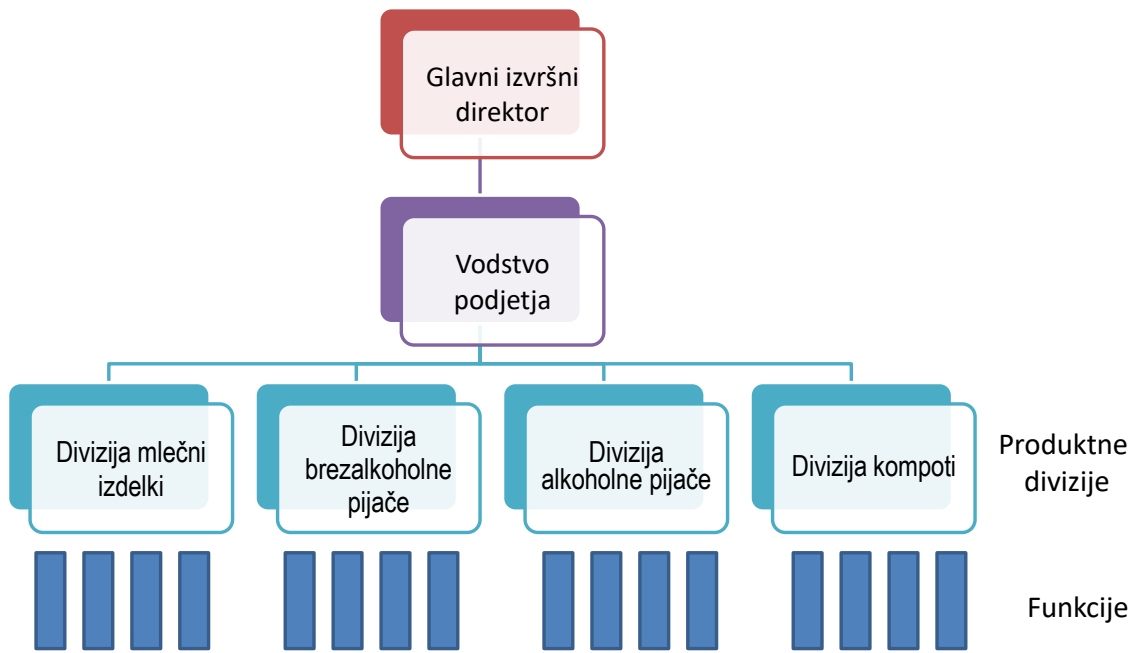
Obstajajo različne vrste delitev:

- delitev zaradi možnosti prodaje velike količine različnih tipov istega izdelka;
- delitev glede na izdelke;
- geografska delitev zaradi proizvodnje podobnih izdelkov, ki so med seboj geografsko oddaljene;
- delitev na divizije po kupcih.

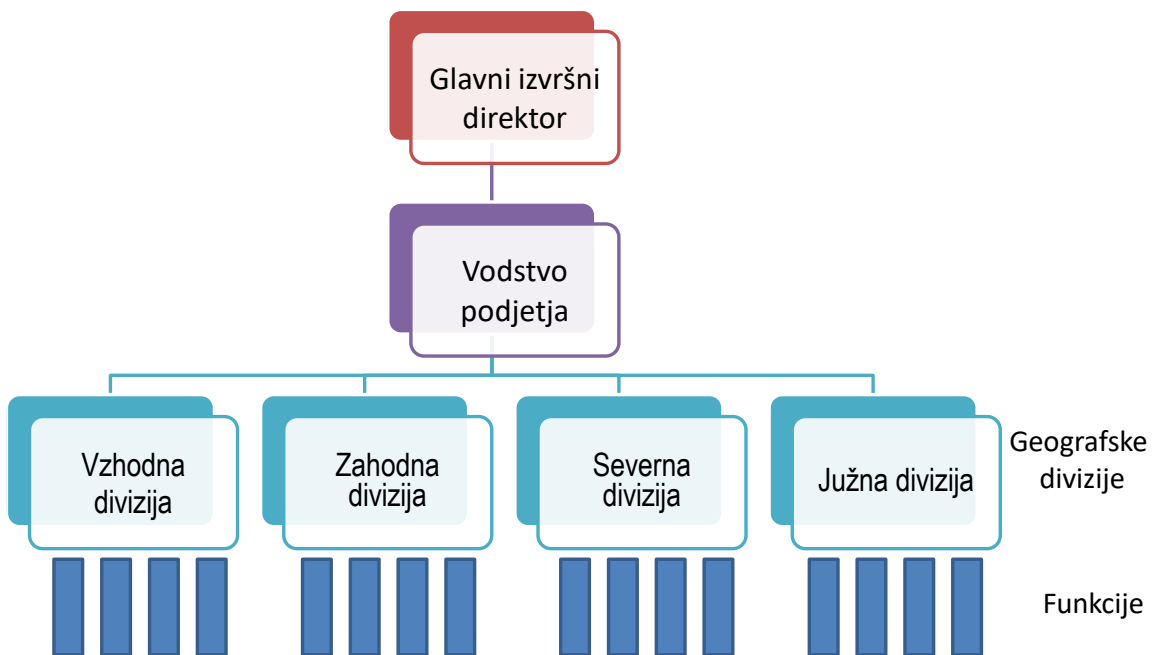
Divizijska organizacijska struktura je sestavljena iz avtonomnih enot, ki vsaka posluje samostojno ali skoraj popolnoma samostojno. Vsaka enota se imenuje divizija. Razlogi za tako organizacijo so: podjetje postane preveliko in ga je zato težko upravljati.

Divizije imajo lahko različna področja in vsako je poslovno neodvisno podjetje (novinarstvo, industrija, film itd.). Velika podjetja razdelimo na manjše število manjših podjetij. Načelo je avtonomna decentralizacija ob neprisilni integraciji skupnih funkcij. Odločanje je decentralizirano, vse pomembnejše odločitve sprejemajo na ravni programa.

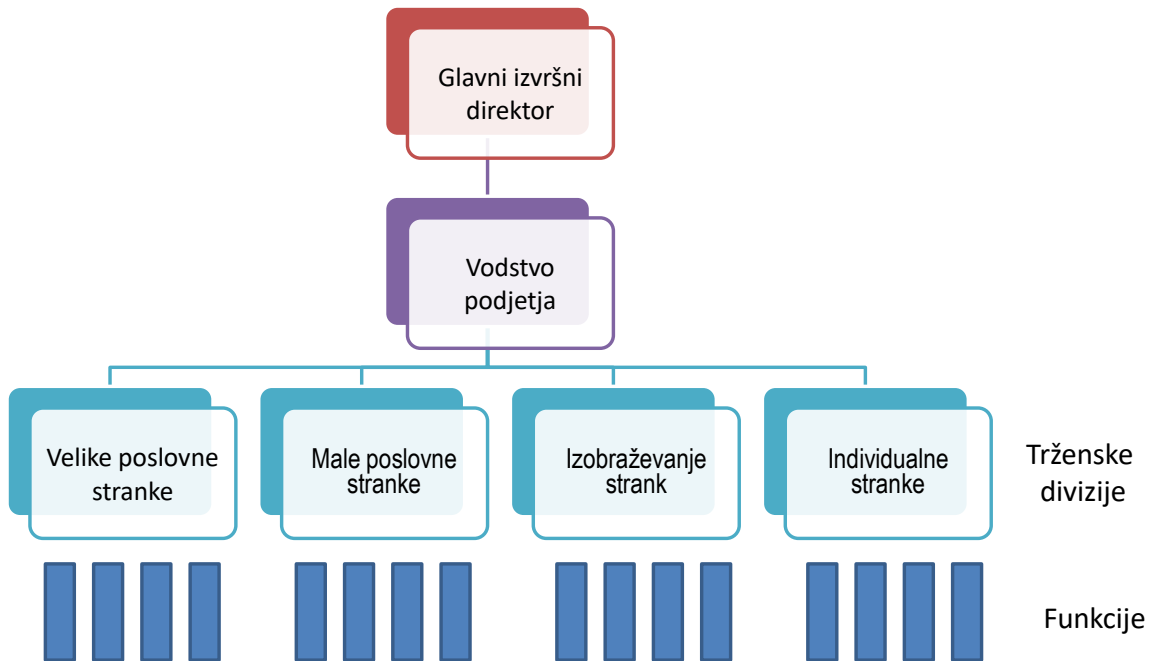
Divizijska organiziranost je bolj prilagodljiva in fleksibilna. Z divizijsko organiziranostjo dosežemo večjo fleksibilnost, ki se kaže v temeljnih zahtevah vsake organizacije, namreč obvladovati konkurenco z inovacijami in stalnim zniževanjem stroškov.



Slika 21: Divizijska/Produktna organizacija



Slika 22: Divizijska/Geografska organizacija

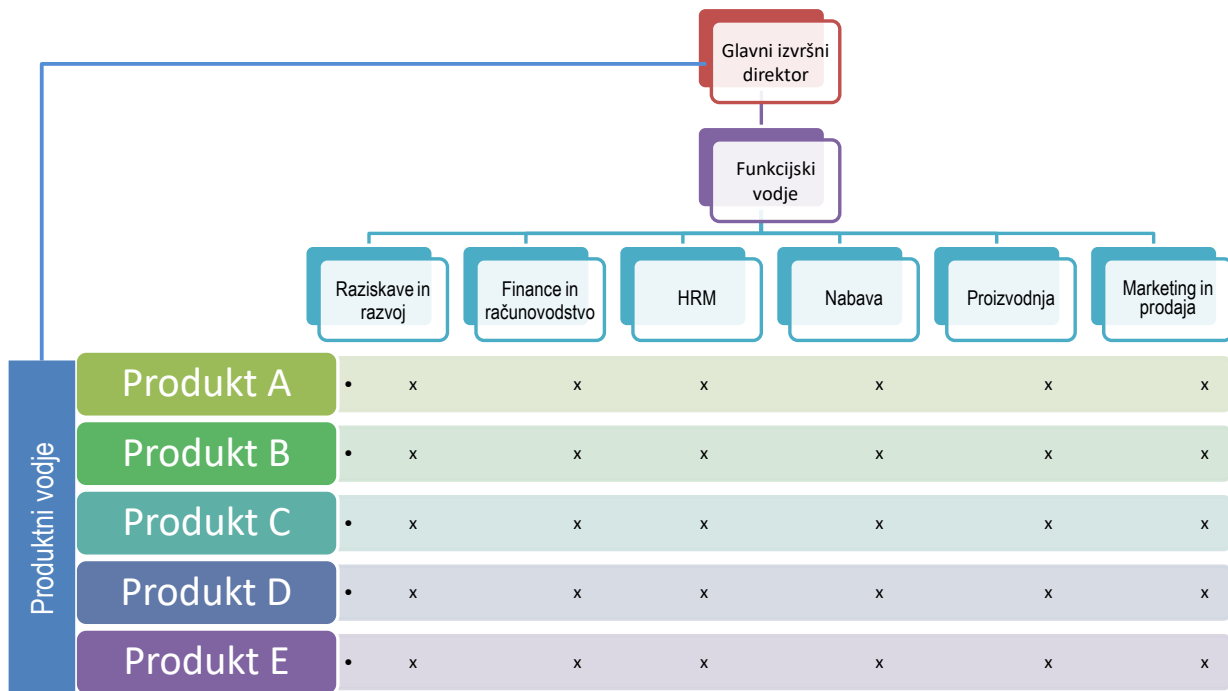


Slika 23: Divizijska/Tržna organizacija

### 7.1.5 Matrična struktura organiziranosti

Matrična struktura (Slika 24: Produktna matrična organizacija) je kombinacija funkcijske in divizijske strukture organiziranosti (Slika 25: Divizijska/Produktna matrična organizacija). Matrična struktura organiziranosti se je počasi uveljavljala, zato se zdi, da je bila le modni pojav. Reči moremo, da obstaja precejšen razkorak med teorijo in prakso matrične organiziranosti. Številni teoretiki dokazujejo prednosti matrične organiziranosti, ki se kaže v večji fleksibilnosti. Praktiki pa opozarjajo na njene slabosti, ki jih vidijo v skupnem odločanju, kooperativnem vodenju in v ne dovolj opredeljenih pristojnostih.

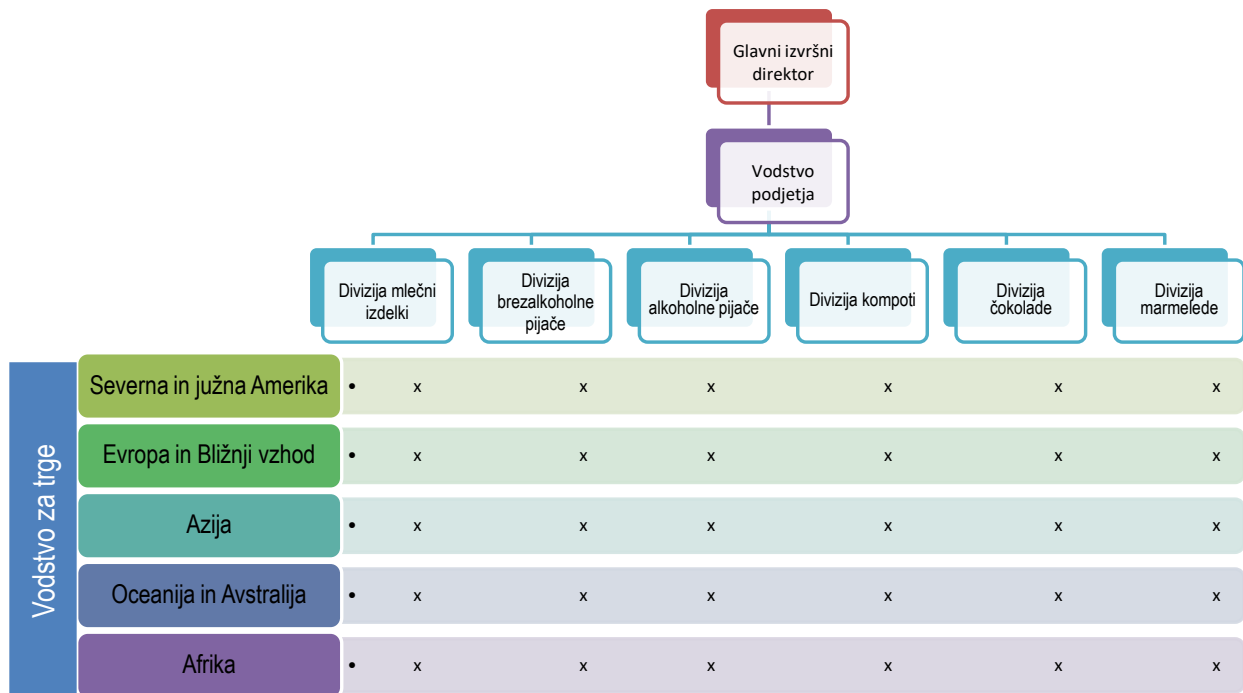




**Slika 24: Produktna matrična organizacija**

Matrična organiziranost ne pomeni nič novega, ker vključuje vse tisto, kar je že obstajalo. Matrična struktura organiziranosti terja timsko delovanje organizacije, ki je dolgotrajen proces in terja usposobljene ljudi. Nepoznavanje timskega dela in organizacijska nestrpnost povzročata, da timska organiziranost ne daje takih izidov, kot bi jih lahko. Matrična struktura terja tudi visoko angažiranost sodelavcev v organizacijske cilje. Pristojnosti posameznikov so omejene, sodelavci so si enakopravni.

Kritiki matrične strukture organiziranosti zahtevajo natančno opredelitev pristojnosti in odgovornosti. Matrična struktura organizirani se je uveljavila le v projektnih oz. projektantskih organizacijah in organizacijah heterogenega proizvodnega sestava srednjega obsega.



Slika 25: Divizijska/Produktna matrična organizacija

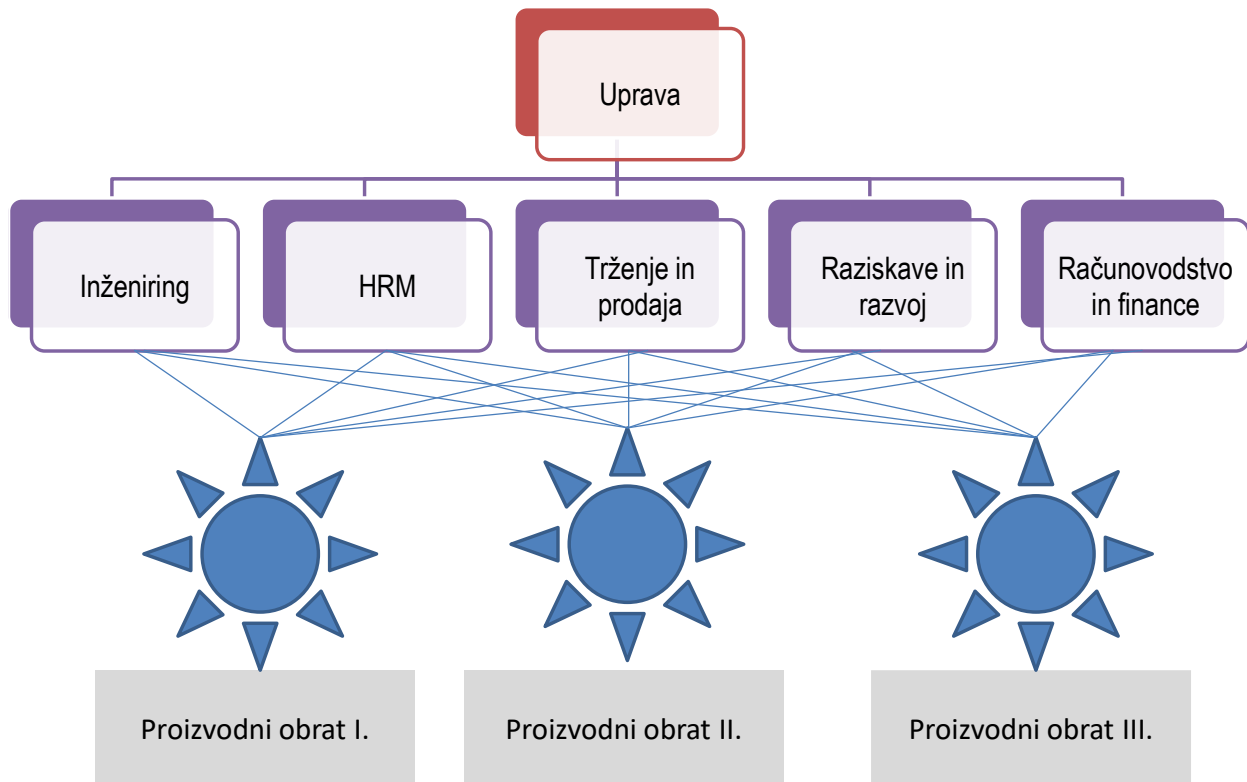
### 7.1.6 Timska organizacija

Timska organizacija (npr. Likertova struktura povezujočih žebličkov) temelji na spoznanju, da človeku v organizaciji ni treba delovati kot posameznik, temveč kot član skupine (Slika 26: Timska produktna organizacija).

Likert je vlogo menedžmenta opisal kot 4 možne sisteme (Vila in Kovač, 1997):

- SISTEM 1 – obravnavava avtorski stil vodenja, kjer ni zaupanja v podrejene, za napake obstajajo sankcije, ljudi na delo priganjajo z grožnjami;
- SISTEM 2 – je manj avtorski, kjer je malo več zaupanja v ljudi. Podrejeni razpravljajo z vodstvom sproščeno o problemih. Komunikacije potekajo od zgoraj navzdol;
- SISTEM 3 – tu je veliko več zaupanja v podrejene, vendar zaupanje ni popolno. Podrejeni se počutijo sproščeni v razpravah z nadrejenimi, so motivirani za delo z nagradami, kaznovani s sankcijami;
- SISTEM 4 – je zelo demokratičen stil vodenja, v katerem je popolno zaupanje med nadrejenimi in podrejenimi.

Podrejeni so vpleteni v vse organizacijske aktivnosti in motivirani na različne načine, Komunikacije potekajo v vseh smereh, sistem 4 poudarja zaupanje v ljudi, kontrola je minimalna ali je skoraj ni, ker se poudarja samokontrola in odgovornost.

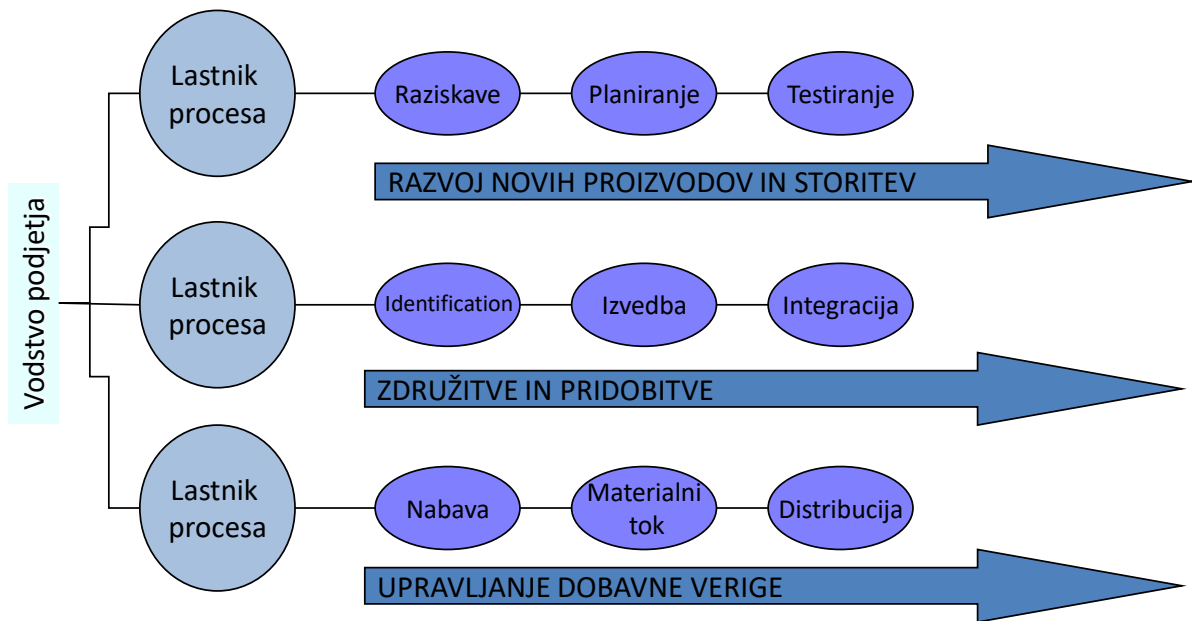


**Slika 26: Timska produktna organizacija**

Nadalje obstaja japonska organizacija malih avtonomnih skupin, kjer samostojno organizirane skupine odločajo o celi vrsti stvari (Vila in Kovač, 1997): kdo bo opravil kateri del delovne naloge, izdelava planov dela, zapisovanje podatkov o izvrševanju in izdelavi poročil, naročanje surovin, organiziranje odmorov, izobraževanje novih delavcev, po potrebi iskanje pomoči pri strokovnih službah itd.

Skupine so dejansko manjše in imajo kot takšne pregled nad določenim delom skupne naloge. Skupina mora imeti znanje, potrebno za izvršitev določene naloge. Člani skupine morajo biti komunikativni, naklonjeni delu v skupini, imeti zaupanje v druge itd. V samostojno organiziranih skupinah na Japonskem se mnogo elementov organiziranja dela v delavnici prepušča delavcem, ker najbolje poznajo pogoje dela in trenutno situacijo. Sami bodo uskladili potrebe nalog in svoje trenutne zmožnosti, Vse to se bo pokazalo v zadovoljstvu delavcev pri delu in povečala se bo produktivnost. V svetu so najbolj poznani japonski krožki kakovosti. To so skupine, sestavljene iz 10 do 20 ljudi, ki se sestajajo, da bi razpravljali o problemih kakovosti s področja, na katerem delajo. Ti krožki poiščejo sami rešitev za probleme, ki so povezani s kakovostjo. Vodjo skupine izbirajo svobodno in prostovoljno. Taka skupina je neformalna organizacija. Organizacijo proizvodnje brez napak pa spodbujajo podjetja. Majhne japonske avtonomne skupine imajo svojo hierarhijo, področje, ki ga taka skupina obdeluje, je v naprej definirano. Termini sestankov se planirajo glede na področje, ki ga obravnavajo. Vodstvo mora zagotoviti izobrazbo udeležencev v takih skupinah. Vsaka skupina dobi določene teme s strani podjetja glede na želene cilje.

Sama organizacija skupin je lahko vertikalna – linijska (Slika 26: Timska produktna organizacija) ali pa horizontalna – procesna (Slika 27: Horizontalna timska organizacija).

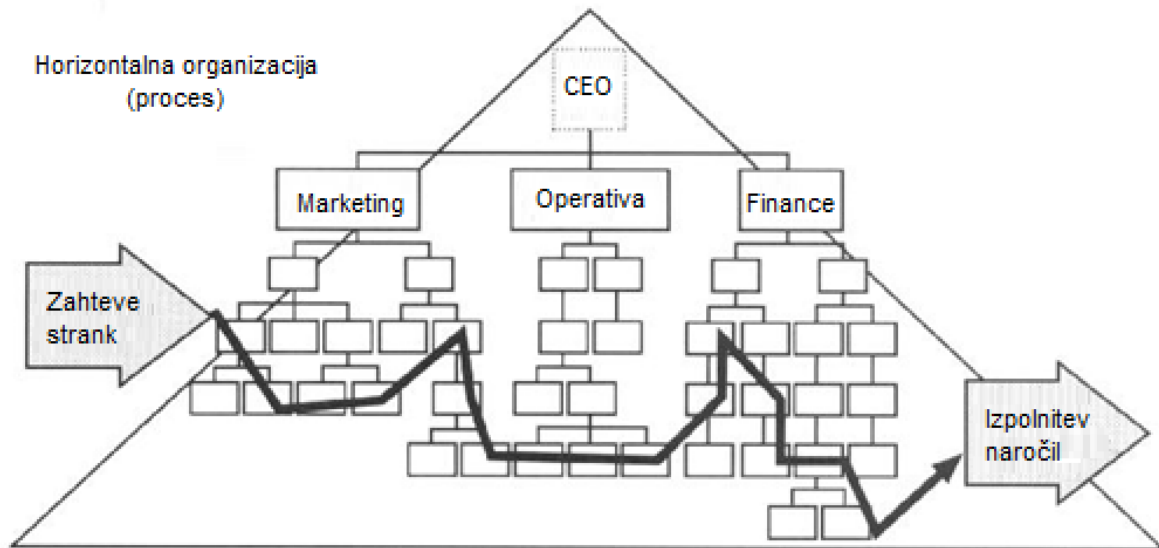


Slika 27: Horizontalna timska organizacija

### 7.1.7 Procesna organizacija

Organiziranje številnih dejavnosti je neprekinjen proces. Vsako logično zaporedje operacij oblikuje nek proces. Procesi izhajajo iz odnosov med dejavniki celotnega procesa. Odnos med delom in sredstvom dela odseva v delovnem procesu, odnos med sredstvom dela in predmetom dela v tehnološkem procesu ter odnos med predmetom dela in ciljem dejavnosti pa v preoblikovalnem, transformacijskem ali ciljnem procesu. Vsi delni procesi sestavljajo poslovni proces organizacije (Slika 28: Procesna organizacija).

Organizacijski proces je vrsta organizacijskih posameznih nalog, ki morajo biti izvršene na natančno določen način. Tak proces ima končni organizacijski cilj in kontinuirano funkcionira ter se ponavlja toliko časa, dokler organizacija živi. Vključuje vse potrebne informacije, definirane komunikacije, odločitve in način planiranja. Poteka skozi različne funkcije in različne oddelke. Končna učinkovitost procesa je odvisna od vsakega oddelka in vsakega posameznika, ki opravlja kakršno koli nalogo v tem procesu (Vila in Kovač, 1997).



Slika 28: Procesna organizacija

Skupni organizacijski proces nekega poslovnega sistema je sestavljen iz večjega števila osnovnih organizacijskih procesov, ki se medsebojno dopolnjujejo in tvorijo skupno funkcioniranje organizacije, in sicer na treh ravneh:

- na strateški ravni poteka organizacijski proces: raziskovanja, razvoj novih izdelkov, poročila vrhovnemu vodstvu, dolgoročna raziskovanja tržišča, definiranje projektov, spremljanje aktivnosti konkurentov itd.;
- na taktični ravni poteka proces realizacije že prej definiranih strateških ciljev, npr: marketing, projektni oddelek, razvojna tehnologija, izdelava prototipov, konstrukcijski oddelke itd.;
- na operativni ravni pa je treba pretvoriti vložke (inpute) v donose (outpute) – tu lahko poteka glavna proizvodnja oz. storitve podjetja.

V industrijskem podjetju so lahko sledeči organizacijski procesi (Vila in Kovač, 1997):

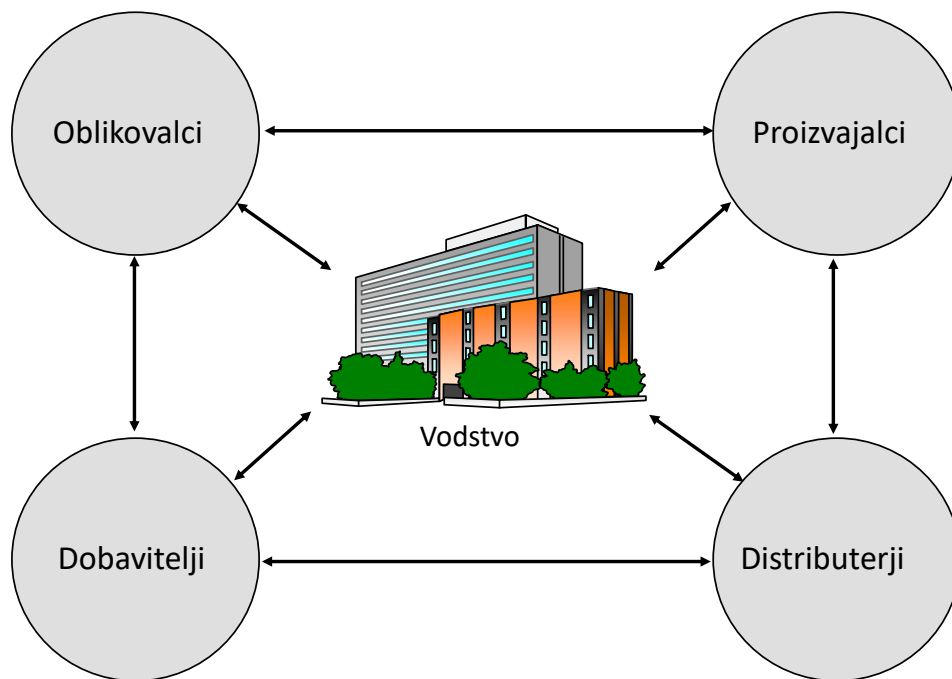
- določanje rokov serij končnih izdelkov,
- nabava in poslovanje z materialom,
- razvoj novih izdelkov,
- investicijska izgradnja,
- analiza tržišča itd.

### 7.1.8 Virtualna organizacija

Izraz virtualne organizacije je leta 1986 prvič uporabil Mowshowitz (1997). Teorija virtualnih organizacij odpira nov pogled na zgradbo, delovanje in vlogo organizacij 21. stoletja. Virtualne organizacije postajajo temeljna organizacijska oblika nove ekonomije in nastajajo informacijske družbe (Slika 29: Modularna/Mrežna/Virtualna struktura).

Pogled na virtualne organizacije se ne ujema povsem z našimi vsakodnevnimi izkušnjami in je včasih v nasprotju z intuicijo. Nastajajoča teorija virtualnih organizacij ne zanika tradicionalne teorije, ampak jo nadgrajuje.

Menedžment in metamenadžment virtualno organiziranih aktivnosti postajata vedno bolj zahtevni nalogi, zato potrebujeta trdne metodološke temelje, ki bodo omogočali objektivno načrtovanje organizacij in poslovanja ter učinkovito operativno delo.



**Slika 29: Modularna/Mrežna/Virtualna struktura**

Predpogoj za obstoj virtualne organizacije je seveda popolno in trenutno obvladovanje vseh potrebnih informacij. Drugi pogoj popolna povezava med poslovnimi in proizvodnimi procesi. Tretji pogoj pa je tesna povezava z drugimi združbami, ki so »virtualni dobavitelji« potrebnih vhodnih proizvodov. To je radikalno nova zahteva, saj se poslovne in organizacijske meje med posameznimi podjetji vedno bolj brišejo. Organizacije postajajo vedno bolj organske, pa tudi vedno bolj odvisne in povezane.

Pultie in Vig (1999) sta razdelila pojem virtualnosti v štiri značilne skupine (Bavec, 2002):

- virtualno pomeni nerealno ali nekaj, kar izgleda realno. Virtualna organizacija je navzven podobna tradicionalnim podjetjem, v resnici pa kot taka sploh ne obstaja, ampak je samo združba neodvisnih partnerjev, ki delujejo v mreži;
- virtualno lahko pomeni tudi nematerialno, nekaj, kar se lahko izrazi s komunikacijsko in informacijsko tehnologijo. To pomeni, da nekaj fizično ne obstaja, ampak je ustvarjeno samo z informacijo ali podatki;
- virtualno pomeni tudi nekaj, kar je samo navidezno prisotno. To pomeni, da organizacija v resnici ne obstaja, bi pa lahko začela delovati takoj, ko bi bila v resnici potrebna;
- virtualno lahko pomeni tudi nekaj, kar obstaja, vendar se nenehno spreminja npr. mreža organizacijskih enot sicer obstaja, vendar so njene povezave z okolico in partnerji le začasne. Taka organizacija se neprestano spreminja, zato ne moremo določiti njenih meja, virtualne delovne skupine, kjer se članstvo v skupini neprestano menja. Zato pomeni virtualizacija organizacije tudi dematerializacijo delovnih mest in organizacijskih enot.

Sodoben pogled na virtualno organizacijo se odraža predvsem v tem, da je virtualnost način organiziranja in vodenja, ne pa samo uporaba informacijske in komunikacijske tehnologije.

Ena od definicij virtualnega podjetja pravi, da je to začasna mreža neodvisnih institucij, podjetij ali specializiranih posameznikov, ki se ob intenzivni uporabi informacijske in komunikacijske tehnologije spontano združujejo, da bi na trgu dosegli neko primerjalno

prednost pred svojimi konkurenti. Taka mreža deluje navzven kot enovita organizacija ali podjetje. Virtualna organizacija je pogosto le sinonim za virtualno podjetje ali korporacijo. Problem se pojavlja pri proučevanju strukture virtualne organizacije ter pravil njenega delovanja (Bavec, 2002).

Virtualne organizacije ali podjetja imajo svoje korenine v mrežnih organizacijah, ki jih je poznala že tradicionalna teorija organizacije. Lipnack in Stamps (1994 v Bavec, 2002) sta definirala mrežno organizacijo s petimi organizacijskimi načeli:

- skupen namen – skupne vrednote in cilji zagotavljajo obstoj mreže, v katero so povezane članice;
- neodvisno članstvo – vsaka članica mreže zadrži svojo formalno-pravno neodvisnost, medtem pa pridobi nekaj od tega, da je del mreže;
- prostovoljne povezave – partnerji se povezujejo na prostovoljni osnovi in za določen čas, ravno tako po lastni presoji izstopajo iz mreže;
- več vodij – vsaka oseba ali skupina v mreži lahko prispeva v določenem procesu nekaj enkratnega, zato je zaželeno, da deluje z menedžerskega zornega kota čimbolj neodvisno;
- povezani organizacijski nivoji – mreže so večnivojske in lahko delujejo na različnih nivojih, to pomeni sodelovanje med organizacijami, oddelki, ali posamezniki.

Mrežne organizacije so se soočale z vrsto problemov predvsem komunikacijske narave. Naštevamo samo najpomembnejše značilnosti virtualnih organizacij (Bavec, 2002):

- prestopanje organizacijskih meja (nekoliko poenostavljeno rečeno: pristojnosti posameznih menedžerjev se raztezajo tudi v druge organizacije);
- komplementarnost partnerjev (vsak partner vstopa v mrežo z dejavnostjo, v kateri je boljši in konkurenčnejši od ostalih);
- geografska ali prostorska porazdelitev (virtualne organizacije so praviloma geografsko porazdeljene);
- menjanje udeležencev (do zamenjave partnerjev pride takoj, ko se pokaže, da je na nekem področju drug partner učinkovitejši);
- enakopravnost udeležencev (za razliko od klasičnih poslovnih povezav, kjer skoraj vedno prevladuje najmočnejši partner, se v virtualnih organizacijah teži po popolni enakopravnosti);
- elektronska komunikacija (brez informacijske in telekomunikacijske tehnologije virtualne organizacije praviloma niso možne).

Temeljna značilnost virtualne organizacije je, da praviloma izrabljajo več virov, kot jih realno imajo, s tem, da se navidezno združujejo z drugimi organizacijami in izrabljajo še njihove vire. Pojem virtualnega vira zajema lahko kadrovske, finančne, tehnične, raziskovalne potencialne in podobno.

*»Povprečneži čakajo, da jim priložnost pride naproti. Močni, sposobni, budni ljudje lovijo priložnosti.«*

*B. C. Forbes*



## 8 PROJEKTIRANJE ORGANIZACIJE

Za snovanje in preosnovanje organiziranosti se uporabljajo različni izrazi (Šteiner, 2002, str. 55):

- projektiranje organiziranosti,
- modeliranje organiziranosti,
- organizacijska zgraditev,
- oblikovanje organiziranosti,
- organiziranje,
- strukturiranje
- itd.

V slovenski organizacijski teoriji se najbolj uveljavlja izraz projektiranje modelov organiziranosti. To preučuje posebna znanstvena disciplina *organizational design* – projektiranje organizacije (Ivanko, 1999, str. 83). Naloga te organizacijske discipline je, da poskuša odgovoriti na vprašanja, kako mora biti organizirana organizacija, da bo uspešno delovala v danih razmerah. Navedeno pomeni, da je projektiranje organiziranosti strukture sil stalen, ponavljajoč se proces.

Vse dileme pa s tem gotovo niso odpravljene. Pomembno vprašanje namreč je, ali gre pri projektiranju organiziranosti za plansko funkcijo ali funkcijo organiziranja. Izraz projektiranje se največ uporablja v tehniki in izhaja iz latinskega izraza *proiectum* (projekt); ima ožji in širši pomen. V ožjem pomenu pod pojmom projektiranje razumemo načrt, skico, predlog za delo, postopek, v širšem smislu pa pomeni vsako delotvorno zamisel ali odločitev. Projektirati pomeni napraviti načrt, projekt. Projektiranje je torej reševanje sestavljenih problemov oz. ustvarjalni proces, v katerem se na temelju osnovnih prvin in znanja oblikuje neki sistem. Ker je sistem organizirana celota, ni vsebinske razlike med organiziranjem in projektiranjem (Ivanko, 1999, str. 83).

Organizacijska in menedžerska teorija pripisujeta vzpostavljanje razmerij in struktur funkciji organiziranja, z načrtovanjem pa razumeta predvsem zamišljanje celotnega poslovanja (delovanja) organizacije skupaj z določanjem planskih ciljev in delovanja (Šteiner, 2002, str. 54).

Projektiranje preoblikovanja strukture podjetja je proces, sestavljen iz medsebojno povezanih postopkov, ki potekajo po določenih načelih in se izvajajo z metodami projektiranja modelov organiziranosti:

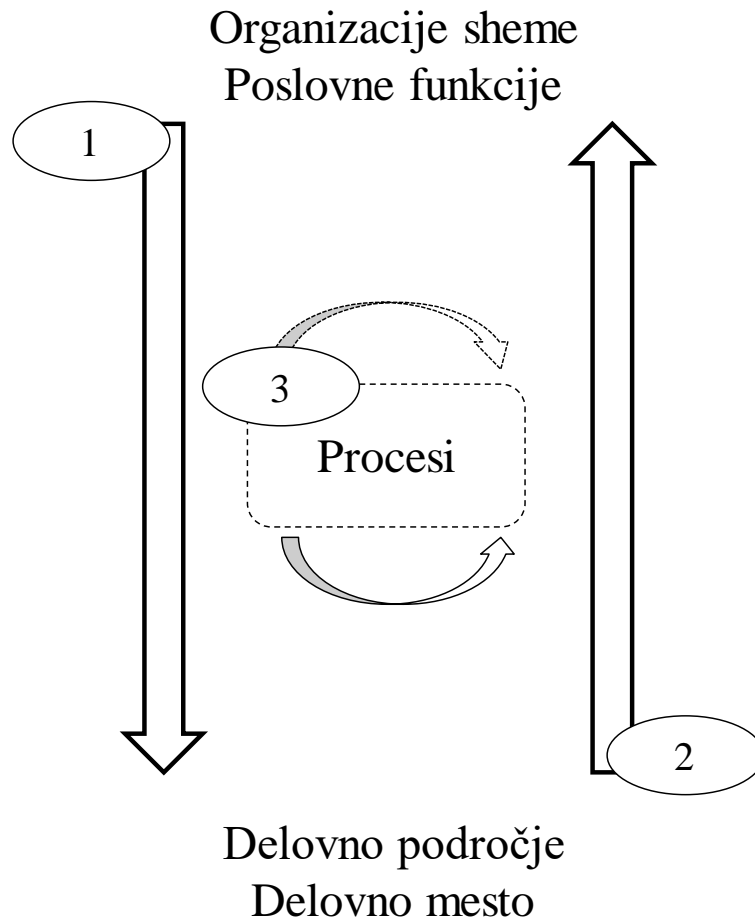
- ad hoc pristop in
- sistematično-načrtni pristop.

Za **ad hoc** pristop je značilno, da se organizacijski problemi rešujejo takrat, ko nastanejo. Takšni pristopi so največkrat zapozneli, ker gre za gašenje problemov. Nema lokrat takšen pristop povzroči še večje probleme, za obvladovanje katerih so potrebni še obsežnejši intervencijski ukrepi.

**Sistematično-načrtni** pristop k projektiranju organiziranosti je preventivni pristop k reševanju organizacijskih problemov. Projektiranja se lotevamo načrtno, da bi pravočasno odpravili disfunkcije, ki nastajajo. To pomeni, da se projektiranje preoblikovanja strukture sil pojavlja kot sistematičen in stalen proces.

## 8.1 Strategije pristopanja k projektiranju modelov organiziranosti

Pri projektiranju organizacije so možni različni pristopi (Slika 30: Pristopi k projektiranju organizacije). Izhajamo lahko iz (1) organizacije (organizacijake sheme-poslovne funkcije) in proces členimo proti delovnem področju do statičnega pojma – delovnega mesta (tam, kjer delavec fizično dela). Druga možnost (2) je, da izhajamo iz delovnega mesta in skupine aktivnosti združujemo v poslovne funkcije. (3) Tretja možnost je, da izhajamo iz procesov in so nam organizacijske sheme irelevantne, delovno področje pa je samo orodje za izvedbo letih.



Slika 30: Pristopi k projektiranju organizacije

Nadalje pa lahko svoj fokus še bistveno bolj zožimo in se fokusiramo. Za pristop projektiranja organiziranosti uporabljamo določeno strategijo (Buble, 1995; Ivanko, 2004, str. 106). Z izbiro strategije se odločimo, kje bomo začeli spreminjati organizacijo – začetek na vrhu, na dnu ali pa kje drugje.

Sicer pa projektiranje uvaja spremembe poteka (Buble, 1995, str. 19; Ivanko, 2004, str. 106):

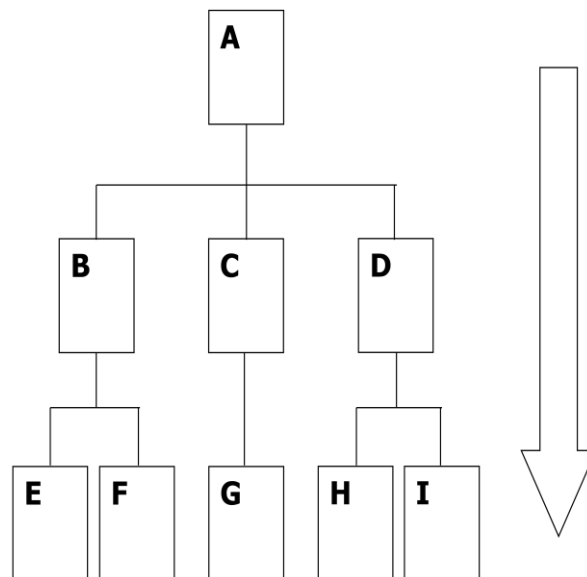
- z vrha navzdol (Slika 31: Z vrha navzdol (top-down)),
- od spodaj navzgor (Slika 32: Od spodaj navzgor (basis-upward)),
- z obeh strani (bipolarno) (Slika 33: Strategija z obeh strani (bipolarna)),
- po smereh (klinih) (Slika 34: Strategija klinov),
- po jedrih (področjih) (Slika 35: Strategija večih jeder (multiple nucleus)).

Odločitev za eno izmed možnosti je odvisna od aktualnega stanja, ciljev in strategije za preoblikovanje strukture sil ter razpoložljivega časa za uresničitev sprememb.

### 8.1.1 Z vrha navzdol (top-down)

Z uporabo t. i. strategije top-down začnemo spreminjati organizacijo na organizacijskem vrhu in nato postopno prehajamo proti dnu organizacijske piramide (Slika 31: Z vrha navzdol (top-down)). Gre za princip pometanja stopnišča (op. avt.), ki je vsekakor primeren, ko želimo izvesti reorganizacijo in zmanjšati število ravni in število zaposlenih.

Uspešna raba te strategije temelji na prepričanju, da je skupen uspeh organizacijskih sprememb odvisen od uspešne uvedbe organizacijskih sprememb na vrhu. Uporabniki te strategije predpostavljajo, da bodo organizacijske spremembe na nižjih ravneh odvisne od uspešnosti uvedenih sprememb na vrhu organizacije. Ivanko tudi pravi, da se lahko upravičeno domneva, da so odpori za težave, ki se pojavijo na organizacijskem vrhu, karakteristični tudi za nižje ravni organiziranosti (Ivanko, 2004, str. 106).

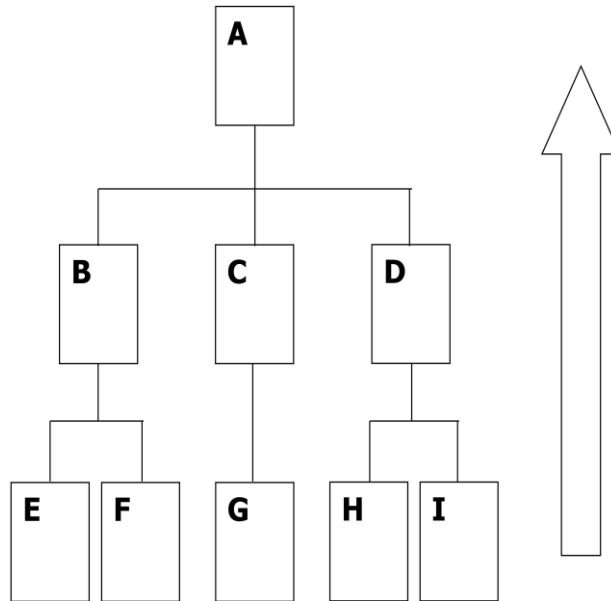


Slika 31: Z vrha navzdol (top-down)

### 8.1.2 Od spodaj navzgor (basis-upward)

Strategija od spodaj navzgor (Slika 32: Od spodaj navzgor (basis-upward)) spreminja organiziranost na prvi ravni organizacijske piramide in postopno prehaja k spreminjanju organiziranosti na višje ravni organiziranosti organizacije (Ivanko, 2004, str. 106).

To strategijo projektanti uporabljajo takrat, kadar menijo, da je za obsežne organizacijske spremembe treba dobiti podporo ne samo menedžmenta, temveč organizacije v celoti. Primerna je tudi za gradnjo organizacije iz »nič«, ko postopoma gradimo zidak na zidak, da se nam oblikuje celotna struktura. To strategijo uporabljamo predvsem v decentraliziranih organizacijah, kjer je vloga organizacijskih delov ali delovnih skupin velika (Ivanko, 2004, str. 106).

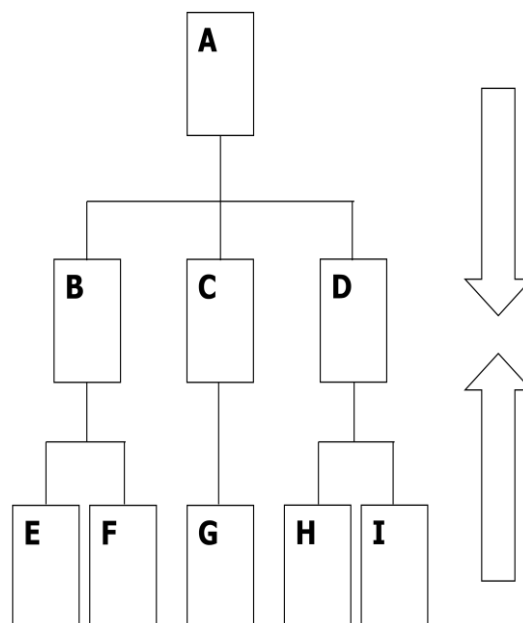


Slika 32: Od spodaj navzgor (basis-upward)

### 8.1.3 Strategija z obeh strani (bipolarna)

Bipolarna strategija spreminja organiziranost pristopa k spreminjanju organiziranosti z obeh polov organizacijske piramide – z vrha in z dna (Slika 33: Strategija z obeh strani (bipolarna)).

S tem pristopom se zagotavlja izraba široke iniciative, predlogov in sugestij, ki lahko pridejo do izraza v procesu spreminjanja organiziranosti. Pri tej strategiji lahko ostane osrednja raven menedžmenta zaprta v »sendvič«, kar lahko izzove odpore proti takšnemu pristopu kot tudi proti samim organizacijskim spremembam (Ivanko, 2004, str. 106).

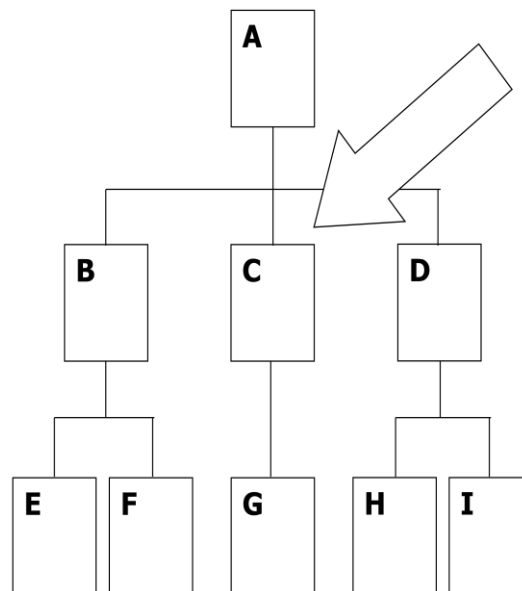


Slika 33: Strategija z obeh strani (bipolarna)

Po drugi strani pa lahko z uporabo te strategije srednji menedžment prisilimo v spremembe, do katerih drugače ne bi prišlo.

### 8.1.4 Strategija klinov

Pri uporabi strategije klinov začnemo spreminjati organiziranost na sredini (ali pa kje drugje, kjer smo izbrali področje, ki bi ga želeli spremeniti) organizacijske piramide oz. pri srednjem menedžmentu in nato prehajamo proti vrhu in dnu organizacijske piramide. Uporaba te strategije se priporoča zlasti v divizijski organiziranosti, kjer začnemo spreminjati organiziranost v divizijskih enotah (Ivanko, 2004, str. 107).

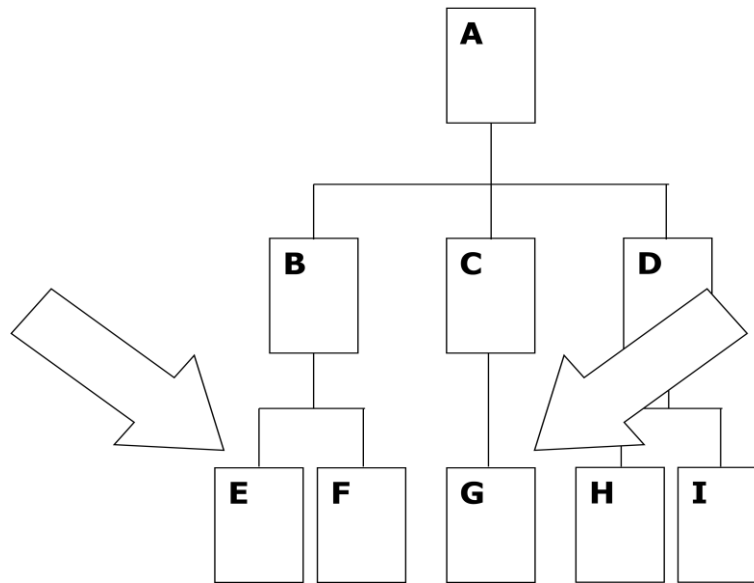


Slika 34: Strategija klinov

### 8.1.5 Strategija večih jeder (multiple nucleus strategije)

Strategija večih jeder začne spreminjati organiziranost na različnih delih organizacije in na različnih ravneh organizacijske piramide. Uporablja se v decentraliziranih organizacijah, kjer hierarhija ni močno izražena.

Organizacijske spremembe morajo biti sprejete na vseh mestih, kjer se pristopa k njihovem uvajanju, da bi se zagotovila celovitost organizacijske rešitve (Ivanko, 2004, str. 107). To je tudi slabost te metode, saj obstaja možnost kolalicij in se zato lahko odločitve zaustavijo.



Slika 35: Strategija večih jeter (multiple nucleus)

## 8.2 Ključni dejavniki za projektiranje organiziranosti

Ključni dejavniki za oblikovanje organiziranosti so (Ivanko, 2004, str. 107) okolje, tehnologija, informacijski sistem in faza življenjskega cikla. Te dejavnike smo opisali v 7. poglavju, zato jih ne bomo ponavljali.

Pri projektiranju organizacije imamo tri možnosti:

- projektiranje iz nič,
- reorganizacija,
- reinženiring.

### 8.2.1 Projektiranje iz nič

Ta možnost pride dejansko v poštev le, ko se podjetje šele ustanavlja. Slabost tega projektiranja je, da ne vemo, kakšna bo končna stopnja organizacije, zato se bomo v kasnejših fazah vseeno soočali z reorganizacijami in reinženiringom.

## 8.3 Reorganizacija

Pri reorganizaciji gre za stanje, ko je organizacija prerasla samo sebe in so zato potrebne spremembe. Dejansko lahko do takega obdobja pride zaradi rasti organizacije ali zaradi spremembe dejavnosti. Slabost je, da se v praksi reorganizacija zlorablja zaradi zamenjave kadra na določenih delovnih mestih.

Beseda reorganizacija izhaja iz angleške besede *re-organize* (oz. latinske *reorganizare*), kar pomeni preurediti. Reorganizacija pomeni preurejanje, vnašanje sprememb. Pri nas srečujemo tudi izraze prestrukturiranje, reinženiring, reforme in druge. Reorganizacijo naredimo takrat, ko nismo zadovoljni z veljavno organizacijsko strukturo, s pretokom podatkov ali ko delo ni enakomerno razporejeno. V praksi to pomeni, da v podjetju spremenimo hierarhijo odločanja, spremenimo odgovornosti oz. pristojnosti ali ukinemo oddelke in naredimo projektno strukturo in tako naprej. Skratka, pri reorganizaciji gre za spremembo načina odločanja, sistemske spremembe, predvsem pa v delovno okolje

vnašamo sveže prijeme (Podjetnik – prvi medij podjetništva – Reorganizacija, optimizacija, racionalizacija, n. d.).

Reorganizacija je logična posledica **spremembe vizije, cilja ali strategije podjetja**. To se ponavadi zgodi ob menjavi vodstva, lastništva ali tržnih usmeritev. Spremeni se organizacija dela, ki se ves čas mora prilagajati aktualnim razmeram, zato je treba preveriti, ali je v tem trenutku res najprimernejša. Reorganizacija bi zato morala potekati **ves čas** in ne bi smela imeti omejitev (ibidem).

### 8.3.1 Reinženiring poslovnih procesov

Pri reinženiringu je poudarek na spreminjanju procesov, pri prestrukturiranju pa na spreminjanju struktur (Bizjak, 1997). Reinženiring je temeljit vnovični premislek o poslovnem procesu in njegovo korenito preoblikovanje, da bi dosegli dramatične izboljšave kritičnih kazalcev učinkovitosti, kot so stroški, kakovost, storitev in hitrost (Hammer, in Champy 1993, str. 32 v Davenport in Stoddard, 1994).

## 8.4 Metode za projektiranje modelov organiziranosti

Kompleksnost projektiranja zahteva izbiro in uporabo ustreznih metod. Z metodami izvajamo posamezne postopke pri projektiranju preoblikovanja strukture (ocenjujemo, analiziramo, načrtujemo in programiramo, simuliramo in preskušamo ipd.). Ravno kombinacija metod omogoča oblikovanje najučinkovitejše strukture.

Metode za projektiranje modelov organiziranosti (Ivanko, 2004, str. 130–131):

- klasične metode,
- metode operacijskih raziskav,
- sistemski inženiring,
- sistemsko analiziranje,
- kompleksno analizna metoda,
- grafično-matrične metode,
- kompleksno matrične metode projektiranja modelov organiziranosti.

### 8.4.1 Klasične metode

Pri klasični metodi gre za prilagajanje vzorčnih modelov organiziranosti praksi organizacije. Izbrani model organiziranosti adaptiramo in prilagodimo konkretni organizaciji, zatem pa analiziramo odmike stvarnega stanja organiziranosti glede na adaptirani vzorčni model. Sestavljajo ga naslednje faze (Ivanko, 2004, str. 131):

- opredelitev in izbire vzorčnega modela organiziranosti;
- adaptacije in prilagoditve vzorčnega modela organiziranosti konkretni organizaciji;
- analize odstopanj startnega stanja organiziranosti glede na adaptirani vzorčni model;
- sestave programa ukrepov za preoblikovanje obstoječe organiziranosti;
- uvajanje programa racionalizacijskih ukrepov;
- nadzorovanje nad uvedenimi organizacijskimi spremembami.

Gre za učinkovit pristop k projektiranju modelov organiziranosti, če organizatorji zadostno in ustrezno prilagodijo vzorčni model organiziranosti posebnostim vsake konkretne organizacije.

### 8.4.2 Metode operacijskih raziskav

Metode operacijskih raziskav se pri projektiranju organiziranosti uporabljajo množično. Sodobnega projektiranja strukture brez uporabe metod in modelov operacijskih raziskav tako rekoč ni mogoče uspešno izvesti. Pri tem je treba poudariti metode vojnih iger, zlasti vojne igre za potrebe načrtovanja, nadalje metode simulacij kot ene od najmočnejših analitičnih orodij na področju operacijskih raziskav in posebne modele za simulacijo obrambnih izdatkov in za simulacijo učinkovitosti strukture sil (Šteiner, 2002). Gre za uporabo različnih matematičnih in statističnih modelov za ugotavljanje različnih optimumov organizacije. Tako lahko uporabimo linearno, nelinearno, dinamično, hervistično programiranje.

Ta metoda ima naslednje stopnje (Ivanko, 2004, str. 132):

- opredelitev problema;
- konstrukcija matematičnega modela, določitev omejitev in sodil;
- ugotavljanje optimalne rešitve s pomočjo modela, omejitev in sodil;
- preverjanje izbrane rešitve;
- uporaba izbrane rešitve.

Metoda v precejšnji meri posega na področje drugih disciplin, kot sta matematika in ekonomija.

### 8.4.3 Sistemski inženiring

Splošna teorija sistemov je v šestdesetih in sedemdesetih letih spodbudila nastanek in razvoj metod, tehnik in metodologij za oblikovanje modelov organiziranosti poslovnih sistemov (Ivanko, 2004, str. 132). Je splošen model, ki ga uporabljamo kot splošen napotek za smotno in ciljno usmerjeno analiziranje in oblikovanje zapletenih sistemov. Bolj kot je sistem celovit, več kot ima sestavin, več kot je povezav med sestavinami in več kot je pogojev, ki jih moramo sočasno upoštevati, večji napor je potreben, da si oblikujemo celovito predstavo o sistemu (Gričar in Piskar, 1988).

Sistemski inženiring ima naslednje stopnje (Ivanko, 2004, str. 133):

- predštudija, katere izid je groba zasnova želenega sistema;
- glavna študija, katere izid je celovita zasnova želenega sistema;
- nadrobne študije, katerih izid so nadrobne zasnove želenega sistema;
- postopnost reševanja problema oz. snovanja želenega stanja je potrebna zlasti zato, ker je rešitve treba posredovati v presojanje upravljavcem.

Oblikovanje in uresničevanje sistema z uporabo systemskega inženiringa poteka v več fazah. Postopno prehajamo od grobe zasnove do nadrobni zasnov (Gričar in Piskar, 1988).

### 8.4.4 Sistemsko analiziranje

Uporabljamo ga, kadar ni mogoče vključiti vseh bistvenih prvin v matematične modele (npr. pri operacijskih raziskavah). Preučujemo obnašanje sistemov, raziskujemo in projektiramo tiste sisteme, pri katerih ni mogoče opredeliti vseh systemskih spremenljivk in odnosov med njimi (Ivanko, 2004, str. 133). Systemska analiza se usmerja predvsem k vprašanju, katere so koristi in stroški rešitev problema oz. programa.

Sestavine systemske analize so (Gričar in Piskar, 1988):

- cilj(-i), ki ga (jih) želimo doseči;
- alternativne tehnike (instrumentarij) ali sistemi, s katerimi lahko cilje uresničimo;
- stroški in prvine, ki jih terjajo posamezni sistemi;



- matematični model (-i), ki kaže (-jo) soodvisnost ciljev, pogojev okolja in prvin poslovnega procesa;
- sodila in presojanje rešitve glede na cilje in stroške.

#### 8.4.5 Kompleksno analizna metoda

Kompleksna analitična metoda je namenjena predvsem analitičnemu ocenjevanju funkcij in organiziranosti, lahko pa se uspešno uporabi tudi za preoblikovanje in projektiranje novih modelov organiziranosti.

Osnove pri kompleksno analizni metoda so (Ivanko, 2004, str. 134–135):

- sestavine poslovanja in njihova razporeditev po poslovnih funkcijah oz. organizacijskih enotah;
- razporeditev potrebnih organizacijskih zmogljivosti in njihovih ponderjev;
- angažiranje organizacijskih enot po funkcijski osnovi;
- struktura dejavnosti organizacijskih enot;
- mreža izmenjave informacij med organizacijskimi enotami;
- obremenitev organizacijskih enot po raznih osnovah;
- sestava organigrama.

Za organizacijo, katere model organiziranosti želimo projektirati, izberemo njene svojske poslovne funkcije, jih razčlenimo in glede na analizo zasnujemo strukturo organizacijskih enot. V tako zasnovane organizacijske enote razvrstimo prvine poslovanja. Organizacijske enote medsebojno povežemo preko prvin poslovanja in ugotovimo, kaj imajo skupnega (Ivanko, 2004, str. 135).

#### 8.4.6 Grafično-matrične metode

Z grafično-matričnimi metodami preprosto in nazorno opredeljujemo obveznosti, pravice in odgovornosti posameznikov v vsakodnevnih spremenjenih položajih, ki jih povzročajo številni vplivni dejavniki. Tako uporabimo diagram, s katerim narišemo proces. V matriki pa opišemo pristojnosti in odgovornosti (Ivanko, 2004, str. 135–142).

#### 8.4.7 Kompleksno matrične metode

Kompleksna matrična metoda temelji na nalogi kot izhodišču za projektiranje modela organiziranosti. Delovanje organizacije se členi do takšne stopnje, da omogoča projektiranje makro-, mezo- in mikromodela organiziranosti in uporabo matrike za odločanje. Analiza in členitev nalog ter delovanja je nujno poprejšnje opravilo za uspešno celovito projektiranje.

Kompleksno matrična metoda ima naslednje korake (Ivanko, 2004, str. 142–155):

- členitev skupne naloge organizacije,
- analiza skupne naloge,
- grupiranje nalog in njihovih nosilcev,
- zasnova modela makroorganiziranosti,
- zasnova modela mezoorganiziranosti,
- zasnova modela mikroorganiziranosti,
- določanje vrste, vloge in stopnje odgovornosti.

## 8.5 Sklep k poglavju o projektiranju

Razvoj znanstvenih disciplin je omogočil razvoj modelov za projektiranje organizacij. Do danes so bile razvite številne metode, vendar pa bomo v naslednjih letih z množičnim pojavom industrije 4.0. in AI deležni še veliko sprememb na tem področju. Prišlo bo namreč do samo spreminjajočih se sistemov, ki se bodo dnevno prilagajali glede na dražljaje iz okolja.

*»Če spremeniš način, kako gledaš na stvari, se stvari, na katere gledaš, spremenijo.«*

*W. Dyer*

## 9 PREOBRAT PODJETJA V KRIZI

Za pravočasno odkrivanje prvih znakov kriz so pomembni sistemi za zgodnje opozarjanje. Te si morajo v podjetju vzpostaviti sami in jih ni možno v celoti normativizirati. V poglavju so zbrani simptomi krize, ki lahko služijo kot opomnik.

Gledano zelo splošno, je kriza tista točka ločnica, ko mora podjetje (sistem) spremeniti smer razvoja bodisi zaradi sprememb, ki so nastale v njem samem, bodisi zaradi sprememb v zunanem okolju (Bergant, 2006). Beseda kriza izhaja iz grške besede *krinein* (ločiti). Sistem, ki te točke ne zazna, je v nevarnosti zastoja ali celo propada. Lahko da jo je sicer zaznal, vendar vzrokov krize ni pravilno definiral in zaradi tega ni sposoben oblikovati pravih odgovorov. Še bolj kritično je, ko se znake krize zavestno spregleda in ignorira.

O krizi lahko pravzaprav govorimo v treh splošnih primerih (Bučar, 2000, str. 6 v Bergant, 2006):

- ko pride sistem do točke, ko je potrebna sprememba smeri razvoja;
- če sistem ne zazna potrebe po spremembah;
- če sistem napačno ugotovi vzroke krize in ne oblikuje pravih odločitev.

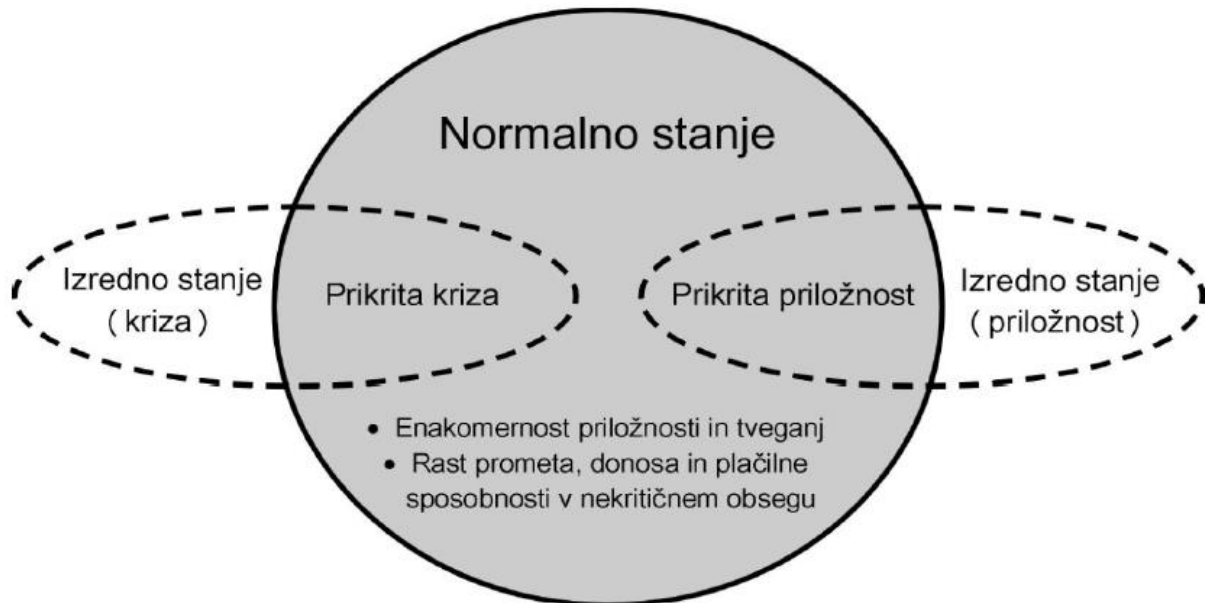
Beseda kriza (kit. *Wei-chi*) se v kitajščini napiše z dvema znakoma (危機). Prvi predstavlja nevarnost, drugi pa priložnost (Fink, 1996, str. 91 v Bergant, 2006). Stara modrost torej kaže obravnavati krizo z obeh vidikov. Pa vendar, medtem ko lahko krizo v prvi točki še primerjamo s priložnostjo, sta krizi iz ostalih dveh točk tipični nevarnosti in bi težko govorili o priložnostih. Tako za izkoristek priložnosti kot tudi za izognitev nevarnosti je očitno pomembno prepoznavanje znakov krize, saj lahko le na ta način:

- pravočasno ugotovimo krizni oz. predkrizni položaj in ga izkoristimo kot priložnost za spremembe;
- ugotovimo prave vzroke krize in na tej osnovi sprejmemo in izvedemo ustrezne ukrepe.

V tem poglavju se ukvarjamo s krizo podjetja in z njenimi znaki, kajti prepozno odkrivanje krize ima praviloma za posledico finančne težave, pogosto pa lahko tudi propad podjetja.

Kdaj je podjetje v krizi, avtorji opredeljujejo zelo različno. Takega mnenja je tudi Kavčič (Slavka, n. d., str. 28). Prav tako različni avtorji različno opredeljujejo krizo podjetja. Bergant pravi, da je na splošno najbolj uporabna definicija Kokotec-Novakove (1997, str. 156 v Bergant, 2006): kriza podjetja je stanje, ki je rezultat nezaželenega procesa, v toku katerega so se uspešnostni potenciali razvili tako neugodno, da je ogrožen gospodarski obstoj podjetja. Uspešnostni potencial je veličina, ki kaže na možnosti doseganja gospodarskega uspeha. To so torej vse proizvodne in tržne predpostavke v smislu resursov, ki jih mora imeti podjetje, da bo uspešno nastopalo na trgu (Kokotec-Novak, 1991, str. 132 v Bergant, 2006) na primer: kadri, znanje, kapital ter sistemi logistike, vodenja, organiziranosti in razvoja. Kriza načanja temeljne cilje, smotre in poslanstvo gospodarske družbe .

Pri ogroženosti obstoja podjetja gre torej za ogroženost uresničevanja dominantnih ciljev podjetja: večanja vrednosti enote navadnega lastniškega kapitala ob istočasnem zagotavljanju plačilne sposobnosti. Kot dominantni so seveda lahko postavljeni tudi kateri drugi cilji, kar je odvisno zlasti od vrste podjetja, njegovih lastnikov in okolja.



**Slika 36: Porušitev ravnovesja kot možnost novih priložnosti ali krize**  
(Krystek, 1989)

V samem poglavju smo poizkušali na enem mestu zbrati vse ključne informacije, ki naj bi jih imeli menedžerji, da lahko prepoznajo znake krize in se lahko na krizo tudi pravilno odzovejo. Glede na obsežnost tematike bi seveda lahko to obravnavali mnogo širše. A nam je pomembneje, da v študiji primera prikažemo primer reševanja krize. S tem namreč dajemo zbranim teorijam tudi uporabno vrednost,

## 9.1 Kaj narediti, ko v podjetju nastane kriza

Ker v tem poglavju preučujemo težave podjetij v različnih fazah kriznega menedžmenta z vidika reševanja iz krizne situacije, je treba najprej razjasniti, kaj narediti, ko v podjetju nastane kriza in kako jo prepoznamo. V podjetjih, pa naj si gre za proizvodna ali pa storitvena, se je smotno osredotočiti predvsem na dvoje (Končina in Mirtič, 1999, str. 19)<sup>7</sup>:

- na pregled celotnega procesa v poslovnem sistemu od vložka do izida;
- na oceno skladnosti in učinkovitosti poslovnih in poslovodnih funkcij.

Na zgornjih dveh postavkah temelječe ocene ravni težav oz. kriznih položajev v podjetjih so dale pregledne slike o »kontaminaciji«<sup>7</sup> poslovnih sistemov s »toksini«<sup>7</sup> poslovnih napak in o že povzročeni »zdravstveni posledici«<sup>7</sup> za bolnike, torej za podjetja v težavah ali v krizi. Tako ugotovimo, ali se je krizno stanje razširilo po celotnem podjetju ali pa je zajelo zgolj eno enoto (npr. prodajo, razvoj). V kolikor je zaradi izgube ključnega kupca zastala prodaja, vendar pa se proizvodnja obnaša, kot da se nič zgodilo, bo prej ali slej prišlo do zmanjšanja likvidnosti.

<sup>7</sup> Na ta vir se v knjigi pogosto sklicujemo, saj so v knjigi v logičnem sosledju opisani pristopi prepoznavanja in reševanja krize.

Kokotec-Novak opredeljuje krizo z naslednjimi besedami (Kokotec-Novak, 1997, str. 156):

Kriza podjetja je stanje, ki je rezultat nezaželenega procesa, v toku katerega so se uspešnostni potenciali razvili tako neugodno, da je ogrožen gospodarski obstoj podjetja. Pri ogroženosti obstoja podjetja gre torej za ogroženost uresničevanja dominantnih ciljev podjetja: večanja vrednosti enote navadnega lastniškega kapitala ob istočasnem zagotavljanju plačilne sposobnosti. Kot dominantni so seveda lahko postavljeni kateri drugi cilji, kar je odvisno od vrste podjetja, njegovih lastnikov in okolja.

Vrečko nadaljuje, da ne glede na različne definicije lahko za vsako poslovno krizo rečemo, da je to (Vrečko, 2009, str. 5):

- časovno omejen proces;
- nenačrtovan in neželen proces;
- proces, ki trajno ogroža temeljne cilje poslovnega procesa;
- problem, ki je navidezno ali v resnici brezizhoden;
- praviloma edinstven proces.

Vsekakor je obnavljanje in preprečevanje kriz kompetenca, s katero bi morale razpolagati sleherno podjetje. Delavci se morajo prilagoditi ciljem organizacije namesto obratno. Problem je treba razumeti procesno. Znanje zajema poznavanje informacij, dejstev, opisov, spretnosti in veščin, ki jih pridobimo z izkušnjami, vzgojo in izobraževanjem. Pomeni pridobljene informacije in spoznanja, s pomočjo katerih lahko oblikujemo življenje in medsebojne odnose in rešujemo probleme (Žnidaršič, 2011). To pa lahko vključimo v procese prenove podjetja in bodočih odzivov na obnavljanje krize.

Temeljne značilnosti kriznega položaja (Belak et al., 2003):

- gre za eksistenčno ogroženost, pri čemer pa pri vsakem podjetniškem (delnem) problemu ni mogoče govoriti o krizi;
- gre, vsaj subjektivno, za nizko stopnjo predvidljivosti. Za prizadete nastopi ogroženost, najpogosteje nenadoma;
- obstaja zunanji pritisk na odločitve, problemi so pereči, odločitveni prostor in zlasti čas za obsežne analize priprave sta omejena, s čimer je tveganje napačnih odločitev, ki še zaostrijo krizo, skrajno visoko.

Modro odločanje sloni na usklajenih vrednotah. Iluzorno je pričakovati, da bodo vsi zaposleni delovali kot eden. Zagotovo pa mora enotno delovati menedžment. Pomemben je pretok informacij v krizi, saj jih je treba ustrezno izbrati in obdelati. Pri tem je treba – v razmerah običajne preobremenjenosti odločevalcev z informacijami na vrhuncu krize – iskati ravnotežje med upravljanjem informacij in pretiranim omejevanjem njihovega pretoka, saj lahko le tako izvajamo učinkovito krizno komuniciranje (Žnidaršič, 2011, str. 293).

Za boljše razumevanje kriznega komuniciranja je treba najprej opredeliti in navesti značilnosti krize ter kriznega upravljanja in vodenja.

### 9.1.1 Stopnje nastajanja krize

Krizo Dubrovski (2010, str. 37–38) najprej obravnava kot stanje, ki ogroža nadaljnji obstoj in razvoj organizacije. Takšno stanje pa lahko povzroči bodisi en posamezen neugoden dogodek, ki je za podjetje usoden bodisi več hkratnih dogodkov (= vzrok krize), na katere podjetje ni znalo ustrezno/učinkovito odreagirati oz. ni vedelo, da se bodo zgodili. Lahko pa je to stanje nastalo kot proces, v katerem so se začetne odvladljive motnje pojavljale vse pogosteje in intenzivneje (= potek nastajanja krize). Kriza torej ni niti dogodek niti proces, temveč njuna posledica. Takšno stanje, v katerem prevladujejo negotovosti, različni konflikti in neugodno gibanje kazalcev, praviloma lahko traja le kratek čas. Kriza namreč ne more biti

daljšega roka, saj delovne organizacije v okoliščinah kulminacije nasprotij, konfliktov, pomanjkanja zmožnosti in napredovanja negativnih kazalnikov daljšem časovnem obdobju ni mogoče (Trošt, 1996). Zato se mora kriza razrešiti, kar pa lahko vodi samo v izboljšanje stanja ali propad (t. i. dualnost krize).

Domači in tuji avtorji opisujejo faze (stopnje) nastajanje krize različno. Prašnikar loči naslednje faze (Prašnikar, 1992):

- **inkubacija** – krizo se da postopoma slutiti, vendar je podjetje najpogosteje še ne občuti, še manj pa jo je sposobno prepoznati;
- **pojavnost kriznih znakov** – podjetje z razvitim nadzornim mehanizmom občuti znake krize in počasi prepozna njeno globino;
- **poglabljanje krize** – kriza se je razširila zaradi nerazvitega notranjega informacijsko-nadzornega sistema in posledično zaradi neustreznega ukrepanja ali neukrepanja v podjetju, kar postopoma prepozna tudi zunanje okolje podjetja;
- **kolaps** – podjetje je zaradi napačnega odziva na zorenje krize v fazi postopnega razpadanja poslovnega sistema in notranje strukture, kar vodi proti prenehanju obstoja.

Razmeroma normalno je, da imajo podjetja občasne krize. Nikakor pa se ne smejo stalno ponavljati. To kaže, da podjetja nimajo ugrajenih elementov prepoznavne predkriznih znakov in zato tudi ne prepoznajo simptomov krize.

### 9.1.2 Simptomi krize v podjetju

Slatter<sup>8</sup> (1984, str. 14) meni, da simptome krize največkrat prepoznavamo s finančnimi kazalci, poleg teh uporabljamo tudi nefinančne indikatorje. Bankam, kupcem, dobaviteljem in investitorjem je precej lažje prepoznati simptome krize kot njihove vzroke. Predno začnemo z načrtovanjem in izvajanjem strategije preobrata, moramo zelo natančno spoznati, kako in zakaj se je podjetje znašlo v situaciji za preobrat. Najprej je treba opozoriti na **bistveno razliko med vzroki in simptomi za krizni proces** v podjetju. Simptomi so lažje prepoznavni znaki krizne situacije v podjetju, iz katerih lahko le sklepamo, kaj bi bilo lahko narobe s podjetjem, in na osnovi takega sklepanja ali ugibanja ni mogoče zasnovati uspešne strategije preobrata podjetja. Če hočemo uspešno pomagati »bolnemu« podjetju, potem moramo zelo natančno ugotoviti prave vzroke za to bolezen. Zelo nazorna je lahko tudi analogija z medicino, kjer ne more biti uspešnega zdravljenja brez uspešnega odkritja pravih vzrokov za bolezen. Z drugimi besedami: zdravljenje bo najverjetneje neuspešno, če bo zdravnik skušal pozdraviti simptome bolezni, ne pa odpraviti vzrokov za to bolezen (Trošt, 1996).

Slatter navaja deset najbolj tipičnih simptomov krizne situacije v podjetju, ki kažejo na upadanje uspešnosti njegovega poslovanja, in sicer (Slatter, 1984):

1. **Upadanje donosnosti.** Ta simptom izkazuje upadanje profita v absolutnem znesku, pri čemer izključimo inflacijo. Priporočljivo je uporabljati profit pred davki ali pa celo profit iz poslovanja, torej pred upoštevanjem obresti, davkov in rezultata iz izrednega poslovanja. Možno je uporabiti tudi dobiček v celotni prodaji ali dobiček na celotna angažirana sredstva.
2. **Upadanje obsega prodaje.** Ta simptom prikazuje absolutno upadanje prodaje, ki je preračunana na stalne cene, torej izključuje inflacijo.

<sup>8</sup> Gre sicer za nekoliko starejši vir, a je glede na njegov doprinos k diskurzu kriznega menedžmenta še danes zelo aktualen.

3. **Naraščanje zadolženosti.** Omenjeni simptom izkazuje naraščanje zadolženosti podjetja, kjer ne gre samo za absolutno naraščanje zadolženosti, temveč za naraščanje obveznosti v primerjavi z lastniškim kapitalom.
4. **Padanje likvidnosti.** Za spremljanje likvidnosti se največkrat uporabljata dva finančna kazalca, in sicer: tekoči koeficient, ki je razmerje med gibljivimi sredstvi v primerjavi s kratkoročnimi obveznostmi, ter hitri koeficient, ki je razmerje med gibljivimi sredstvi, zmanjšanimi za zaloge v primerjavi s kratkoročnimi obveznostmi.
5. **Restriktivna politika dividend.** Podjetje vodi omejevalno politiko pri obračunavanju in izplačevanju dividend. Vodstvo podjetja mora v kriznem procesu voditi tako politiko, saj je podjetje prisiljeno zadržati denar za lastno poslovanje ali poplačilo upnikov. Vsekakor je omejevanje ali celo neizplačevanje dividend indikator resne situacije v podjetju.
6. **Nesprejemljiva računovodska praksa.** Ko je podjetje še v začetnem stadiju kriznega procesa, poskuša menedžment vplivati na računovodska podjetja, da prikazuje boljše rezultate od resničnih oz. da vedno bolj prikriva pravo stanje v podjetju. Pojavne oblike so običajno naslednje: zamude pri objavljanju letnih računovodskih poročil, spreminjanje sistema vrednotenja zalog, spreminjanje računovodskih metod, menjavanje revizijskih hiš, še posebno v primeru, če podjetje menja ugledno revizijsko hišo z manj ugledno.
7. **Preplah v najvišjem menedžmentu.** Skupna značilnost podjetij, ki zaidejo v krizni proces je preplah najvišjega menedžmenta in bojazen za njihov ugled in nadaljno usodo. Z naraščanjem krize lahko vrhnji menedžment postane popolnoma paraliziran in nesposoben za preobrat v poslovanju podjetja.
8. **Pospešeno menjevanje menedžmenta.** Eden od pogostih simptomov kriznega procesa v podjetju je tudi pospešeno odhajanje izkušenih menedžerjev in včasih tudi novih finančnih strokovnjakov, saj je to lahko indikacija visoke stopnje nesloge v vrhnjem menedžmentu.
9. **Upadanje tržnega deleža.** Analiza tržnega deleža podjetja sili podjetja, da primerjajo svoje sposobnosti s svojimi glavnimi konkurenti. Upadanje tržnega deleža je indikator, da podjetje izgublja v primerjavi s konkurenti.
10. **Pomanjkanje planiranja**<sup>9</sup>. Za mnoga podjetja, ki potrebujejo preobrat, je značilno pomanjkanje oz. opuščanje strateškega razmišljanja.

Isti avtor meni, da se nikoli ne pojavi samo en simptom, ki označuje krizno stanje v podjetju, temveč gre skoraj vedno za kombinacijo več simptomov hkrati (Slatter, 1984). Zunanji opazovalci presojujejo podjetje predvsem na osnovi gibanja finančnih pokazateljev ter na osnovi teh tudi odločajo; mnogi poslovneži uporabljajo neka svoja finančna »pravila preko palca«. Eden od pogosto uporabljenih prostopov analize podjetja je tudi primerjava finančnih kazalcev proučevanega podjetja z glavnimi konkurenčnimi podjetji ali celotno panogo.

Davis (1988, str. 20) meni, da obstajata dva glavna pristopa odkrivanja kriznega stanja v podjetjih, ki potrebujejo preobrat v poslovanju, in sicer:

1. odkrivanje kriznega procesa v podjetju **od zunaj**;
2. odkrivanje kriznega procesa v podjetju **od znotraj**; eden od tipičnih primerov takšne analize je takrat, ko holding analizira podrejeno podjetje.

**Zunanje analize** se lahko uporabijo tako v podjetju samem kot tudi zunaj podjetja. Te analize morajo temeljiti na zadnjih dostopnih informacijah. Po avtorjevem mnenju obstajata dva tipa zunanjih analiz, in sicer (Davis, 1988, str. 21):

<sup>9</sup> Avtor uvršča planiranje med pomembne komponente strateškega razmišljanja.

1. kvalitativna analiza, ki napoveduje možnosti ali verjetnosti za upadanje poslovanja podjetja;
2. kvantitativna analiza meri trenutno upadanje poslovne uspešnosti podjetja ter z metodo ekstrapolacije oceni možnost zloma podjetja.

Vsa kvalitativna merila omogočajo prepoznavanje glavnih sprememb, ki jih menedžment ni zmožen ali pripravljen spoznati. Eden od glavnih ciljev tega procesa je prepoznavanje sprememb, ki lahko ogrozijo prihodnost podjetja. Avtor omenja naslednje spremembe (Davis, 1988, str. 22):

1. upadanje velikosti trga ali hitro zmanjševanje rasti trga,
2. spremembe na trgu,
3. spremembe v tehnologiji,
4. spremembe pri konkurentih, na primer novi konkurenti, prevzemi podjetij, združevanje podjetij,
5. defenzivnost v aktivnostih na področju konkurenčnosti.

Omenjene spremembe so dejansko zelo lahko prepoznavne, bistveno težje pa je te trende zaustaviti in preobrniti v pozitivno smer v procesu preobrata v poslovanju podjetja.

Kvantitativne analize se nanašajo na:

1. tržne indikatorje, na primer tržni delež,
2. finančne meritve:
  - računovodska praksa,
  - profitabilnost,
  - Altmanova z-ciljna analiza,
  - metoda igralčevega propada (Jarrod Wilcox).

**Notranje analize** se nanašajo na strateške, operativne in finančne analize.

Namen strateških ocenjevanj je, da dajo prognozo glavnih premikov na področju konkurence, kar bo vplivalo na dolgoročno donosnost podjetja. Te ocene imajo predvsem kvalitativni karakter in se nanašajo na spremembe konkurenčne pozicije, tehnološke spremembe in spremembe v strateških pogojih v okolju.

Operativna ocenjevanja so splošna ocenjevanja oz. merila fizičnih ali tržnih spremenljivk: velikost tržnega deleža, produktivnost, tržna zaznavnost in pokritje, ki predstavlja razliko med neto prodajno vrednostjo in stroški za proizvodnjo.

Finančna ocenjevanja oz. merila se nanašajo na Altmanovo z-ciljno analizo, ki je dokaj dober agregatni indikator finančnega zdravja podjetja. Poleg tega se uporablja denarni tok ter različna merila donosnosti.

Freiermuth (1989, str. 11–12) navaja dokaj obsežen spisek simptomov krize v podjetju, ki jih navajamo v nadaljevanju (Tabela 4: Simptomi krize različnih avtorjev). Zanimivo je, kako je simptome krize s poudarkom na malih podjetjih navedel Leslie Charm (v Glas, 1993, str. 3).



**Tabela 4: Simptomi krize različnih avtorjev**  
(Freiermuth, 1989, str. 11-12; Trošt, 1996, str. 17–18)

<b>SIMPTOMI KRIZE</b>	<b>Slatter</b>	<b>Freiermuth</b>	<b>Charm</b>
<b>Finančni</b>			
1. Upadanje	x		
2. Naraščanje zadolženosti	x		
3. Padanje likvidnosti	x		
4. Restriktivna politika dividend	x		
5. Režijski stroški naraščajo hitreje kot prodaja		x	
6. Obresti naraščajo hitreje kot prodaja		x	
7. Negativni denarni tok iz rednega poslovanja		x	
<b>Finančni</b>			
1. Podaljševanje roka plačila dobaviteljem in novo kratkoročno zadolževanje		x	
2. Večajo se terjatve do kupcev, večja se delež neizterljivih terjatev		x	
3. Spreminjanje terjatev kupcev v vrednostne papirje		x	
4. Povečuje se delež nekurantnih zalog		x	
5. Podjetje želi prejeti več posojil, kot jih je sposobno vračati (bančni kriterij)		x	
6. Neredno plačevanje dobaviteljem in poskus konverzije dolgov v vrednostne papirje		x	
7. Rezervirana sredstva podjetju (npr. neplačani davki) uporablja za plačilo nujnih dolgov		x	
8. Razmerje med dolgovi in neto vrednostjo podjetja doseže točko kreditne nesposobnosti		x	
9. Nesposobnost za plačevanje obveznosti v rokih			x
10. Zamujanje pri plačevanju davčnih obveznosti			x
11. Odnosi z bankami in posojilodajalci se slabšajo			x
<b>Računovodstvo in informatika</b>			
1. Nesprejemljiva računovodska praksa	x		
2. Nerednost, kasnitev in netočnost podatkov		x	
3. Spreminjanje (računovodskih) obračunskih metod		x	
4. Informacije niso pravočasne in zanesljive			x
5. Obratni kapital je negativen in se še povečuje		x	
<b>Menedžment in kadri</b>			
1. Preplah v najvišjem menedžmentu	x		
2. Pospešeno menjavanje menedžmenta	x		
3. Morala zaposlenih se slabša, raste apatičnost			x
4. Povečana fluktuacija zaposlenih			x
5. Menedžment je nesposoben nadzirati dogajanje v podjetju, zapoznelo reagiranje, presenečenja			x
6. Nadzor nad zaposlovanjem je vse slabši		x	
<b>Trženje izdelkov in storitev</b>			
1. Upadanje obsega prodaje	x		
2. Upadanje tržnega deleža	x		
3. Zamujanje dobav kupcem			x
4. Reklamacije kupcev naraščajo			x
5. Nezadovoljstvo kupcev s proizvodi in storitvami			x
6. Pomanjkanje planiranja	x		
7. Padanje fizičnega obsega prodaje		x	
8. Odobravanje doslej neobičajnih ugodnosti kupcem			x
<b>Nabavna dejavnost</b>			
1. Pogajanja z dobavitelji so vse bolj dolgotrajna		x	
2. Dobavitelji zahtevajo takojšnje plačilo			x
3. Nadzor nad nabavo je vse slabši		x	
<b>Neobvladovanje poslovanja (splošno)</b>			
1. Realizacija je pod napovedano (prodaja, zmanjšanje zalog)		x	
2. Vedno več problemov v proizvodnji			x
3. Napake v dobavah so vedno večje			x
4. Vse pogostejša potreba po dodelavi in popravljanju proizvodov			x
5. Odlaganje vzdrževalnih del			x
6. Narašča število nesreč			x
7. Vse težje je kratkoročno načrtovanje			x
8. Nemogoče je dolgoročno načrtovati			x
9. Pojavljajo se zunanja sporočila o težavah v podjetju			x

Iz dosedanjih prikazov simptomov kriznih situacij oz. procesov v podjetjih lahko strnemo, da so simptomi krize večplastni in se v odvisnosti od podjetja in posamične krizne situacije tudi zelo različno manifestirajo. Eno ključnih vprašanj je, **kje je meja med normalno delujočim podjetjem<sup>10</sup> in podjetjem, ki je dejansko že zašlo v krizni proces.** Če si ne postavimo te ločnice, je možno, da normalno delujoče podjetje opišemo kot podjetje v krizi<sup>11</sup> ali pa obratno, da podjetja, ki je zašlo v krizno situacijo, ne prepoznamo kot podjetja v krizi, temveč ocenjujemo, da tako podjetje posluje v mejah normalnega. Po našem mnenju sta obe situaciji nevarni, čeprav je daleč bolj nevarna in usodna druga situacija.

Na spremenjene sodobne krize vplivajo predvsem dolgoročni procesi, kakor so globalizacija, vse bolj razširjeno in poglobljeno množično komuniciranje, razslojevanje sodobne družbe in pojemanje avtoritete državne oblasti (Malešič, 2006, str. 293).

Boin in Lagadec menita, da so ključne značilnosti sodobnih kriz naslednje (Boin in Lagadec, 2000, str. 186):

- imajo velik vpliv na velik delež prebivalstva posamezne države,
- prinašajo visoke ekonomske stroške, ki presegajo običajne zavarovalniške zmogljivosti,
- povzročijo učinek t. i. snežne kepe,
- sistemi kriznega upravljanja in vodenja sprejemajo napačne in nepotrebne ukrepe,
- povzročajo izjemno visoko stopnjo negotovosti,
- trajajo daljše obdobje, pri čemer se viri ogrožanja spreminjajo,
- povzročijo veliko število akterjev na kraju dogajanja,
- prinašajo raznovrstna tveganja in
- razkrijejo probleme komuniciranja, in sicer med odgovornimi akterji z množičnimi občili, z javnostjo, z žrtvami in celo z javnostjo, ki je časovno in prostorsko precej oddaljena od kraja dogajanja.

Naslednje je vprašanje, **kdo bo ugotavljal**, ali je podjetje v kriznem procesu, in **kdo bo sprožil proces zdravljenja podjetja**: menedžment, lastniki, upniki ali ostali udeleženci v podjetju. To vprašanje je zelo pomembno, saj so si različni avtorji dokaj enotni v ocenah, **da je možnost trajne ozdravitve podjetja tem večja, čim bolj zgodaj odkrijemo in priznamo krizo ter odkrijemo prave vzroke zanjo.**

Zgornjo ugotovitev za podjetje lahko primerjamo z obolelim človeškim organizmom in medicinsko pomočjo takemu organizmu. Ponavadi pacient sam na osnovi simptomov in počutja<sup>12</sup> ugotavlja, da je potreben zdravniškega pregleda in zdravlil. Zdravnik nato na osnovi simptomov hitro poskuša ugotoviti vzroke slabega počutja in se odloča za nadaljne postopke. Cilj pa je vzpostavitev normalnega stanja pri pacientu, torej njegovo zdravo stanje. Če bi pacient, njegovi bližnji ali zdravnik podcenjevali ali celo ne odkrili simptomov, bi to za pacienta lahko bilo usodno (Trošt, 1996).

Trošt postavlja tezo: vsi umetni sistemi težijo k entropiji, zato se moramo z organizacijskimi prijemi, upravljanjem in vodenjem boriti proti njej (Trošt, 1996). Entropija je spontana

<sup>10</sup> Upošteevajoč tudi normalna nihanja v poslovanju, ki niso krizna.

<sup>11</sup> Podjetje je v krizi zaradi cikličnega nihanja v poslovanju, tehnoloških prilagajanj, tržnih prilagajanj itd.

<sup>12</sup> V veliko primerih opazijo simptome slabega počutja tudi zunanji opazovalci: zakonski partner, starši, sorodniki, prijatelji ali znanci, sodelavci.

tendenca organizacijskih sistemov k neredu, nazadovanju in samouničenju. Je prevladujoč proces v zaprtih sistemih (Možina et al., 1994, str. 67–68). Čeprav je sodobna organizacijska teorija podjetje uvrstila med odprte sisteme, ki so sposobni zaustaviti entropijo na osnovi izmenjave z okoljem, lahko podjetje v krizi opredelimo kot organizacijski sistem s poudarjeno tendenco k entropiji, ki teži k njegovemu zlomu, če ne pričnemo izvajati aktivnosti, ki bodo tako tendenco nevtralizirali. Zanj je značilen trostopenjski proces, ki ga sestavljajo: input, preoblikovanje in output. Izmenjava z okoljem poteka preko vhoda sistema, ki ga predstavljajo ljudje in njihove sposobnosti, materiali, energija, finančni viri in informacije ter preko izhoda sistema, ki pomeni rezultat preoblikovalnega procesa in ga tvorijo proizvodi, storitve in informacije. Vmes je preoblikovalni proces, ki pomeni dodajanje vrednosti vhodnim parametrom oz. povečanje koristnosti inputa. Poleg zaustavitve entropije so odprti sistemi sposobni to spremeniti v negativno entropijo, to je v višjo stopnjo usposobljenosti sistema za preoblikovanje vhodnih prvin (Trošt, 1996).

Coombs meni, da v procesu kriznega upravljanja in vodenja pridejo do izraza nekatere spretnosti in sposobnosti ključnih akterjev tega procesa. Med njimi omenja sposobnost prepoznavanja ranljivosti referenčne točke krize in predstavitve načinov za preprečevanje krize. Nujna je tudi sposobnost razločevanja različnih vrst kriz, saj vsak od njih zahteva različen upravljavski in vodstveni pristop. Poseben pomen ima v tem procesu sposobnost oblikovanja načrta kriznega upravljanja in vodenja ter vrednotenja in izbire primernega odziva na krizo. Nenazadnje je v krizi pomemben tudi učinkovit odnos z javnostjo oz. krizno komuniciranje nasploh (Coombs, 2001, str. 91; Malešič, 2006, str. 294).

### 9.1.3 Vzroki za krizo podjetja

Vzroki krize poslovanja podjetja so od primera do primera različni, vendar jih v splošnem lahko razdelimo v dve skupini, ki se med seboj razlikujeta glede na izvor vzrokov, in sicer na zunanje (imajo velik vpliv na podjetje, če je podjetje neprilagodljivo glede novonastale spremembe) in notranje vzroke (vzroki kriz se v glavnem skrivajo v podjetju samem, saj so posledica slabega vodenja, podcenjevanja novonastalih sprememb v okolju, misleč, da so kratkoročne, reakcijski čas na znake krize je predolg in ko se pojavi, se povečajo stroški reševanja iz krize in vzpostavljene so še manjše možnosti uspešnega obvladovanja kriz).

Vzroki kriz podjetja so številni in jih različni avtorji različno sistemizirajo, kot na primer (Ivanjko, 1997):

- pomanjkljivosti ob ustanovitvi podjetja,
- nenavadni in nepričakovani dogodki,
- zunajpodjetniške okoliščine,
- medpodjetniški vzroki,
- organiziranost in kadri.

Razporeditev vzrokov po Leutigerju (Končina in Mirtič, 1999, str. 42):

- nezadostni lasti viri (prenizek delež trajnega kapitala med viri),
- rast stroškov zaposlenih in nastajanje neustreznega razmerja med materialnimi stroški in stroški dela,
- resne napake v poslovanju podjetja, ki so povzročile nastanek ene ali nekaj velikih poslovnih škod za podjetje,
- zmanjševanje tržnih deležev in padec izvoza,
- zmanjšanje porabe in bistvene spremembe v okolju, ki povzročajo drugačne nakupne potrebe,
- porast bančnih obresti in zaostritev pogojev kreditiranja,
- pomanjkanje dolgoročnih kreditov,
- slabo plačevanje kupcev-naraščanje slabih terjatev,

- hud likvidnostni položaj v celoti,
- napake v računovodstvu, ko gre za njegovo informacijsko funkcijo, ter napake stroškovnega računovodstva, ko gre za nadzorno funkcijo,
- napačne velike naložbe.

Kühn pa je ugotovil, da so nesolventnost po upadajočem zaporedju povzročili (Končina in Mirtič, 1999, str. 43):

- neustrezno financiranje podjetja (razmerje med lastnimi viri in obveznostmi ter med dolgoročnimi in kratkoročnimi obveznostmi in terjatvami),
- neustrezno poslovanje podjetja (velike enkratne napake ali serija napak pri poslovnem odločanju),
- neuspešna prodaja (neustreznost celotnega trženja),
- neustrezna organizacijska struktura, ki naj bi zagotavljala učinkovito izvajanje poslovnih in poslovnih funkcij,
- premajhna produktivnost (previsoki stroški),
- problemi z nabavo (celotni problem vložka v izvajalnem procesu),
- strokovno neustrezni in poslovno neučinkoviti kadri v upravi.

Eno od najpomembnejših vprašanj, na katerega moramo najti pravi odgovor, če želimo izvesti uspešen preobrat v poslovanju podjetja, je, da razumemo, kako in zakaj podjetja zaidejo v krizno situacijo. Odkriti je potrebno prave vzroke za krizni proces oz. krizno situacijo v podjetju. Včasih je zelo težko razlikovati med simptomi in vzroki za krizo, vendar pa je to razlikovanje in identifikacija pravih vzrokov ključnega pomena za uspešno zdravljenje podjetja.

Glas (1993, str. 4) po Leslieju Charmu navaja, da obstajajo notranji in zunanji vzroki za probleme v podjetju in le redko gre samo za en vzrok, temveč se vzroki težav prepletajo in kumulativno ustvarjajo pogoje za krizne razmere. V drugem delu (Glas, 1993, str. 7) navaja, da je za vodstvo podjetja bistveno, da ugotovi, kateri so pravi vzroki finančnih težav podjetja, saj je to osnovni pogoj za snovanje strategij za uspešno zdravljenje podjetja.

Slatter (1984, str. 20–55) v svojem delu navaja enajst skupin vzrokov za nastanek krizne situacije v podjetju in vsako posebej podrobneje razčlenjuje. Podajamo kratek pregled omenjenih skupin vzrokov.

- 1. Slab menedžment.** Veliko vlogo za krizo v podjetju gre pripisati vodilnim menedžerjem, pri čemer opozarja na pet glavnih faktorjev, ki jih prikazujemo v tabeli (Tabela 5: Vzroki za krizo v podjetju).
- 2. Nezadostna in neustrezna finančna kontrola.** Zelo pomembna je učinkovita finančna kontrola denarnih tokov, spremljanje stroškov in kontrola režijskih stroškov.
- 3. Konkurenca. Produktna konkurenca in cenovna konkurenca.** Pri produktni konkurenci poudarja predvsem to, zakaj podjetje ne razvije novih produktov, ki bi nadomestili obstoječe. Pri cenovni konkurenci avtor omenja, da je odvisna od značilnosti produkta in strukturnih značilnosti celotne dejavnosti, v kateri se podjetje nahaja. Cenovni konkurenci daje avtor še poseben poudarek, daj meni, da se v primeru upadanja gospodarske rasti, začne zaostrovati tudi cenovno konkurenca, dohodki pa pričnejo upadati. Rezultat tega procesa je, da prehaja celotna dejavnost, v kateri podjetje deluje, v krizni proces, kjer proizvajalci z relativno visokimi stroški ne morejo cenovno konkurirati.
- 4. Visoka struktura stroškov.** Tista podjetja, ki imajo višjo strukturo stroškov kot njegovi glavni konkurenti, so nekonkurenčna ves čas, saj nižji profiti pomenijo tudi manjše zmožnosti podjetja za investiranje v nove proizvode in marketing in bodo tako manj zmožna za izgradnjo in obrambo njihove tržne pozicije.
- 5. Spremembe v povpraševanju na trgu.** Zmanjševanje tržnega povpraševanja po produktih, storitvah ali spremembah v strukturi povpraševanja, na katere podjetje

ustrezno ne odgovori, so lahko pomembni vzroki za krizo v podjetju. Gre za dolgoročne trende upadanja povpraševanja ali ciklična upadanja povpraševanja. Tretji tip upadanja povpraševanja je sezonsko upadanje povpraševanja.

6. **Neugodna cenovna gibanja.** Avtor meni, da spadajo med pomembne vzroke za krizni proces v podjetjih tudi neugodna gibanja v cenah na trgu, kar imenuje tudi tvegana poslovna igra (ang. *business hazards*). Ko omenja neugodna cenovna gibanja, misli na neugodne spremembe v cenah denarja oz. v obrestih, cenovne premike pri raznih vrstah premoženja, večje premike pri cenah vhodnih materialov, pri prevoznih stroških in tudi na nihanja v valutnih razmerjih.
7. **Pomanjkanje tržnih naporov.** Pomanjkanje tržnih aktivnosti je pogosto prisotno pri podjetjih, ki zaidejo v krizni proces in je dokaj jasno vidno tudi zunanjim opazovalcem. Pomanjkljivo izvajanje tržnih aktivnosti je pogosto povezano tudi s temeljnimi marketinškimi problemi strateške narave. Posamezne vrste vzrokov iz te skupine so prikazane v tabeli (Tabela 5: Vzroki za krizo v podjetju).
8. **Veliki projekti.** Avtor omenja pet možnosti, zaradi katerih veliki projekti povzročijo krizo v podjetju:
  - podcenjenost kapitalskih zahtev,
  - težave pri zagonu projektov,
  - večanje kapacitet<sup>13</sup>,
  - vstopni stroški tržišča<sup>14</sup>,
  - nepravilna ocena stroškov in sklepanje pogodb na osnovi napačnih ocen, predvsem pri gradbenih podjetjih in tistih podjetjih, ki proizvajajo kapitalsko intenzivne dobrine.
9. **Nakupi podjetij.** Nakupi podjetij imajo pomembno vlogo v strategiji večjih in srednje velikih podjetij. Avtor omenja tri vidike nakupov podjetij, ki lahko povzročijo krizno situacijo v podjetju, ki kupuje:
  - nakup podjetij, ki zgubljajo, to je podjetij s slabo konkurenčno pozicijo na njegovih lastnih trgih, pri čemer je bistvena ocena, ali ima podjetje glavne faktorje za uspeh ter če je tako podjetje na sorodnem poslovnem področju podjetja, ki kupuje;
  - preveliki napor in pozornost za nakupe podjetij;
  - raziskave so pokazale, da imajo glavno finančno korist prodajalci in ne kupci v primeru prodaj podjetij, pogosto pa kupec za tako podjetje preveč plača;
  - slab menedžment po nakupu podjetja; avtor navaja dve vrsti problemov: novi lastnik pusti kupljeno podjetje samo in pride do pomanjkljive kontrole vodenja tega podjetja in finančne kontrole ali pa sam prevzame menedžment novega podjetja in tako povzroča pomembne organizacijske odpore do sprememb.
10. **Finančna politika.** Obstajajo trije tipi finančnih politik, ki lahko neposredno povzročijo krizo v podjetju:
  - visoko razmerje med dolgovi in lastniškim kapitalom,
  - konzervativna finančna politika; pomanjkanje reinvestiranja, visoko izplačilo dividend, visoka likvidnost, majhen debt/equity faktor,
  - uporaba neustreznih finančnih virov<sup>15</sup>.
11. **Prehitra rast prodaje.** Gre za proces, kjer prodaja raste hitreje, kot je podjetje sposobno financirati to rast iz notranjega denarnega toka in bančnih posojil. Ta proces lahko

<sup>13</sup> Problem je pravilni časovni izbor in presoja za dodatne kapacitete.

<sup>14</sup> Vstopni stroški tržišča se nanašajo na predstavitev novih proizvodov na novih ali obstoječih trgih ali celo predstavitev obstoječih proizvodov podjetja na novih trgih. Pri teh aktivnostih podjetja pa pogosto prihaja do nepravilne predhodne ocene potrebnih stroškov.

<sup>15</sup> Velja pravilo, da mora podjetje imeti večjo stopnjo donosnosti od predvidene investicije, kot je plačilo obresti za najeti dolg.

povzroči slab finančni nadzor, kar je tudi morebitni vzrok za krizo v podjetju. Gre le za poudarjanje rasti prodaje in ne profitov, kar je zniževanje prodajnih cen v funkciji povečane prodaje, poleg tega pa dobimo tudi slabšo strukturo kupcev. Prehitra rast prodaje je značilna za hitro rastoče podjetje.

Davis (1988, str. 4–19) loči **notranje in zunanje vzroke**, nadalje obe skupini vzrokov razmejuje na **enkratne (neponovljive) vzroke ter ponavljajoče se vzroke**. Pregled vzrokov podajamo v tabeli (Tabela 5: Vzroki za krizo v podjetju).

Tudi Scherrer (1989, str. 33) navaja številne vzroke za krizo v podjetju, ki so glede splošnih značilnosti dokaj podobni vzrokom, ki jih navajajo ostali avtorji in jih podajamo v tabeli (Tabela 5: Vzroki za krizo v podjetju).

V spodnji tabeli (Tabela 5: Vzroki za krizo v podjetju) prikazujemo vzroke za krizo v poslovanju podjetja, ki jih povzemamo po navedenih avtorjih.

**Tabela 5: Vzroki za krizo v podjetju**  
(Trošt, 1996, str. 22–23)

VZROKI ZA KRIZO	Glas	Slatter	Davis	Scherrer
<b>Slaba finančna politika in kontrola</b>				
1. Podkapitaliziranost	x			
2. Visok delež obveznosti	x			
3. Nenačrtovanje proračuna	x			
4. Ni pravočasnih notranjih poročil	x			
5. Finančna in računovodska kontrola v podjetju je pomanjkljiva	x			
6. Podjetje ne vodi politike cen na osnovi minimalno načrtovanega pokritja fiksnih stroškov; tržni delež poskuša pridobivati za 'vsako ceno'	x			
7. Slabo pripravljene ali neobstoječe napovedi finančnih tokov		x	x	
8. Slabo pripravljen ali neobstoječ sistem spremljanja stroškov		x	x	
9. Slabo pripravljen ali neobstoječ sistem kontrole splošnih stroškov <sup>16</sup>		x	x	
10. Visoko razmerje med dolgovi in lastniškim kapitalom		x		
11. Konzervativna finančna politika (npr. pomanjkanje investiranja, visoko izplačilo dividend, visoka likvidnost, majhen debt/equity faktor)		x		
12. Uporaba neustreznih finančnih virov <sup>17</sup>				
13. Neustrezen ali neobstoječ sistem spremljanja dobička			x	
14. Neustrezen finančni informacijski sistem				x
<b>Neustrezen menedžment in organizacija</b>				
1. Neučinkovit in neustrezen (nesposoben) menedžment	x		x	
2. Spodbude za ključne zaposlene so slabo načrtovane	x			
3. Izguba dela menedžmenta	x			
4. Podjetje ni upoštevalo opozoril revizorja	x			
5. Pravilo enega človeka (avtokratski način vodenja)		x	x	
6. Funkciji predsednika nadzornega sveta in glavnega menedžerja v eni osebi (neučinkovit nadzor)		x		
7. Neučinkovit nadzorni svet		x		
8. Zanemarjanje ključnega posla s strani menedžmenta (npr. ob diverzifikaciji)		x		
9. Pomanjkanje znanja in veščin menedžmenta		x		
10. Samozadovoljnost vodstva			x	
11. Panična paraliza podjetja zaradi nakopičenih problemov (ang. <i>panic</i> )			x	

<sup>16</sup> V zvezi s tem (Slatter, 1984, str. 20–55) navaja štiri skupne probleme: slabo razvit računovodski sistem, računovodske informacije se slabo uporabljajo, organizacijska struktura ovira oz. onemogoča učinkovito kontrolo, metode alokacije stroškov režije ne omogočajo pravega pregleda teh stroškov.

<sup>17</sup> Velja pravilo, da mora podjetje imeti večjo stopnjo donosnosti od predvidene investicije, kot je plačilo obresti za najet kredit.

<i>paralysis</i> )				
12. Podjetje je ujetnik preteklosti			x	
13. Neustrezen izvršilni menedžment <sup>18</sup>			x	
14. Podjetje raje uporablja princip vodenja na osnovi izjem kot dinamično planiranje				x
15. Delegiranje je brez pregledovanja in kontrole, kar ne omogoča povratnih informacij <sup>19</sup>				x
16. Poudarjena vertikalna organizacijska struktura, kjer je interakcija med oddelki oz. sektorji				x
17. Menedžerji so odgovorni za več kot pet neposrednih poročil				x
18. V podjetju so nekatere strukture zaposlenih, ki imajo po več šefov				x
19. Veriga navodil se pretreže, ko delavci presodijo drugače				x
20. Ne uporabljajo se formalne komunikacije				x
21. Preveliko zaupanje v strateški plan				x
22. Starejši menedžerji zlorablajo zunanje aktivnosti za postranske zasluzke (ang. <i>senior managers</i> )				x
23. Preveliko zaupanje v sistem vodenja s cilji				x
<b>Trženje proizvodov in storitev</b>				
1. Nesposobnost prodora na tuja tržišča	x			
2. Prodaja sloni le na nekaj kupcih	x			
3. Domača in tuja konkurenca (izrinjanje s trga)	x		x	x
4. Spremembe v preferencah potrošnikov	x			x
5. Skrčenje trga proizvodov in storitev	x			
6. Slabo načrtovan prodor na tuje trge	x			
7. Osvajanje novih kupcev z nenormalno visokimi popusti	x			
8. Nepremišljena proizvodna (in tržna) diverzifikacija	x			
9. Prehitra rast prodaje	x			
10. Slaba produktna konkurenčnost		x		
11. Slaba cenovna konkurenčnost		x		
12. Dolgoročne spremembe v povpraševanju na trgu		x	x	
13. Ciklične spremembe v povpraševanju na trgu		x	x	
14. Pomanjkanje tržnih naporov:		x	x	
• slabo motivirano prodajno osebje z neofenzivnimi prodajnimi menedžerji		x		
• neučinkovito oglaševanje		x		
• aktivnosti niso usmerjene na ključne kupce i ključne produkte		x		x
• slab poprodajni servis		x		
• pomanjkljivo znanje glede kupnih navad kupcev		x		
• pomanjkljivi ali zastareli promocijski materiali		x		
• slabo delujoča funkcija razvoja novih proizvodov		x		
15. Nespametna diverzifikacija			x	
16. Nepravi distribucijski kanali				x
17. Izguba konkurenčnih prednosti				x
18. Nepravilno in premalo poglobljeno razumevanje potreb potrošnikov				x
<b>Visoka struktura stroškov</b>				
1. Visoka struktura stroškov		x	x	
2. Previsoki stroški selitev v nove proizvodne prostore	x			
3. Prezaposlenost	x			
4. Neugodna cenovna gibanja (obresti, cene vhodnih materialov, cene prevozov, nihanja v valutnih razmerjih)		x	x	
<b>Veliki projekti, nakupi podjetij ali delov podjetja in investiranje</b>				
1. Podjetje ni investiralo ob pravem času	x			
2. Veliki projekti (zgrešen projekt)	x	x		
3. Nakupi podjetij	x			
<b>Razvoj, tehnologija in inoviranje</b>				

<sup>18</sup> Slaba kvaliteta izvršilnega menedžmenta, neustrezna znanja in zmožnosti menedžmenta na nižjih nivojih, ni sprejeta strateška usmeritev podjetja in ni enotno uveljavljena.

<sup>19</sup> Pregled za nazaj in pospešitev izvajanja aktivnosti (ang. *reinforcement*)

1. Premalo je inoviranja proizvodov in storitev	x			
2. Nove tehnologije, ki se uvajajo v dejavnosti, lahko povzročijo zastaranje opreme podjetja	x		x	
3. Zastarela proizvodna tehnologija			x	
4. Nezadostne raziskave in razvoj			x	
5. Neprimerne naprave za proizvodnjo			x	
<b>Zunanji vzroki</b>				
1. Izvori strateških materialov so omejeni	x			
2. Neugodna zakonodajna politika	x			
3. Slabe razmere v panogi	x			
4. Neugodne splošne gospodarske okoliščine	x			
5. Problemi z delavci	x			
6. Razni vidiki državne regulacije	x			
7. Naravne nezgode	x			
8. Globlja in dolgotrajna recesija v gospodarstvu	x			
9. Velike in nenadne politične spremembe			x	

Iz zgornjih navajanj vzrokov za nastanek kriznega procesa oz. trenutne krizne situacije je razvidno, da gre za izredno široko paleto možnih vzrokov za nastanek krize podjetja. Običajno deluje po več vzrokov hkrati, njihov vpliv na krizo in njihova intenzivnost pa se spreminja. Zato je pomembno, da menedžment spremlja kazalnike, ki mu lahko dajo informacijo o simptomih krize. Vzroke pa je teba odpravljati in ne zdraviti. Delovati moramo preventivno in ne kurativno.

Po doslej prikazanih vzrokih za krizo v podjetjih ugotavljamo, da je eden od najpogostejših razlogov za nastanek krize v neustreznem vrhnjem menedžmentu. Velikokrat je vzrok za krizo tudi v neustrezni vlogi lastnikov pri upavljanju podjetja, ki bi jo morali odigrati preko skupščine in nadzornega sveta. V manj primerih povzročijo krizo podjetja menedžerji na nižjih nivojih, običajno se ta vzrok za krizo prepleta s temeljnim vzrokom za krizo v podjetju – z neustreznim vrhnjim menedžmentom.

Za uspešno upravljanje in vodenje podjetja v daljšem časovnem obdobju mora biti podjetje na eni strani sposobno obdržati svoja doslej osvojena tržišča, na drugi pa sposobno prodreti na nove ciljne trge ter pri tem hitro in kar najbolj racionalno prilagajati svoje produktne oz. storitvene sposobnosti tem potrebam. Z drugimi besedami: dolgoročni obstoj in rast podjetja sta odvisna od sposobnosti aktivnega obvladovanja trgov in produktov, kar navadno izražamo z matriko produkti/trgi.

Eden ključnih elementov uspešnega vodenja podjetja je učinkovito finančno načrtovanje, ki omogoča vodstvu podjetja sprejemanje premišljenih poslovnih odločitev. Vodstvo tako ni prisiljeno sprejemati hitrih nepremišljenih odločitev največkrat v časovni stiski, ki se velikokrat izkažejo kot zgrešene<sup>20</sup>. Finančno načrtovanje omogoča vodstvu podjetja tudi sproten nadzor nad poslovanjem podjetja ter pregled odstopanj rezultatov od načrtovanih, kar je osnova za uspešno vodenje podjetja (Mramor, 1993, str. 213). Poleg finančnega načrtovanja in spremljanja tekočega poslovanja mora imeti podjetje tudi učinkovit računovodski sistem, ki je v bistvu informacijski sistem in tako del celovitega upravljalnega sistema podjetja. Brez dobro delujočih omenjenih sistemov, ki različne nivoje menedžmenta oskrbujejo z ustreznimi informacijami, bo poslovni sistem težil h krizi.

Poleg omenjenega je pogoj za uspešno poslovanje podjetja na daljše obdobje tudi dobro razvit sistem inoviranja izdelkov in tehnoloških procesov oz. dobro razvita in delujoča

<sup>20</sup> Gre za odločitve »ad hoc«, lahko pa jih imenujemo tudi tvegana poslovna igra.



razvojno-raziskovalna dejavnost, sicer se bo podjetje prej ali slej znašlo v kritični situaciji. Sem spada še investiranje v nove tehnološke procese, ki omogočajo proizvodnjo novih sodobnejših izdelkov ter investiranje v obstoječe in nove trge (Trošt, 1996).

Že iz navedenih primerov lahko ugotovimo, da se pri poskusih sistematičnega obravnavanja vzrokov krize srečamo s precejšnjimi težavami, saj je po eni strani v določenih primerih težko ločiti med vzrokom, obliko in znakom krize, po drugi strani pa je težko opredeliti tudi sodilo (ali sodila), po katerem oz. po katerih bi vzroke krize sistematično zajeli. Iz povedanega pa izhaja, da lahko obravnavamo krizo ne le kot točko ali stanje, temveč tudi kot proces, saj do krize le redko pride čez noč, vsaj kar se tiče notranjih vzrokov. Ob upoštevanju vseh do sedaj navedenih poglavitnih vzrokov za nastanek poslovne krize pridemo do ugotovitve, da so vsi vzroki sinteza ali skupek enega samega vzroka, to je slabega menedžmenta oz. slabega, neustreznega in neučinkovitega izvajanja vodenja in upravljanja s podjetjem. Šele na drugo mesto se uvrščajo dejavniki zunanjega okolja.

Drugi pogosto izhajajo iz delitve na zunanje in notranje vzroke, pri čemer so slednji prevladujoči. Med zunanje običajno naštevajo zlasti naslednje (Ferk, 2000, str. 422 v Bergant, 2002):

- povečanje obrestne mere centralne banke,
- nihanje menjalnega tečaja,
- recesija gospodarstva,
- fiskalni ukrepi (ukinjanje davčnih ugodnosti, povečanje davkov, uvedba DDV),
- povečanje plač (sprememba kolektivnih pogodb),
- sprememba konkurence (združevanje, globalizacija, nelojalna konkurenca),
- gospodarske blokade in bojkoti.

Očitno so zunaj običajnega obvladovanja tveganja predvsem naravne katastrofe in vojne, ostale vzroke pa je v precejšnji meri možno predvideti (oz. upoštevati kot tveganje) in temu primerno oblikovati poslovno politiko (ang. *risk management*).

Notranje vzroke pa lahko obravnavamo na naslednji način (Bergant, 2006):

1. po finančnih kategorijah:

- zanemarjena skrb za donosnost in kapitalsko ustreznost,
- nesorazmerje med kratkoročnimi in dolgoročnimi cilji in strategijami,
- pretirana zavzetost za rast,
- neugodni finančni vzvod,
- neugodno razmerje med stalnimi in spremenljivimi stroški,

2. po funkcijah in dejavnostih podjetja:

- neprimerno posloводство,
- pomanjkljivo finančno upravljanje,
- previsoki stroški poslovanja,
- slabo trženje,
- lotevanje prevelikih projektov,
- posledice neuspešnih spajanj in pripajanj,
- nezadostna skrb za vire financiranja,
- pretirana rast gospodarskih družb.

Ostaja dejstvo, da lahko različni vzroki pripeljejo do različnih pojavnih oblik krize kot na primer (Bergant, 2006):

- naprotovanje javnosti,
- spremembe na tržiščih,
- neuspešni proizvodi,
- nemoč posloводства,

- premalo likvidnih sredstev,
- spori v podjetju (stavke ipd.),
- prevzemi (nasilna pripojitev),
- mednarodna dogajanja,
- spremembe predpisov.

Študija notranjih in zunanjih vzrokov za nastanek kriz po različnih avtorjih je strnjena v naslednji tabeli (Tabela 6: Študija notranjih in zunanjih vzrokov za nastanek kriz po različnih avtorjih).

**Tabela 6: Študija notranjih in zunanjih vzrokov za nastanek kriz po različnih avtorjih**  
(Slatter in Lovett, 1999, str. 49)

	Schendel in sodelavci (1976)	Bibeault (1982)	Slatter (1984)	Thain in Goldthrope (1989)	Grinyer in sodelavci (1990)	Gopal (1991)	Gething (1997)
<b>Notranji vzroki</b>							
Neprimerno vodenje	*	*	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%
<b>Zunanji vzroki</b>							
Spremembe v povpraševanju	*	*	33%	*	*	*	68%
Konkurenca	*	*	40%	*	*	*	44%
Neugodna cenovna gibanja	*	*	30%	*		*	20%
Politika države	*	*				*	
Stavke	*					*	
Pomanjkanje sreče		*				*	

Iz študije Slatterja in Lovetta je razvidno, da obstaja širok nabor mogočih notranjih in zunanjih vzrokov za nastanek krize. Običajno za nastanek krize ni kriv samo en vzrok, temveč gre za sinergijo in delovanje več vzrokov z različno intenziteto in vplivom hkrati. Vendar pa je glavni rezultat študije dejstvo, da sta ključna krivca za nastanek krize dva vzroka: neprimerno vodenje z neustreznim poslovanjem in neustrezna finančna kontrola, kar dokazuje, da ima podjetje neučinkovito vodenje ter da v podjetju ni vzpostavljenih potrebnih aktivnosti za zgodnje odkrivanje in prepoznavanje krize.

#### 9.1.4 Vrste kriz

Krize v podjetju je možno razlikovati glede na različna sodila, kot kaže spodnja tabela (Tabela 7: Vrste kriz glede na sodila).

**Tabela 7: Vrste kriz glede na sodila**  
(Kokotec-Novak, 1997, str. 157 v Bergant, 2006)

Vrsta krize	Sodilo
Začetna kriza, kriza, ki ogroža existenco, uničujoča kriza	Obseg oziroma jakost krize
Potencialna, latentna, akutna, obvladljiva kriza	Agregatno stanje in obvladljivost
Kriza rasti, kriza stagnacije, kriza usihanja	Smer razvoja podjetja
Kriza ob ustanovitvi, rasti ali staranju	Faza življenjskega cikla podjetja
Kriza na področju nabave, prodaje, vodenja v podjetju ali kriza gospodarstva ali panoge	Vzroki krize (zunanjí in notranji)
Strateška kriza, uspešnostna kriza in kriza plačilne sposobnosti	Ogroženost podjetniških ciljev

Glede na to, da je možno cilje obravnavati vsaj z dveh časovnih razsežnosti, lahko z vidika ogroženosti ciljev (kar smo opredelili kot temeljno sodilo krize) razlikujemo vrste kriz kot kaže tabela (Tabela 8: Vrste kriz glede na časovno razsežnost).

**Tabela 8: Vrste kriz glede na časovno razsežnost**  
(Bergant, 2006)

Vrsta cilja	Kratkoročni vidik	Dolgoročni vidik
Vrednost podjetja	Uspešnostna kriza	Strateška kriza
Plačilna sposobnost	Kriza kratkoročne plačilne sposobnosti	Kriza dolgoročne plačilne sposobnosti

Kriza z vidika dolgoročne plačilne sposobnosti pomeni visoko verjetnost, da bo kriza v prihodnosti nastopila.

Vse vrste kriz prej ali slej neposredno ali posredno preko uspešnostne krize pripeljejo do krize plačilne sposobnosti podjetja, torej do položaja, za katerega so značilne finančne težave in ki ga tudi različni pravni redi običajno uravnavajo s tako imenovano insolvenčno zakonodajo. Krize so med seboj torej povezane. To povezavo posredno kaže tudi slika (Slika 37: Povezanost strateškega načrtovanja, ekonomike in financ v okviru poslovnega sistema).

ROK CILJ	KRATEK	SREDNJI	DOLGI					
PLAČILNA SPOSOBNOST	FINANČNA ANALIZA IN FINANČNO NAČRTOVANJE							
	Kratkoročna plačilna sposobnost Prejemki in izdatki	Denarni tok Finančni vzvod Optimiranje naložb	Dolgoročna plačilna sposobnost Finančna moč Investicijska sposobnost Optimiranje financiranja					
DOBIČEK	ANALIZA EKONOMIKE IN LETNO NAČRTOVANJE							
	Kalkulacije Oblikovanje cen Antiinflacijska politika podjetja Prispevki za kritje	Proizvodnost Gospodarnost Dobičkonosnost	Centri odgovornosti Stroškovno knjigovodstvo Stroškovni nosilci Organiziranost					
POTENCIALNI (PRIHODNJI) DOBIČEK	STRATEŠKO NAČRTOVANJE							
	Izdelki	Izvajalci Funkcije Sistemi	Mater. in nemater. sredstva	Programi	Nosilci Sistemi Strukt.	Invest. Sredst. Kadri	Poslan- stvo	Koncepti

**Slika 37: Povezanost strateškega načrtovanja, ekonomike in financ v okviru poslovnega sistema**  
(Bergant, 2006)

Vidimo, da je strateško načrtovanje usmerjeno predvsem v zagotavljanje »prostora pod soncem«, torej v iskanje načinov poslovanja, ki omogoča nadaljnji obstoj podjetja. Ta cilj lahko na kratko izrazimo s pojmom potencialni oz. prihodnji dobiček. V zagotavljanje tekočega dobička pa je prvenstveno usmerjena aktivnost gospodarjenja (ekonomike) ter načrtovanja in izvajanja letnega poslovnega načrta podjetja. Poslovanje z dobičkom je na daljši rok le eden od pogojev dolgoročne plačilne sposobnosti, ki pa omogoča tudi lažje zagotavljanje kratkoročne plačilne sposobnosti podjetja. V zagotavljanje plačilne sposobnosti podjetja je usmerjena aktivnost finančnega analiziranja in finančnega načrtovanja, ki je odraz finančne politike podjetja (Bergant, 2006).

Slika (Slika 37: Povezanost strateškega načrtovanja, ekonomike in financ v okviru poslovnega sistema) kaže torej namensko usmerjenost informacij za odločanje v okviru posamezne aktivnosti, s tem pa tudi na široko informacijsko bazo za vodenje poslovne politike podjetja. V okencih so namreč zaradi jasnosti prikaza zajeta le nekatera značilna področja posamezne dejavnosti. Iz slike vidimo tudi, da so vzroki morebitnim težavam pri zagotavljanju plačilne sposobnosti številni in izhajajo iz vseh področij poslovanja podjetja, lahko so torej tudi v neustrezni ekonomiki ali pa strategiji podjetja. Kljub temu mora informacijski sistem podjetja pravočasno odkrivati negativne trende in možnosti nastanka finančnih težav ter ustrezno informirati vodstvo podjetja. To kaže zlasti na izredno pomembno vlogo finančne funkcije podjetja (finančno analiziranje), s tem pa tudi njenega vodstva.

### 9.1.5 Značilnosti zorenja krize

Postopno zorenje krize vse do morebitnega zloma podjetja lahko na podlagi izkušenj kriznih menedžerjev opredelimo z značilnostmi, kot so (Končina in Mirtič, 1999, str. 22):

- **lažje poslovne težave**, ki jih povzročata nize napak pri poslovnem odločanju, ter posamezni objektivni dejavniki zunanjega okolja, katerih se ne da predvideti;
- **izrazite poslovne težave**, ki so posledica napak pri poslovnem odločanju v daljšem obdobju ali enkratne slabe odločitve z izrazitimi negativnimi posledicami za podjetje (podjetje nima nadzornega varovalnega sistema v primeru uresničenja grožnje) ali

nepredvidenega, intenzivnega in negativnega delovanja zunanjih dejavnikov na podjetje;

- **kriza podjetja nastopi zaradi neodvisnosti na intenziviranje poslovnih težav**, zaradi odsotnosti ali nemoči notranjih nadzornih in varovalnih mehanizmov ali katastrofalnega in nenadnega vpliva zunanjega dejavnika, ki naenkrat in v celoti spremeni položaj podjetja na slabše.

Težave in zorenje krize v podjetju so torej predvsem posledica kopičenja napačnih poslovnih odločitev ter naglih in bistveno spremenjenih razmer gospodarjenja, kar pomeni nepričakovane, nenadne in škodljive spremembe v zunanjem okolju podjetja.

### 9.1.6 Znaki zorenja krize

Znaki zorenja krize v podjetju so po Regesteru naslednji (Končina in Mirtič, 1999, str. 27):

- upadajoči zaslužki in tendenca povečevanja izgube,
- vedno slabši donos na enoto kapitala,
- nezdrava politika dividend (poprejšnja delitev dobička brez vlaganja v razvoj),
- prevelika zadolžitev v primerjavi z lastnimi viri,
- neučinkovitost naložb
- slabe terjatve,
- slabo obvladovanje odločanja o obratnih sredstvih,
- neurejeni odnosi med upravljavci in lastniki oz. med poslovodstvom in zaposlenimi,
- neurejeni odnosi z zunanjim okoljem podjetja (zlasti z bankami in poslovnimi partnerji).

Navzočnost posameznih navedenih znakov krize lahko ugotovi v svojem podjetju pravzaprav vsak direktor. To pomeni, da je vsako podjetje vseskozi v določeni potencialni krizi, saj vseskozi tudi poslovno tvega.

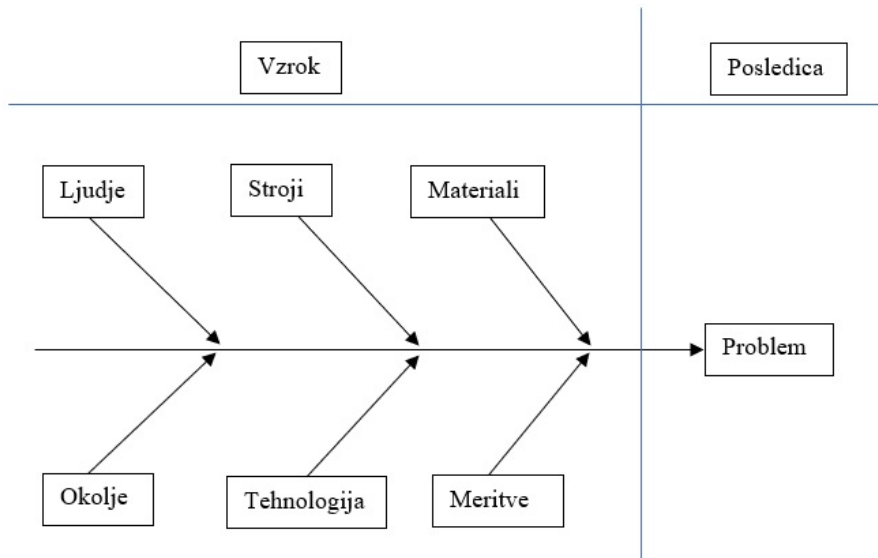
### 9.1.7 Znaki zrele krize

V zreli krizi pa so znaki naslednji (Končina in Mirtič, 1999, str. 28):

- naraščajoča izguba;
- padanje obsega prodaje;
- povečevanje zadolženosti;
- padeč likvidnosti;
- nestvarne računovodske informacije;
- naraščajoči strah poslovodstva;
- pospešena fluktuacija dobrih kadrov;
- znatno zmanjšanje tržnega deleža;
- odsotnost strateškega načrtovanja;

Opisani znaki veljajo tako za manjša kot tudi za večja podjetja. Razlika je v tem, da so znaki pri manjšem podjetju hitreje prepoznavni.

Znaki kriz so odvisni tako od različnih vzrokov kot tudi od njihove intenzivnosti, torej od faze stabilnosti (Tabela 9: Vzroki in znaki krize), v kateri se podjetje nahaja. Ker so po izbruhu krize njeni znaki dovolj jasni in očitni, se z njimi tukaj ne bomo ukvarjali, kar pa seveda ne pomeni, da to ni potrebno. Poglejmo torej, katere so tiste informacije, ki že kažejo na nevarnosti in negativne trende v poslovanju v predkriznem obdobju podjetja. Tako bi namreč lahko opredelili prve znake krize. Najležje si povezavo med vzroki in posledicami predstavljamo v sliki (Slika 38: Vzročno-posledični diagram)



**Slika 38: Vzročno-posledični diagram**

Iz prvih znakov kriz je možno sklepati tudi na njihove vzroke, čeprav je seveda nujna podrobnejša tovrstna analiza v vsakem konkretnem primeru. Zato je smotrno obravnavati znake glede na njihove vzroke, pri čemer se bomo omejili na notranje vzroke, predvsem zaradi njihove pomembnosti, hkrati pa tudi zaradi večje možnosti njihovega obvladovanja. To ne pomeni, da zunanji vzroki niso pomembni, obratno, poslovodstva jih običajno podcenjujejo tudi zato, ker se je na njih lažje izgovoriti.

**Tabela 9: Vzroki in znaki krize**

(Bergant, 2006)

Vzroki kriz	Prvi znaki krize
Slabo vodenje	fluktuacija, zlasti vodstvenih delavcev; raste; nezadovoljstvo in nezadostna informiranost zaposlenih se večja; zastoji v obvladovanju procesov se povečujejo; dogovorjeni roki se ne spoštujejo; raste število neizvršenih sklepov kolegija; raste število konfliktov med zaposlenimi; slabšajo se rezultati timskega dela; stroški dela nesorazmerno rastejo; število neuspešnih projektov raste; medpodjetniška primerjava ni vključena v proces odločanja; cilji niso jasno opredeljeni; nadzor nad poslovanjem ni učinkovit; slog vodenja ne ustreza posebnostim podjetja; ni ustrezne koordinacije med organizacijskimi enotami; ne razvija se notranje podjetništvo; ne upoštevajo se pripombe in predlogi zaposlenih; ni ustreznega sistema načrtovanja po centrih odgovornosti; ni jasnih dejavnikov sinergij znotraj podjetja; niso jasni cilji lastnikov
Politika	nedonosnost naložb raste; povprečni stroški financiranja (vključno s stroški lastniškega kapitala) so previsoki; odpisane naložbe rastejo; čisti denarni tok se zmanjšuje, povprečna obrestna mera, realizirana na neto terjatev, pada oziroma plačana na neto dolg raste; stroški pridobivanja finančnih sredstev rastejo; finančni vzvod je prenizek ali previsok; neto zadolženost raste; dolgoročno financiranje kratkoročnih sredstev se zmanjšuje; delež posojil v kratkoročnih obveznostih raste
Slabo trženje	zadovoljstvo kupcev se zmanjšuje; izgube večjih projektov ali kupcev rastejo; naročila nazadujejo oziroma ne rastejo; odstotek stalnih kupcev pada; prihodki od prodaje padajo oziroma ne rastejo; tržni delež pomembnejših proizvodov pada oziroma ne raste; učinkovitost promocijskih akcij upada; povečuje se prodajna odvisnost; koeficient obračanja zalog gotovih izdelkov in blaga se zmanjšuje; prejeti predujmi padajo; stroški

	prodaje rastejo; koeficienti obračanja terjatev do kupcev padajo; prispevki za kritje se zmanjšujejo; prepoznavnost blagovnih znamk pada oziroma ne raste
Slaba nabavna politika	koeficient obračanja zalog surovin se zmanjšuje; stroški nabave nesorazmerno rastejo; povečuje se surovinska odvisnost; dani predujmi nesorazmerno rastejo; angažirana sredstva za izvajanje nabave se povečujejo; nabavne cene rastejo; roki plačil se krajšajo; zanesljivost dobaviteljev se zmanjšuje; desortiranost zalog se povečuje; struktura in število dobaviteljev se hitro spreminja
Slaba proizvodna politika	izkoristek zmogljivosti se slabša; koeficient obračanja zalog nedokončane proizvodnje se zmanjšuje; stroški energije in porabljenega materiala se nesorazmerno povečujejo; izmet se povečuje; produktivnost se poslabšuje; kakovost izdelkov se poslabšuje; priprava in načrtovanje proizvodnje ni ustrezna
Slaba razvojna politika	odpisanost osnovnih sredstev raste; tehnologija zastareva; unifikacija, tipizacija in standardizacija je zastarela; število razvojnih projektov in raziskav pada; število novih proizvodov in storitev pada; zmanjšuje se obseg znanja (know how) v podjetju; število prijavljenih koristnih predlogov, izboljšav in patentov pada; produktivnost se ne povečuje; kakovost izdelkov ne raste; okoljevarstveni vidik se ne izboljšuje; ne izboljšuje se informatizacija poslovanja, programska oprema zastareva; komunikacijski sistemi se ne razvijajo
Slaba kadrovska politika	kvalifikacijska struktura zaposlenih se slabša; izdatki (pa tudi čas) za izobraževanje se zmanjšujejo; število boleznin in odsotnosti nesorazmerno narašča; splošni in osebni standard zaposlenih pada, povečuje se fluktuacija in odliv ključnih kadrov; zmanjšujejo se sredstva za izobraževanje in usposabljanje; ni učinkovitega motivacijskega sistema; klima v podjetju se slabša; ne razvijajo se ustrezne vrednote v podjetju; ni razvoja ključnih kadrov
Slaba konkurenčnost	kvaliteta proizvodov in storitev pada; prispevki za kritje se manjšajo; kvaliteta servisnih in poprodajnih aktivnosti se poslabšuje; pozitivne sinergije med poslovnimi funkcijami se zmanjšujejo; prednosti podjetja pred konkurenco se zmanjšujejo, slabosti pa povečujejo; vedno večji odstotek proizvodov je v fazi upadanja; podjetje izgublja dobro ime; blagovne znamke podjetja izgubljajo dobro ime
Slaba strategija	zmanjšuje se število in intenzivnost strateških poslovnih, razvojnih in strokovnih povezav; podjetje raste ob nezagotovljenih potrebnih resursih; organiziranost ne podpira ciljev in ne upošteva razpoložljivih resursov; niso jasne obstoječe in/ali zelene vrednote; niso jasni dejavniki notranjega povezovanja podjetja; zmanjšuje se obseg pridobljenih informacij iz okolja; ni jasnih in usklajenih ciljev za danes in za prihodnost; povezave z okoljem se poslabšujejo; strategija ne podpira vizije podjetja; vizija in strategija nista plod sodelovanja vseh ključnih kadrov in nista dovolj poznani vsem zaposlenim; niso jasne konkurenčne prednosti podjetja ali pa so le na papirju; ni jasne strategije poslovnih in razvojnih povezav zunaj podjetja; vizija lastnikov se bistveno razlikuje od interesov ključnih kadrov oziroma zaposlenih; nestabilna lastniška struktura

Pri posameznem vzroku niso naštetni vsi možni znaki krize, saj bi jih bilo preveč, če bi naštevali bolj podrobno. Poleg glavnih vzrokov, navedenih po sistemu ribje kosti, obstajajo podvzroki, vse do mikrovzrokov. Učinek metulja je teorija, po kateri lahko prhut metuljevih kril, recimo v New Yorku, povzroči orkan na Japonskem (Lorenz, 2000). Po drugi strani so

lahko nekateri znaki povezani tudi z več vzroki, zato je lahko en vzrok opisan tudi z znaki, ki so lahko posledica drugih vzrokov. Seveda pa so to le znaki, ki še ne vodijo nujno k nastanku krize. Za njen nastanek je potrebna določena »kritična masa« takih pojavov, ki se lahko spreminja v odvisnosti tako od zunanjih kot tudi od notranjih okoliščin. Če smo previdni, lahko tudi le možnost nastanka problema ocenimo že kot prvi znak krize (na primer: nestabilna lastniška struktura), saj eden od Murphyjevih zakonov pravi: »Če se lahko zgodi kaj slabega, se bo zgodilo.« (Bergant, 2006).

Posebej pa je treba omeniti dejstvo, da informacijski sistem podjetja posreduje podatke praviloma z določenim časovnim zamikom. Izkušnje kažejo, da se tudi zunaj tega sistema pojavijo razni krizni znaki. Njihov problem leži v tem, da jih vidijo le tiste osebe, ki so pri tem neposredno prizadete in tako vodstvo ne more dobiti dovolj dobrega vpogleda (Kokotec-Novak, 1991, str. 139). Relativno redki menedžerji pripisujejo informatiki pomembno mesto v organizacijski strukturi poslovnega sistema in jo sprejemajo kot interdisciplinarno vedo v vsej njeni širini in globini (Rusimovič, 2001).

Menimo, da ni odveč poudariti, da prvih znakov krize ne vidimo avtomatsko, temveč je nujno podrobno analiziranje poslovanja podjetja. Skozi proces analiziranja ugotovimo negativna gibanja in tveganja, hkrati pa ugotavljamo tudi njihove vzroke, kar je bistvenega pomena za oblikovanje ustreznih poslovnih odločitev. Oboje daje podlago za oceno, ali je poslovni preobrat možen in upravičen (Žerdoner, 2004, str. 76 v Bergant, 2006).

Nekatere znake krize je možno zaslediti tudi zunaj podjetja, kar je pomembno zlasti za trenutne in prihodnje upnike. Med take znake lahko štejemo zlasti (Ivanjko, 1997):

- spremembo sedeža podjetja,
- spremembo pravne oblike podjetja,
- omejitve poslovnega namena,
- pogoste zamenjave poslovodstva in nadzornega sveta,
- spremembe konkurenčne drža,
- slabše obveščanje o podjetju,
- reklamacije kot izgovor za neplačilo,
- različni izgovori (računalnik, delavec, izredni dogodki ipd.),
- neenakomerna naročila,
- drobljenje naročil,
- neobičajno visoka naročila,
- obročno plačevanje brez dogovora,
- spremembe računovodskih usmeritev,
- poslabšanje plačilnih pogojev,
- naraščanje števila opominov,
- nenadna potreba po kreditih,
- širjenje govoric o izboljšanju,
- govorice o krizi podjetja.

Včasih znake krize prej zaznajo celo zunanji partnerji kot v podjetjem samem. Zaposleni lahko prikrivajo realno situacijo, tako da vrhni menedžment sploh ne more vpeljati ukrepov, saj ga nižji menedžment prepričuje, da je situacija v podjetju obvladljiva/normalna.

Ker vsi vzroki prej ali slej vplivajo na finančni položaj podjetja, bomo posebej opozorili na znake, ki so praviloma rezultat skupnega delovanja vseh vzrokov in kažejo na plačilno sposobnost podjetja. Pri tem ločimo znake oz. informacije o dolgoročni plačilni sposobnosti (Bergant, Turk, in Mramor, 2002, str. 137) kot kazalce tveganja pri zagotavljanju tekoče plačilne sposobnosti (lahko bi jih uvrstili med prve znake krize) od znakov kratkoročne plačilne nesposobnosti, ki običajno kažejo že na akutno krizo podjetja.



Temeljne informacije o zmanjšani dolgoročni plačilni sposobnosti so zlasti naslednje (Bergant, 2006):

- zmanjševanje trajnega kapitala,
- zmanjševanje dobičkonosnosti poslovanja iz osnovne dejavnosti,
- poslovanje z izgubo,
- zmanjševanje denarnega toka (ang. *cash flow*),
- povečevanje stopnje neto zadolženosti (neto dolg/materialna sredstva),
- zmanjševanje stopnje dolgoročnega financiranja kratkoročnih naložb (obratni kapital/kratkoročna sredstva),
- povečevanje potrebe po obratnem kapitalu,
- povečevanje primanjkljaja obratnega kapitala (kapitalska neustreznost),
- povečevanje tveganj v poslovanju.

Temeljne informacije o zmanjšani kratkoročni plačilni sposobnosti so zlasti naslednje (Bergant, 2006):

- primanjkljaj razpoložljivih denarnih sredstev v primerjavi z zapadlimi obveznostmi,
- presežek izdatkov nad prejemki v določenem časovnem obdobju,
- povečevanje stopnje neto zadolženosti na kratkoročnem področju,
- zmanjševanje pospešenega koeficienta (kratkoročna sredstva – kratkoročne finančne naložbe – zaloge)/(kratkoročne obveznosti – kratkoročne finančne naložbe),
- zmanjševanje hitrega koeficienta (denarna sredstva/kratkoročne obveznosti).

Informacije o dolgoročni plačilni sposobnosti izhajajo iz analize preteklega in načrtovanega dolgoročnega finančnega položaja podjetja, informacije o kratkoročni plačilni sposobnosti pa izhajajo iz preteklega in načrtovanega kratkoročnega finančnega položaja podjetja. Iz tega sledi pomembna ugotovitev, da lahko prve znake krize ugotovimo ne le na osnovi preteklih dogajanj, ampak že iz sistema načrtovanja podjetja, torej še preden so se res zgodili. Poslovni načrt je torej pomembna povratna informacija za obvladovanje tveganja podjetja.

Za pravočasno odkrivanje prvih znakov krize, zlasti pa za preprečevanje nastanka latentnih kriz pridejo v poštev zlasti naslednji pristopi (Bergant, 2006):

- usmerjenost poslovne politike v povečevanje vrednosti enote lastniškega kapitala,
- primerno razvit sistem načrtovanja (z alternativami in rezervnimi scenariji) in nadzora,
- obvladovanje tveganj v poslovanju (ang. *risk management*),
- posebni alarmni ali opozorilni sistemi (različni sistemi povezanih kazalnikov poslovanja, novejši sistemi posebnih alarmnih signalov podobno kot v politologiji in militaristiki),
- oblikovanje prilagodljive organiziranosti in poslovanja,
- odzivanje z delovanjem in z učenjem,
- redne analize poslovanja na vseh področjih poslovanja podjetja ter njegovega okolja,
- oblikovanje posebnih nadzornih organov za kontrolo in svetovanje (na primer notranja revizija),
- raziskave in analize s strani zunanjih svetovalcev.

Možno je opredeliti različne generacije sistemov za zgodnje opozarjanje na nevarnost krize kot na primer (Kokotec-Novak, 1991, str. 158):

- prva generacija izvira iz računovodskega informacijskega sistema in dobrega sistema načrtovanja;
- druga generacija ima za vsako področje poslovanja podjetja opredeljen indikator, s katerim opozarjamo na nastanek krize. Tako imajo v podjetjih kataloge indikatorjev, na podlagi katerih se lahko pravočasno opozorijo na morebitne probleme;
- tretja generacija sistema za zgodnje opozarjanje na krizo ima kvalitativno opisane signale, ki kažejo na spremembe v tehnološkem, socialnem in političnem okolju.

Razlika od predhodnih sistemov je v tem, da se ne opira na spoznanja iz preteklosti, ampak so bistvena mnenja in stališča ključnih osebnosti oz. institucij za posamezna področja. Pomembno je, da so informacije v vzročni povezavi s podjetniškim uspešnostnim potencialom.

Z vidika pravočasnega ugotavljanja finančnih težav je lahko zelo učinkovit sistem informacij o kapitalski ustreznosti podjetja, zato ga bomo v nadaljevanju na kratko tudi predstavili.

## 9.2 Odziv menedžmenta na krizo

V grobem ima kriza tri korake: zanikanje, protest in mandat za spremembe. Za prvo fazo nastanka krize so krivi vsi. Levji delež krivde za začetek krize pripada menedžmentu. Vendar pa menedžment ne more ukrepati, če mu zaposleni in poslovni partnerji prikrivajo stanje, zato bi bilo krivično, če bi mu pripisali celotno krivdo. V fazi zanikanja menedžment noče priznati, da je krizi. Zaposleni pa množično protestirajo proti spremembam. V resnici protestirajo proti varčevalnim ukrepom ali pa izražajo osebno nezadovoljstvo z dano situacijo. To je torej prava priložnost za spremembe, ki pa je ne smemo zamuditi. Ko menedžment dobi mandat za spremembe, se lahko zgradi nov institucionalni okvir, kjer nosilno vlogo prevzamejo ljudje in znanje. Dokler bodo spremembe dovolj močne in usmerjene v razvoj in napredek, ima podjetje realno možnost, da se iz krize izkoplje. V nasprotnem primeru se bodo v podjetju znašli v začaranem krogu. Pristali bodo na začetku, v fazi zanikanja.

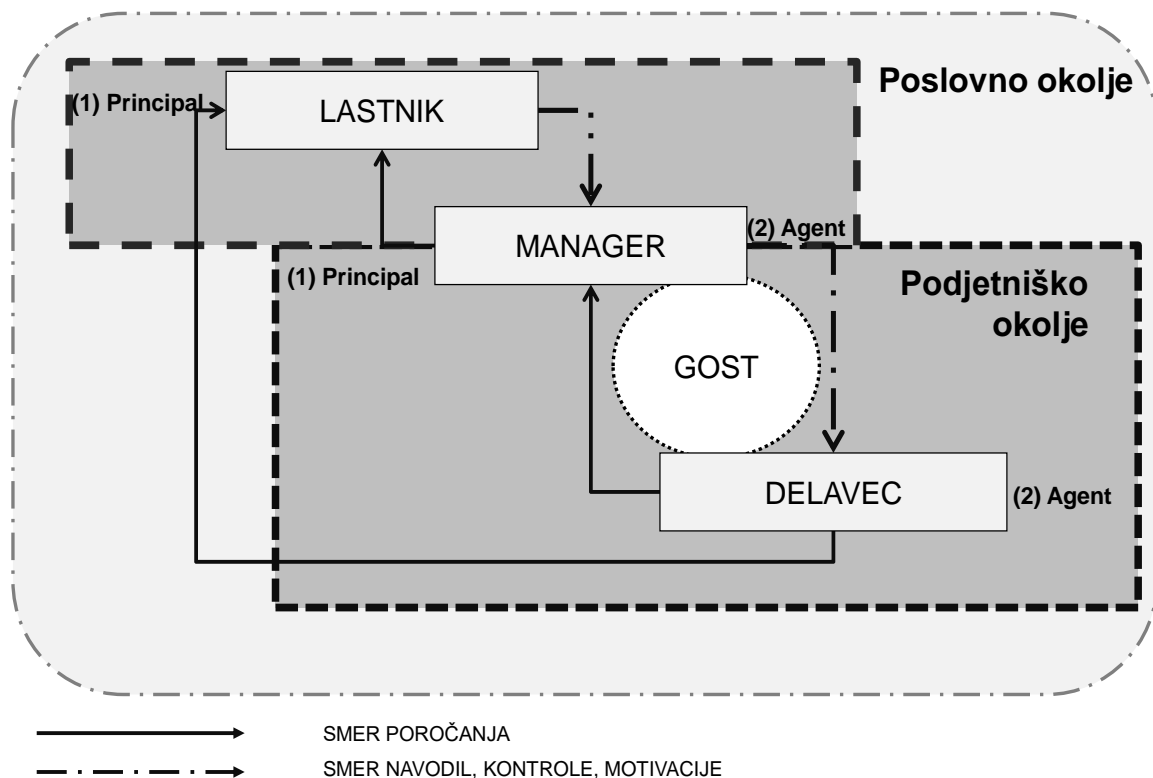
Glede na obliko krize obstajajo različna vedenja menedžmenta in lastnikov (**Napaka! Vira sklicevanja ni bilo mogoče najti.**)

**Tabela 10: Faze zorenja krize in vedenja menedžmenta ter lastnikov**  
(Končina in Mirtič, 1999, str. 67)

Faze 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 lastniki najame svetovalce za posamezna poslovna področja
Kriza likvidnosti in začetek entropije poslovnega sistema	Podcenjevanje ravni krize in prepričanje, da bo kriza sama prešla	Lastniki uvedejo delno ali celovito izvajanje poslovnega preobrata, ki ga izvajajo zunanji strokovnjaki kriznega poslovođenja, lahko tudi s sodelovanjem posameznih članov notranjega poslovodstva
Zrela kriza celotnega poslovnega sistema (dve možnosti): - sanacija podjetja - prenehanje delovanja podjetja	Panika in šok ob spoznanju, da krize ni mogoče obvladati	Lastniki se na podlagi diagnoze odločijo ali bodo podjetje sanirali ali bo prenehalo poslovati: če je sprejeta odločitev o sanaciji, tim zunanjih strokovnjakov prevzame izvajanje poslovnega preobrata

Odnose med menedžmentom in lastniki zelo dobro opisuje agencijska teorija (Slika 39: Principal – agent teorija). Agencijska teorija (ang. *principal-agent theory*) izvira iz ločitve lastništva in nadzora. Teorijo lahko gledamo z dveh vidikov (Bartol in Locke, 2000, str. 119): (1) menedžerji so *agent* in lastniki *principal*, (2) zaposleni so *agent* in menedžerji *principal* (Slika 39: Principal – agent teorija).

Neoklasična ekonomska teorija je podjetja opisovala na temelju enostranskega razmerja med lastniki in menedžerji, ki kot agenti zastopajo svoje principale (lastnike), medtem ko imajo zaposleni samo vlogo izvedbe dela. Agencijska teorija zato predpostavlja ločitev lastninske in upravljske, menedžerske in delovne funkcije. Temelji na nasprotovanju in merjenju moči avtonomnih interesnih skupin, od koder tudi izhaja problem vladanja v podjetju (ang. *corporate governance*). Vsi namreč ne razpolagajo z enako količino informacij o poslovanju. Glede na interese pa se urejajo tudi pogodbeno razmerja (pogodba o zaposlitvi, menedžerska pogodba), ki spodbuja zaposlene k doseganju ciljev. Problem vladanja se skuša razrešiti tako, da so v pogodbah ali v drugih formalnih in neformalnih pravilih igre določeni načini, kako naj posamezna skupina deluje v interesu druge. Agenti (menedžerji) naj bi delovali v imenu principalov (lastnikov), zaposleni v imenu menedžerjev, vsi pa naj bi bili zavezani maksimiranju vrednosti premoženja, dobička in dolgoročnemu razvoju in obstoju podjetja.



**Slika 39: Principal – agent teorija**

Seveda imajo menedžerji in lastniki različno nagnjenost k tveganju in odnos do nagrajevanja (Eisenhardt, 1989). Vendar pa lastniki morda nimajo celovite kontrole nad menedžerji. Problem nastopi takrat, ko je blaginja ene stranke odvisna od dejanj druge stranke, ki jo menedžerjeva dejanja lahko prizadenejo (Jensen, 1998, str. 49; Armstrong, 1999, str. 33–34). Največje težave nastopijo takrat, kadar menedžerji delujejo v nasprotju s cilji lastnikov ali pa zaposleni zasledujejo drugačne usmeritve kot menedžerji. Vsega namreč ni mogoče

zajeti v medsebojne (kolektivne in psihološke) pogodbe. Težave so, kadar vsi delujejo glede na različne interese, zasledujejo različne cilje, lahko pa tudi delujejo drug proti drugemu. To se dogaja takrat, ko lastniki želijo maksimirati vrednost podjetja, prikrivati znake krize ipd. Menedžerji se zavzemajo za maksimiranje razvoja in (predvsem) lastnih dohodkov. Zaposleni so skupaj s svojimi predstavniki, ki jih zastopajo v kolektivnem dogovarjanju, osredotočeni na čim večje plače in čim boljše pogoje dela.

V merjenju moči se vsi lahko obnašajo neracionalno in si ne prenašajo točnih informacij o realnem poslovanju. Na ta način skušajo pridobiti koristi na račun drugih. V takih razmerah nihče sam ne prevzame tveganja oz. želijo tveganje prenesti na drugo stran, lastniki na menedžerje, menedžerji na delavce (lahko tudi skozi znižanje stroškov dela), oz. so pripravljeni prevzeti tveganje le, če lahko vplivajo na razvoj in rezultate podjetja. Lastniki so to dilemo skušali rešiti tako, da so del nagrade menedžerjem povezali z doseganjem poslovnih rezultatov. Nadaljevanje tega je ponudba lastnikov, da menedžerji in zaposleni sami postanejo delni lastniki podjetja (solastništvo). To je namreč osnovni pogoji, da se zmanjša možnost oportunističnega vedenja.

Agencijsko razmerje naj bi vzpodbudilo, da principal in agent zasledujeta iste cilje. Tako naj bi menedžer gledal na poslovanje dolgoročno in ne zgolj skozi optimizacijo lastnih prihodkov. Tudi lastnik gleda na svoje lastništvo dolgoročno in mu je zato zadovoljstvo zaposlenih večji interes. Principal zato poskuša spodbuditi agenta, da bo ravnal v skladu z njegovimi interesi.

Teorija ima vsa ustreze elemente, da bi lahko lastniki spodbujali menedžment in zaposlene k temu, da bi vzpostavili celovite sisteme za opozarjanje na znake krize in hitro odpravo vzrokov ter zdravljenje posledic. Vprašanje pa je, ali so vsi vključeni v ta razmerja dejansko tudi kompetentni za tako početje.

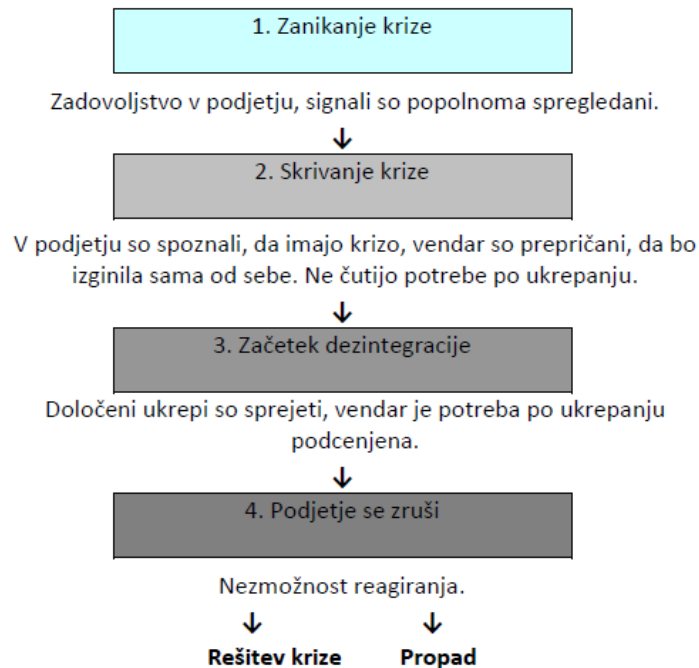
### 9.3 Faze krize v organizaciji

Scherrer (1989, str. 32) meni, da je za 80 odstotkov vseh poslovnih neuspehov kriv menedžment podjetja in da se kriza ne pojavi kar preko noči, ampak se razvija v fazah, torej postopoma. In prav menedžment je tisti, ki bi moral prvi prepoznati zunanje in notranje simptome upadanja poslovanja oz. prepoznati znake kriznega procesa podjetja ter pričeti z analizo pravih vzrokov ter izdelavo načrta za preobrat podjetja, česar pa sam največkrat ne zmore. Zato potrebuje specialiste za preobrat v poslovanju podjetja, ki spremenijo poslovni proces in strukturo podjetja ter kontrolirajo vsako poslovno funkcijo ter končno dosežejo ozdravitev podjetja (Trošt, 1996).

Slatter (1984, str. 68) tudi meni, da se krizna situacija v podjetju ne pojavi iznenada, temveč da gre podjetje skozi določene procese oz. faze, ko se kriza v podjetju pogloblja, in je te tipične faze možno prepoznati in definirati. Res je, da je trajanje in intenzivnost posameznih faz zelo različna od podjetja do podjetja<sup>21</sup>. Avtor navaja štiri tipične faze (Slika 40: Model štirih faz razvoja krize in tipično obnašanje v podjetju):

1. faza: zanikanje oz. tajitev krize,
2. faza: prikrivanje krize,
3. faza: pričetek dezintegracije podjetja,
4. faza: organizacijski kolaps.

<sup>21</sup> Velike razlike so med trajanjem in intenzivnostjo posameznih faz pri hitro rastočem podjetju ter pri dokaj stagnantnem podjetju.



**Slika 40: Model štirih faz razvoja krize in tipično obnašanje v podjetju**  
(Slatter, 1984, str. 69 v Kosem, 2013, str. 20)

Na koncu sta možna dva izhoda podjetja iz kriznega procesa: ozdravitev ali propad podjetja. Te faze so zelo pomembne pri proučevanju podjetij v kriznem procesu, zato jih je smiselno nekoliko bolj poglobljeno obdelati.

### 1. faza: zanikanje oz. tajitev krize

V 1. fazi menedžment lahko sicer prepozna nekatere simptome krize, vendar meni, da so del normalnega poslovnega prilagajanja oz. občasnih težav ali težav podjetja na nekaterih področjih poslovanja; o kakšnem kriznem procesu ne more biti govora. Dejansko se simptomi krize hote, predvsem pa nehote popolnoma spregledajo, največkrat pa se menedžment krize še ne zaveda. Razlogi za neprepoznavanje in nezavedanje krizne situacije v podjetju so predvsem v pomanjkljivem informacijskem in kontrolnem sistemu podjetja tako glede notranjih kot tudi zunanjih informacij.

### 2. faza: prikrievanje krize

V 2. fazi se dogaja celo, da je vodstvo samozadovoljno in celo arogantno, saj meni, da ima podjetje velike zmožnosti in solidno tržno pozicijo. Ko so določeni simptomi krize vedno bolj vidni, prične vodstvo razlagati, da gre za trenutne težave, na primer zaradi novih investicij, razvijanja in osvajanja novih proizvodov in podobno. Vodstvo podjetja razlaga, da je samo vprašanje časa, ko bodo, recimo, investicije v nove proizvode dale ustrezne efekte in podjetje bo spet nemoteno poslovalo.

Drugi argument, ki ga vodstvo najpogosteje navaja, so neugodne kratkoročne spremembe v okolju: nihanje tečajev, gospodarska recesija ipd. Bistveno pri tem je, da tako eni kot drugi argumenti zanikajo obstoj krize v podjetju ter ne predvidevajo kakršnegakoli ukrepanja za

preprečevanje krize ali celo izhod iz nje. Tipična retorika menedžmenta je optimistično prikazovanje bodočega poslovanja podjetja, menedžment prepričuje druge in sebe, da je na pravilni poti, da ima še vedno ustrezno strategijo za uspešen razvoj podjetja ipd. Tak način razlaganja situacije v podjetju ima tudi elemente samozavajanja menedžmenta, saj ti dobro vedo, da strateške spremembe, ki jih zahteva preobrat v poslovanju podjetja, vključujejo tudi temeljite spremembe v menedžerski ekipi podjetja.

### 3. faza: pričetek dezintegracije podjetja

V 3. fazi menedžment spozna, da je podjetje v krizi, skratka, da kriza je, in podvzame nekaj akcij, ki pa največkrat niso dovolj učinkovite. V podjetju prihajajo do izraza nefleksibilnost in ostale značilnosti obnašanja menedžmenta v krizni situaciji. Odločitvene skupine postajajo vse manjše, avtokracija narašča, povečuje se potreba po zaupnosti in izboljšani koordinaciji. Poleg tega prihaja do vse redkejšega posvetovanja med posamezniki in skupinami, časovna stiska se povečuje, odločanje se vedno bolj koncentrira na tiste člane vodstva podjetja, ki so najbolj izkušeni. Direktorji in menedžerji, ki mislijo drugače kot najožji vodilni menedžerji, se izločajo iz odločitvenih skupin.

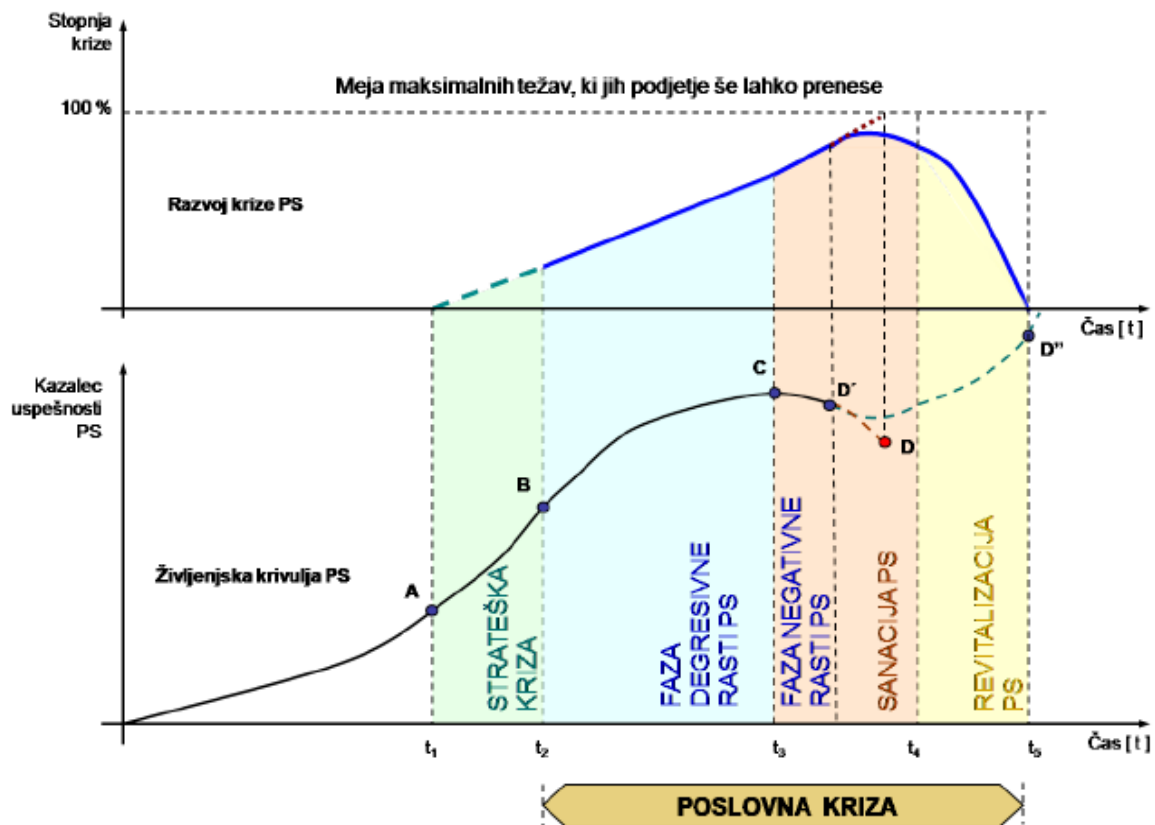
### 4. faza: organizacijski razpad (kolaps)

Tik pred 4. fazo vodstvo podjetja daje še vedno optimistične izjave, klasičen pristop pa je prikazovanje bodočega poslovanja podjetja kot »hokejske palice«; gre namreč za napoved nenadnega preobrata trendov podjetja navzgor. Organizacijski kolaps je samo še vprašanje časa in vsakomur postaja jasno, da je menedžment napačno predpostavljal uspešno poslovanje podjetja v prihodnosti in pojavijo se zelo resni dvomi, ali je obstoječi menedžment sposoben podjetje izvleči iz krize. Če bi bil menedžment dober in preudaren, bi se odločil za dejavnosti, ki bi začele reševati podjetje že v prvi ali drugi fazi, ne pa sedaj, ko izgleda stanje podjetja brezupno. Proces dezintegracije v četrti fazi lahko opišemo takole:

- zmanjšujejo se aktivnosti odločitvenih skupin, diskusije so vse bolj generalne;
- pripravljenost za doseganje ciljev podjetja upada, prihaja do zapiranja menedžerjev samih vase;
- zmanjšujejo se sredstva za upravno-prodajno režijo, reorganizacija povzroča hude odpore, kar zmanjšuje sodelovanje in povzroči, da vrhnji menedžment še naprej centralizira kontrolo;
- pričakovanje zloma podjetja se povečuje, to še bolj pospeševalno deluje na prihajajoči zlom podjetja;
- najboljši ljudje zapuščajo podjetja, tako da povprečni nivo kompetentnosti pada.

Zgoraj omenjeni procesi pospešujejo eden drugega. Vrhnji menedžment postaja vse bolj nesposoben in morala v podjetju pada, kar vse skupaj povzroča nadaljnje upadanje učinkovitosti. Podjetje je v kolapsu. Rezultat je skoraj gotov: podjetje zaide v splošno plačilono nezmožnost, edina rešitev je temeljit preobrat v poslovanju podjetja. Vpliv krize na podjetje prikazuje slika (**Napaka! Vira sklicevanja ni bilo mogoče najti.**).

Kot je bilo že večkrat poudarjeno, je treba krizo pravočasno prepoznati. Ko je kriza že v podjetju (na sliki je označeno s PS – poslovni sistem), ni nujno, da podjetje posluje negativno, saj ima določeno inercijo (Slika 41: Reševanje krize na stopnji negativne rasti).



**Slika 41: Reševanje krize na stopnji negativne rasti**

(Vrečko, 2009, str. 8)

V kolikor krizo začnemo reševati pravočasno, ne bo pustila večjih posledic. Z nepravočasnim ukrepanjem pa bo v naslednjih fazah treba začeti s sanacijo oz. revitalizacijo. V najslabšem primeru pa lahko pride do propada podjetja – likvidacije.

## 9.4 Od analize do poslovnega preobrata

**Vrsta krize** in s tem povezana stopnja ogroženosti podjetja zahteva **celovito analizo poslovne dejavnosti**, katere cilj je ugotoviti probleme, ki se pojavljajo. Prašnikar meni, da je pri analizi smiselno uporabiti metodo 80 : 20 (20 odstotkov problemov povzroča 80 odstotkov problemov v podjetju) (Prašnikar, 1992).

### 9.4.1 Analiza podjetja v krizi

Analiza podjetja v krizi bi morala vsebovati predvsem (Končina in Mirtič, 1999, str. 88):

- analizo izkaza uspeha za preteklo obdobje od treh do petih let (pri analizi se osredotočimo na velikost dobička (izgube), strukturo stroškov, obseg prodaje in identificiramo smernice gibanja omenjenih količin; po analizi »break-even« določimo obseg prodaje, pri katerem bi podjetje doseglo ničelno točko dobička);
- analizo bilance stanja za preteklo obdobje od treh do petih let skupaj z oceno bilance stanja za zadnje obdobje (pri tej analizi nas zanimajo naslednje količine: koeficient obračanja zalog, koeficient likvidnosti, povprečje plačilnih rokov za kupce in dobavitelje, kazalci plačilne sposobnosti, donosnost sredstev in identifikacija posameznih elementov bilance stanja);

- primerjavo finančnih podatkov podjetja s podatki podobnih podjetij;
- analizo preteklega priliva in odliva sredstev (pove nam, kdaj je podjetje zašlo v težave);
- analizo prodaje (osredotočimo se na glavne proizvodne linije, analizo vrednostne in količinske prodaje za tri leta, opredelimo vzpenjajoče se in padajoče proizvode ter sezonsko komponento prodaje);
- analizo stopenj pokritja in donosnosti posameznih proizvodnih in prodajnih linij;
- analizo kupcev (kupce razporedimo v razrede in razvrstimo po vrednosti nakupa oz. prodaje ter izračunavamo gibanje in smernice prodaje);
- analizo donosnosti posameznih kupcev (za vsako skupino ali razred kupcev opredelimo prodajo, stopnjo pokrivanja, stroške trženja po skupinah kupcev in stroške trženja, ki se posebej nanašajo na primer na večje kupce);
- analizo naročil (opredelimo problematične proizvode in ugotavljamo vzroke in probleme pri proizvodnji ter prodaji);
- analizo pritožb in reklamacij;
- analizo glavnih proizvodnih podatkov o izkoriščenosti zmogljivosti ter učinkovitosti proizvodnje;
- analizo zaposlenih (po številu, organizacijski shemi, po uspešnosti in podobno);
- analizo konkurenčnega položaja posameznih proizvodov (osredotočimo se na najbolj in najmanj donosne proizvodne linije ter razčlenimo prednosti ali slabosti posameznih linij).

Analizo poslovnih dejavnosti izvedemo po posameznih elementih, pri čemer moramo najprej upoštevati predmet poslovanja podjetja (proizvodno, trgovsko, drugo storitveno). Na podlagi podrobne analize poslovnih dejavnosti bomo prepoznali znake krize, ne bomo pa še ugotovili vseh vzročno-posledičnih problemov krize. Analiza poslovne dejavnosti je izhodišče za postavljanje diagnoze krize poslovanja podjetja in za oblikovanje ustreznih prognozo za izhod iz krize.

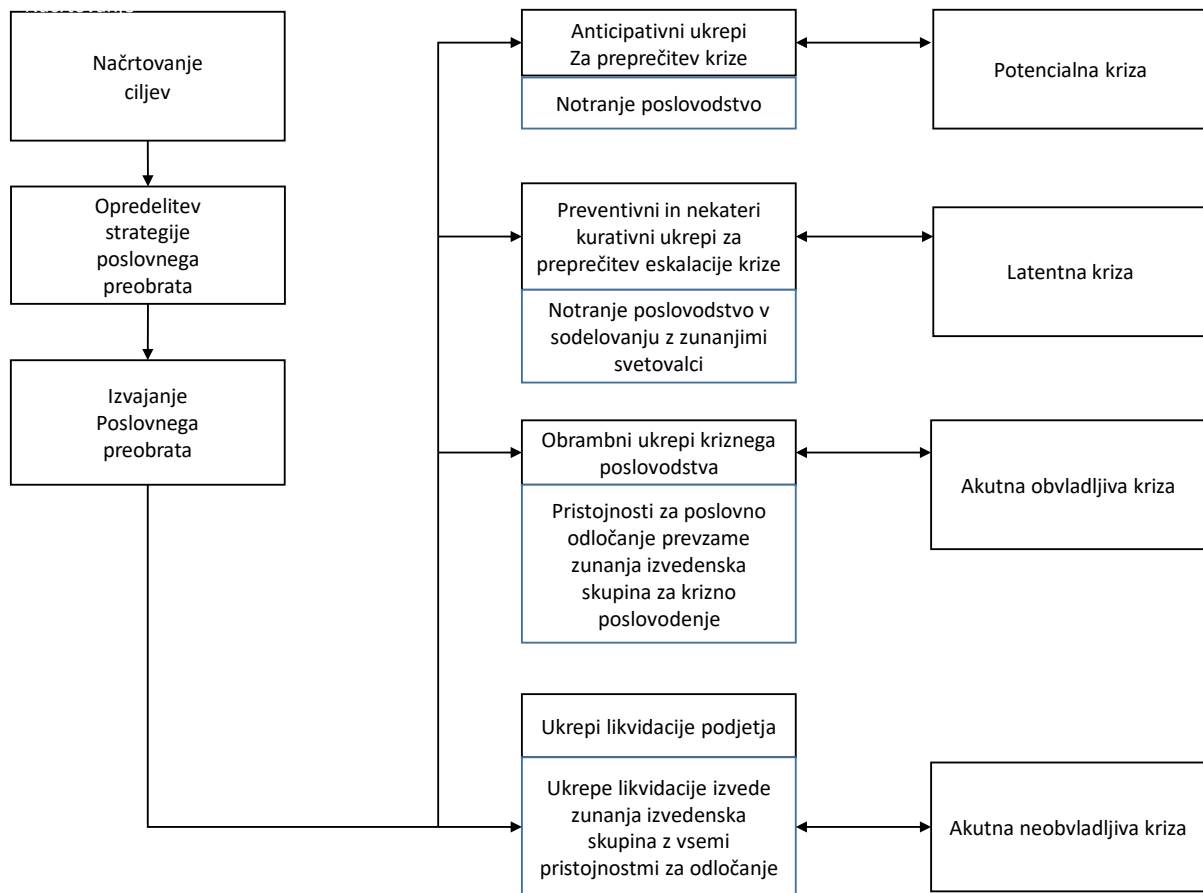
#### 9.4.2 Izvajanje poslovnega preobrata

Obstajajo dve osnovni strategiji izvajanja poslovnega preobrata: sanacije in revitalizacije (Končina in Mirtič, 1999, str. 130)

Med strategijami, ki jih izvaja krizno poslovodstvo v obdobju zaostrenega ukrepanja, so predvsem tiste, ki zagotavljajo nagle zasuke v podjetju.

Pristop podjetja k preprečevanju zorenja krize, ki ga izvede poslovodstvo, tako da skladno in učinkovito organizira ter nadzira poslovni proces od vložka do izida, pri čemer za nevrogične točke v procesu uporabi posebne instrumente obvladovanja poslovnih tveganj, je izhodišče za načrtovanje in obvladovanje različnih ravni kriz v podjetju (Slika 42: Načrtovanje in izvajanje poslovnega preobrata glede na raven krize).





**Slika 42: Načrtovanje in izvajanje poslovnega preobrata glede na raven krize**  
(Končina in Mirtič, 1999, str. 69)

**Potencialna kriza** je pravzaprav vsakdanje tveganje podjetja, kar se izraža v različnih obvladljivih poslovnih izzivih. Zato je to – pogojno rečeno – edina »krizna faza«, ko klic na pomoč ni smiseln, saj je obvladovanje poslovnih tveganj ena izmed najbolj značilnih vsakdanjih nalog poslovodstva. Razumljivo pa je, da si poslovodstvo pri načrtovanju in uvajanju učinkovitega informacijskega in nadzornega sistema v podjetje lahko pomaga z zunanjimi svetovalci s področij t. i. risk menedžmenta in informacijskih sistemov oz. t. i. kontrolinga.

**Latentna (prikrita) kriza** je že prava kriza, ki se je izmaknila notranjemu nadzornemu in varovalnemu sistemu podjetja. Njena raven zrelosti in intenzivnosti namreč še ni taka, da bi opazno načela notranjo sinergijo podjetja in imela vpliv na zunanje okolje. Če jo poslovodstvo prepozna in se zave njene nevarnosti, je seveda smotrno, da po dogovoru z lastniki in zunanjimi izvedenci sodeluje pri odpravljanju njenih vzrokov. Lastniki morajo pred tem presoditi, koliko je k latentni krizi prispevalo slabo poslovođenje in kdo nosi za to osebno odgovornost. Šele po razčiščenju odnosa med lastniki in poslovodstvom je smiselno, da zunanji svetovalci prevzamejo določene naloge, ki jih bodo opravljali skupaj z notranjim poslovodstvom. Razmerje med lastniki, zunanjimi udeleženci in notranjim poslovodstvom mora biti pogodbeno dosledno urejeno.

**Akutna obvladljiva kriza** je zrela kriza podjetja, kar pomeni, da je mogoče diagnozo o obsegu in intenzivnosti krize ugotoviti prisotnost vseh ali večine znakov in vzrokov krize. To pomeni, da so prisotni zlasti tisti vzroki, ki zadevajo poslovođenje, priskrbo denarja in okolje podjetja. Samo včasih je posledica neobvladljivih negativnih vplivov zunanjega okolja, ki jih

posloводство ni moglo predvideti in se pravočasno odzvati. Zrela kriza podjetja torej v večini primerov od lastnikov zahteva, da pooblastila za poslovno odločanje v celoti prenesejo na zunanje izvedence za izvajanje poslovnega preobrata, ki tako za pogodbeno določen čas prevzamejo poslovanje v podjetju.

Izkušnje iz prakse izvajanja poslovnih preobratov v slovenskih podjetjih kažejo na to, da mora biti izhodiščna točka, ki je opredeljena z diagnozo aktualnega poslovnega položaja podjetja – diagnozo izvedejo potencialni zunanji izvedenci, ki naj bi prevzeli izvajanje poslovnega preobrata – določena s pogodbo med lastniki in izvajalci poslovnega preobrata. Šele na tej podlagi se lahko pogodbeno določi cilji, ki naj bi ga dosegli zunanji izvedenci, ter objektivni kriteriji uspeha izvajanja poslovnega preobrata.

Predhodna diagnoza kriznega položaja podjetja je torej izhodišče za sklenitev pogodbe med lastniki in izvedenci kriznega poslovanja o prevzemu, poteku in cilju izvajanja poslovnega preobrata v podjetju.

**Akutna neobvladljiva kriza** je kriza, ki je dosegla tak obseg in intenzivnost, da je prišlo do dezintegracije poslovnih in poslovnih funkcij, izgube trgov in takega odziva zunanjega okolja, zlasti finančnega, ki ne daje podjetju nobenega upanja več, da bi lahko s tem okoljem kakorkoli še sodelovalo. Tudi v tem primeru zunanji izvedenci, ki naj bi prevzeli izvajanje likvidacije podjetja, prej določijo diagnozo obsega in intenzivnost kriznih razmer ter na tej podlagi lastnikom predlagajo krizno poslovanje s ciljem prenehanja delovanja podjetja. Vloga zunanjih izvedencev je preprečiti širitev škode, ki jo razpad poslovnega sistema in zunanje okolje povzroči lastnikom (Končina in Mirtič, 1999, str. 68–71).

V podjetjih, izdelčnih ali storitvenih, v katerih je treba za naročnike oceniti intenzivnost in obseg poslovnih težav, se je smotrno osredotočiti predvsem na dvoje (Končina in Mirtič, 1999, str. 19):

- na pregled celotnega procesa v poslovnem sistemu od vložka do izida;
- na oceno skladnosti in učinkovitosti poslovnih in poslovnih funkcij.

Za postopno obvladovanje krize je bistven celosten pristop zunanjih izvedencev k izvajanju poslovnega preobrata, ki vključuje naslednje zaporedne postopke, smiselno povzete po Prašnikarju (Končina in Mirtič, 1999, str. 72):

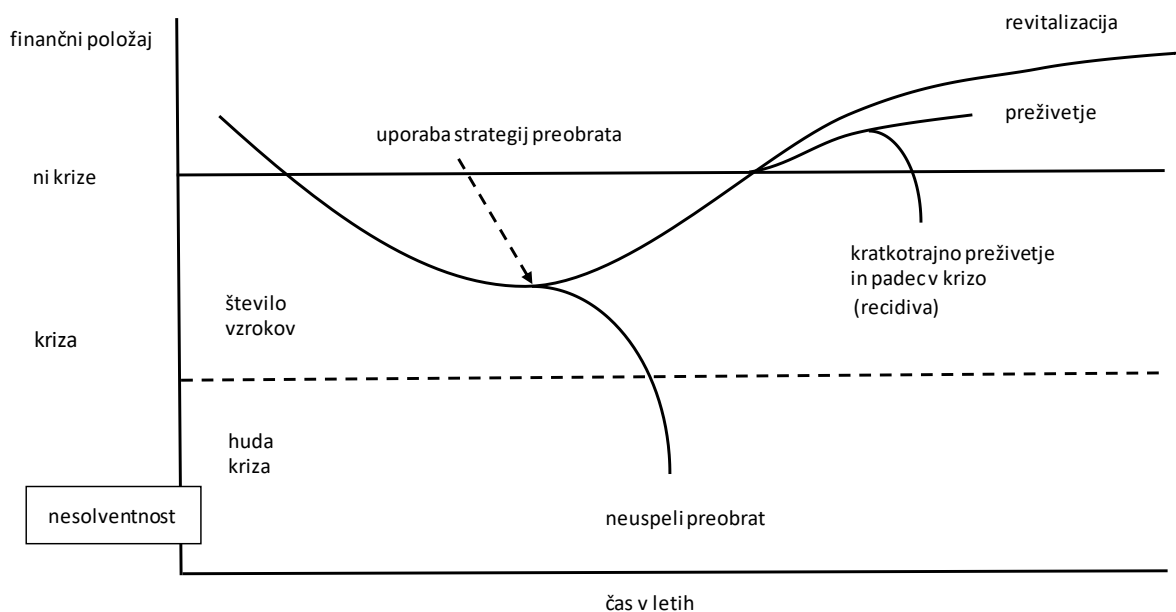
- **analizo poslovnega položaja podjetja**, ki temelji na prehodni diagnozi obsega intenzivnosti krize in ki se osredotoča predvsem na probleme poslovanja ter preskrbe denarja in na probleme, povezane s poslovnim okoljem podjetja (zlasti gre za banke, upnike, dobavitelje, kupce);
- **preliminarni načrt kratkoročnih aktivnosti kriznega tima**, ki opredeljuje cilje, naloge, roke in nosilce izvedbe; gre za kratkoročni načrt urgentnih ukrepov, ki so nujni za preživetje podjetja;
- **oblikovanje kriznega centra**, kar pomeni, da izvedenska skupina deluje štabno in da vse informacije iz zunanjega in notranjega okolja stekajo v krizni center;
- **oblikovanje komunikacijskega centra** je nujno pri bolj členjenih podjetjih, tako da se štabne informacije zbirajo, evidentirajo, preverjajo ter dopolnjujejo s pretehtanimi ocenami svetovalcev za posamezna področja; komunikacijski center se pogosto oblikuje zunaj podjetja v krizi;
- **takojšnji selektivni pristop k reševanju manjših, vendar nujnih problemov**;
- **začetek izdelave razčlenjenega načrta sanacijskih aktivnosti za nekajmesečno obdobje**; tovrstni načrti se najpogosteje izdelajo za trimesečna obdobja in vsebujejo osrednje smeri reševanja problemov, merljive vmesne cilje, kriterije uspeha, roke in nosilce;
- **stalno kvalitativno in kvantitativno vrednotenje uresničevanja začrtane aktivnosti in relacij notranjega ter zunanjega okolja podjetja**;

- **stalno, pravilno in pravočasno nadziranje izvajanja kriznih aktivnosti ter takojšnje odzivanje na reakcije okolja.**

Na strateškem področju pa morajo izvedenci vodenja poslovnega preobrata, ob analizi poslovnega položaja podjetja, opredeliti tudi sanacijske cilje in svoj pogled na revitalizacijo podjetja. Oboje je temelj za sprejemanje vsebinsko in časovno usklajenih odločitev. Proces sprejemanja odločitev v zvezi z izvajanjem poslovnega preobrata je sestavljen iz (Končina in Mirtič, 1999, str. 73):

- opredelitve strateških ciljev;
- analize posameznih povezanih dejstev, ki se jih ugotavlja s kvalitativnimi in kvantitativnimi metodami;
- opredelitve osrednje strateške usmeritve;
- vrednotenje faz izvajanja strategije;
- izbora instrumentov in prijemov za uresničevanje strategije;
- nadzora nad doseganjem vmesnih strateških ciljev.

Potek reševanja krize lahko predstavimo tudi grafično (Slika 43: Vzroki in globina krize ter možnosti preživetja in revitalizacije podjetja). Končni razultat reševanja je, (1) da se krizo uspešno reši ali pa (2) da podjetje propade in se konča z likvidacijo.



**Slika 43: Vzroki in globina krize ter možnosti preživetja in revitalizacije podjetja**  
(Končina in Mirtič, 1999, str. 129)

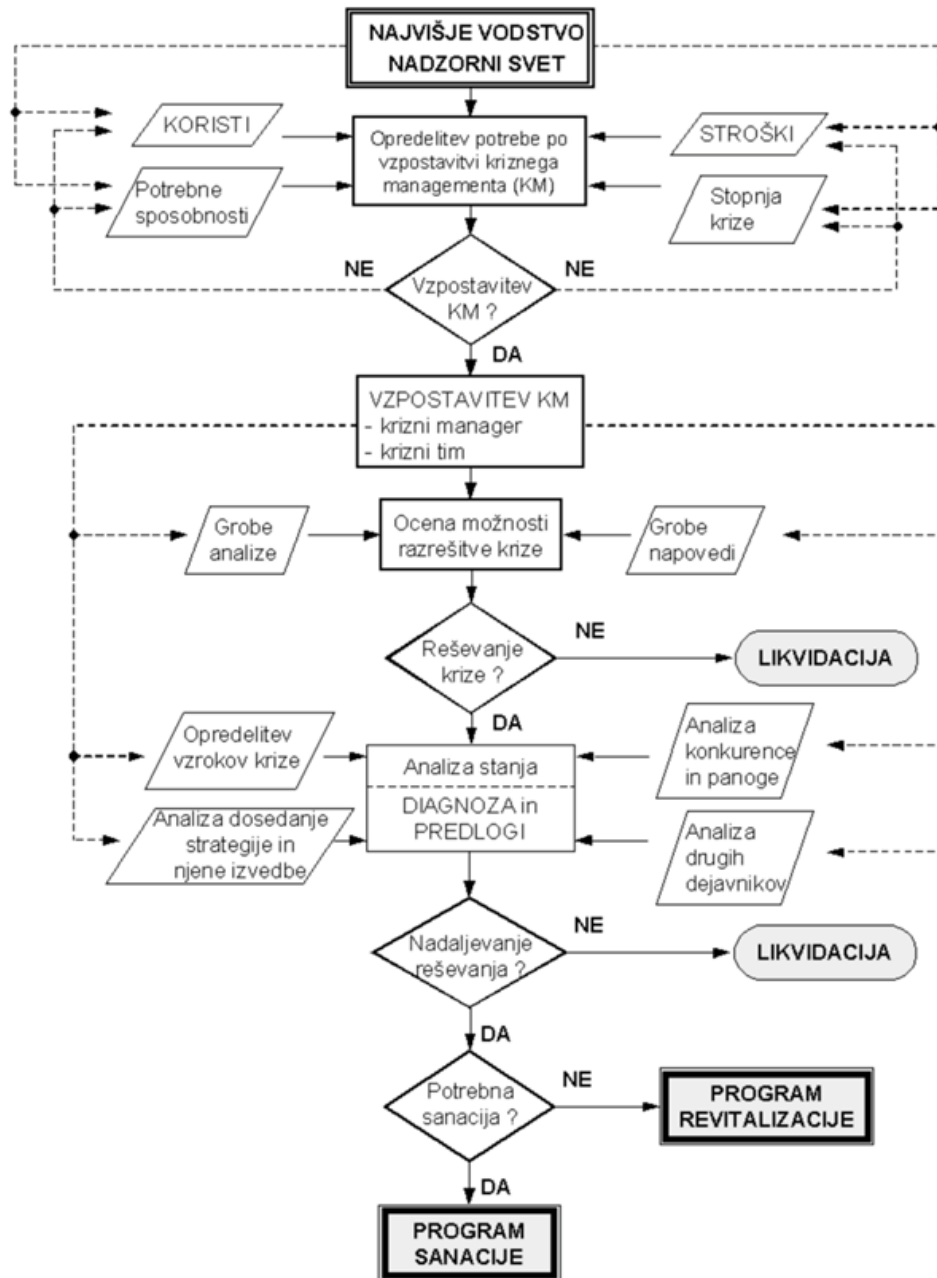
Najpomembnejše naloge kriznega posloводства v fazi zaostrenega ukrepanja so zlasti (Končina in Mirtič, 1999, str. 78):

- pridobiti si celoviti nadzor v podjetju,
- zagotoviti si kredibilnost v razmerju s poslovnimi partnerji, ki so zainteresirani za sanacijo podjetja,
- celovito analizirati poslovno dejavnost,
- sestaviti akcijski načrt zaostrenega ukrepanja,
- izvesti nujne organizacijske spremembe,
- ustrezno motivirati zaposlene,
- uvesti vrednostno načrtovanje v okviru proračunskega leta.

Zagotovitev ustreznega nadzora v podjetju vključuje predvsem naslednje ukrepe (Končina in Mirtič, 1999, str. 78):

- dosledno preverjanje prilivov in odlivov denarnih sredstev; gre za preprosto shemo, ki vključuje začetni znesek sredstev na računu na določen dan, dnevne prilive sredstev od kupcev, dnevne odlive k dobaviteljem, odhodke v nakup talnih dobrin, plačila davkov in prispevkov ter končni dnevni znesek na bančnem računu;
- vzpostavitev centralnega nadzora na denarnimi tokovi;
- oblikovanje centralnega računa, prek katerega je speljano finančno poslovanje podjetja;
- izvajanje neposrednega nadzora nad denarnimi tokovi;
- uvedbo nadzora nad zalogami; odpisati je treba čim več zalog in uvesti dosleden nadzor nad nabavo materialov;
- razvrstitev terjatev po dnevih dospelja in spremljanje njihove izterjave, pri čemer pa velja nenapisano pravilo, da tega ne kaže početi na račun izgube sedanjih ali potencialnih kupcev;
- vzpostavitev nujne notranje varnosti v podjetju, saj so v kriznih razmerah možne kraje materialov ali izdelkov, namerne poškodbe strojev, naprav ali blaga in podobno.

Najboljše je, da se lotimo reševanja krize na konkretni način (Slika 44: Model projektno usmerjenega kriznega menedžmenta), saj nam ta pristop omogoča jasno usmerjenost v rezultate. Ta proces se začne z uvedbo kriznega menedžmenta.



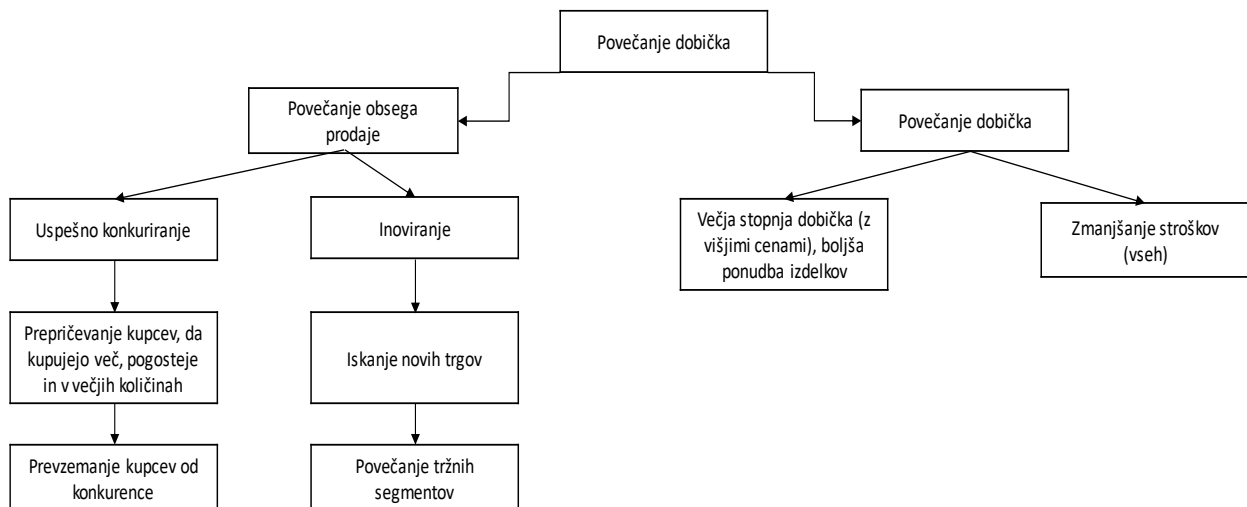
Slika 44: Model projektno usmerjenega kriznega menedžmenta (Vrečko, 2009, str. 9)

Glede na ugotovljeno stanje se prične proces sanacije ali revitalizacije podjetja.

### 9.4.3 Sanacija podjetja

Sanacija označuje obdobje šibkosti podjetja, v katerem so potrebni ukrepi za ponovno vzpostavitev konkurenčnosti podjetja. Nujnost sanacije ni odvisna od starosti podjetja in jo lahko povzročijo notranji in/ali zunanji vzroki. Sanacija podjetja se vedno začne s finančno sanacijo, ne glede na trenutno finančno stanje – sanacija financ je vedno najbolj pomembna in na prvem mestu! Zagotoviti je namreč potrebno pozitiven denarni tok (ang. *cash flow*). Pri tem se je potrebno zavedati, da je podjetje ustanovljeno zato, da lastniku prinaša izplačan dobiček oz. dividendo.

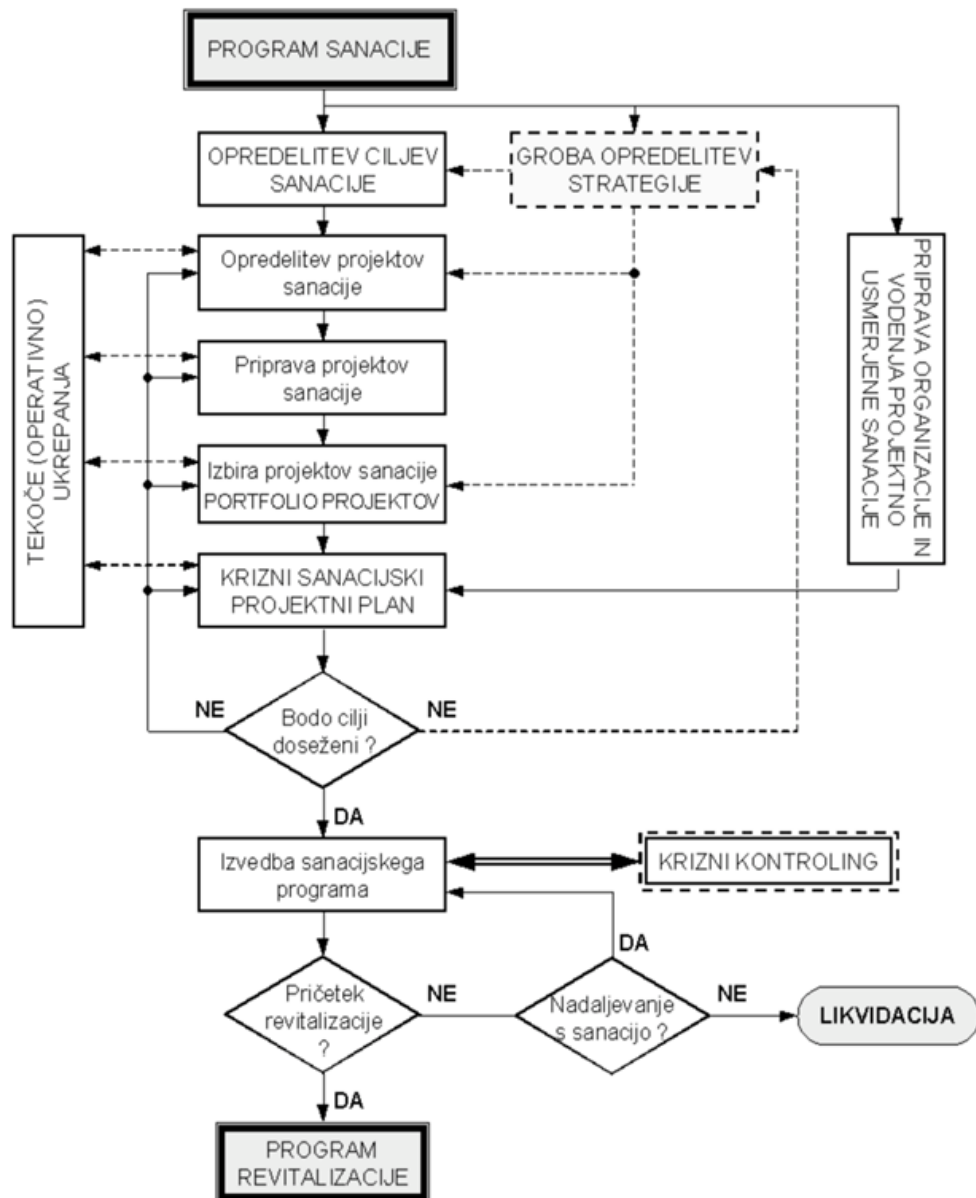
Pri sanaciji podjetja (Slika 45: Rast in razvoj podjetja) gre za to, da sprejmemo ukrepe, ki bodo pripomogli k povečanju prodaje in dobička.....



**Slika 45: Rast in razvoj podjetja**  
(Končina in Mirtič, 1999, str. 132)

Za rešitev podjetja so potrebni radikalni ukrepi: pogosto je to izdelava in realizacija programa za zmanjšanje stroškov, izločitev iz ponudbe tistih proizvodov oz. storitev, ki prinašajo izgubo (ob primernem upoštevanju morebitnih povezanih učinkov), uporaba nove proizvodne tehnologije ipd. Cilj je izboljšanje razmerja stroškov in koristi, ki bi podjetje vrnilo v cono dobička in ponovno vzpostavilo finančno ravnovesje. Zato je potrebno izdelati koncept sanacije in ga skupaj z navodili za realizacijo vnesti v konkretno planiranje. S finančnega vidika je pri sanaciji neugodno, da njena realizacija povzroča stroške celo takrat, ko je namenjena zmanjšanju stroškov in ko to zmanjšanje pozneje tudi dosežemo. Ta paradoks je lahko razložiti. Število zaposlenih je mogoče zmanjšati samo ob spoštovanju zakonskih in pogodbenih odpovednih rokov. Če se odločimo da jih bomo zmanjšali je potrebno plačati odpravnine, dodatni stroški lahko nastanejo za odvetniško svetovanje in delovno sodišče, če nekdo od zaposlenih vloži tožbo za pravno varstvo zoper odpoved. Tudi prekinitve pogodb poslovnim partnerjem imajo lahko velike negativne finančne posledice. Vključitev novih dobaviteljev pa je vedno rizično, saj vedno obstajajo možnosti da ne bodo dosegli minimalnega praga kakovosti.

Program saniranja (Slika 46: Model projektno usmerjenega kriznega menedžmenta – program sanacije) se začne s prvo in grobo opredelitvijo strategije. Zatem si sledijo aktivnosti v logičnem zaporedju do faze ko lahko ponovno preverimo ali je sanacija uspela in gremo v naslednjo fazo (revitalizacije), ali pa bomo morali začeti postopek likvidacije.



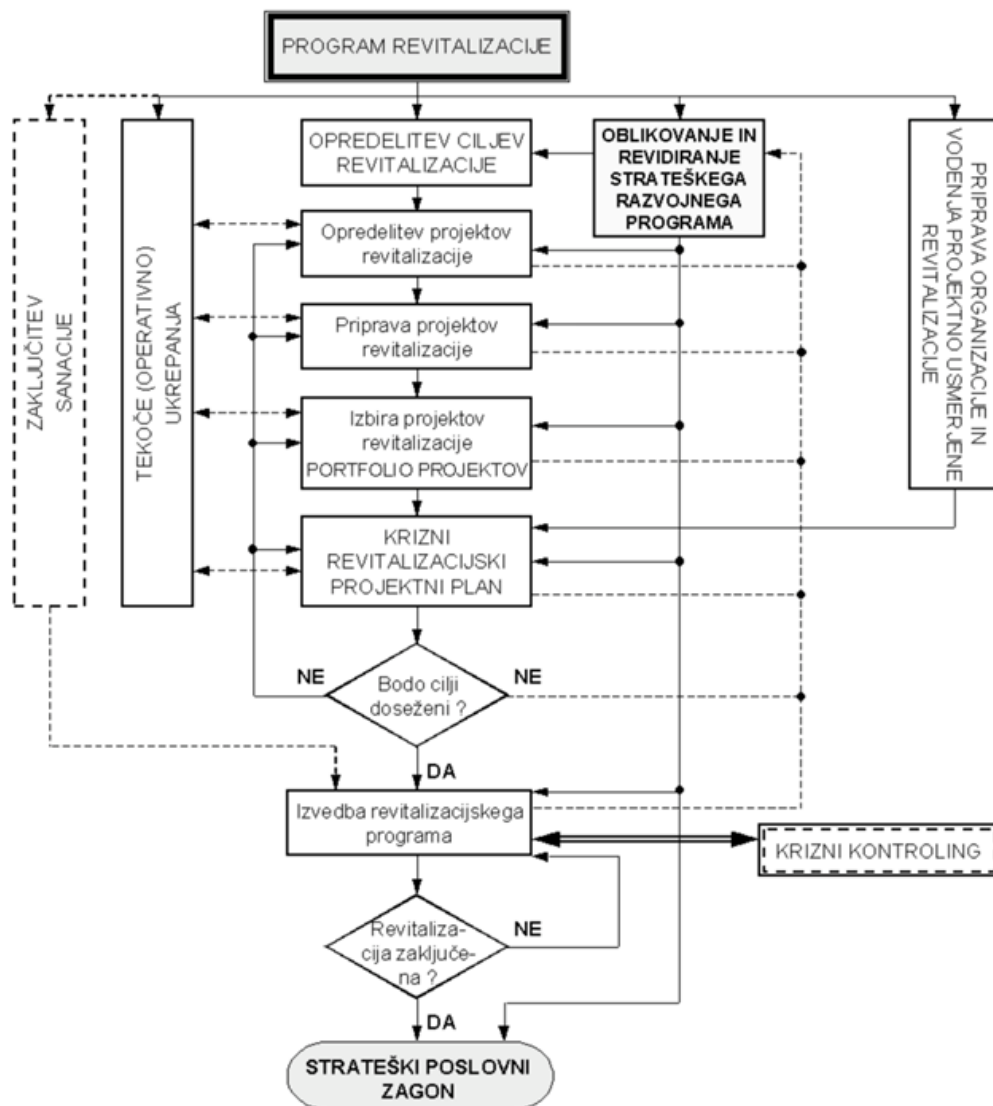
**Slika 46: Model projektno usmerjenega kriznega menedžmenta – program sanacije**  
(Vrečko, 2009, str.10)

#### 9.4.4 Revitalizacija podjetja

Prva faza v sanaciji podjetja je torej streznitev, ko se zaposleni in okolica seznanijo z dejanskim stanjem, nato sledi »prva pomoč«, v okviru katere se izpelje akcijski načrt, ki omogoči preživetje podjetja na kratki rok. Za preobrat je potrebna tretja faza – okrevanje, kjer se začne pripravljati in izvajati nova strategija podjetja. Če je strategija pravilna (priprava in razumevanje strategije vključevalo zelo široko skupino ljudi), podjetje napreduje in postane t. i. rekreativni športnik, ki začne prakticirati kreativni marketing, inovativnost, in se počasi približuje statusu »strastnega zmagovalca«, ki prakticira nenehno učenje in izvajanje sprememb glede na zunanje impulze. Pri tem je izpostavil, da strategija ni črka na papirju, ampak je kot zrak v podjetju, ki ga zaposleni vsakodnevno dihajo.

Dolgoročno uspešnost zagotovi šele revitalizacija (Slika 47: Model projektno usmerjenega kriznega menedžmenta – program revitalizacije) s katerim zagotovimo ponovno rast. Tega

oblikujemo na podlagi izhodiščnega položaja podjetja, konkurentov in možnosti v poslovnem okolju.



**Slika 47: Model projektno usmerjenega kriznega menedžmenta – program revitalizacije**  
(Vrečko, 2009, str. 11)

V vsakem primeru je potrebno najprej preživeti, hkrati pa čim prej spremeniti miselnost o tem, kaj bo podjetje počelo v bodoče.

Globino krize določa število vzrokov, pri čemer je njeno dno nelikvidnost podjetja. Če ta postane kronična, je preobrat podjetja največkrat neuspešen, saj nelikvidnost kot prevladujoče znamenje pomeni, da ima kriza v podjetju veliko vzrokov, ki so med seboj povezani v uničujoč splet. V podjetjih, ki so zašla v globoko krizo, se lahko zgodi, da zaradi zamenjave posloводства in zaostrenega ukrepanja dosežejo določeno raven umiritve razmer, ki kažejo na možnost preživetja, vendar je preživetje zaradi preglobokih vzrokov krize kratkoročnega značaja; taka podjetja doživijo recidivo krize, kar pomeni najpogosteje tudi njihov konec. Podjetja, ki so zašla v akutno, vendar obvladljivo krizo, imajo večjo možnost preživetja, pri čemer pa je možnost preživetja premosorazmerna z dolžino časa. Podjetja, ki so dosegla raven preživetja, to pomeni, da so se notranje ponovno konsolidirala,



lahko dosežejo postopno celovito notranjo revitalizacijo; dejstva kažejo, da to uspe le približno 20 odstotkom vseh podjetij, ki so doživela akutno zrelo krizo.

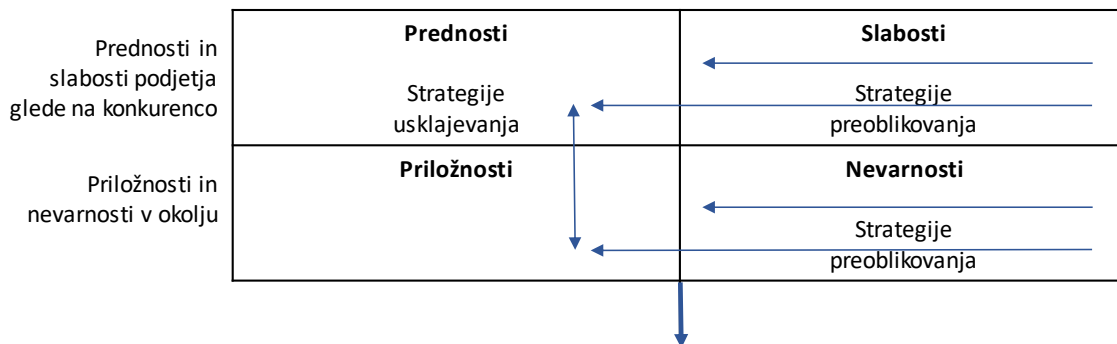
Vseh podjetij v krizi torej ni mogoče ozdraviti. Velja celo nasprotno: Samo petin podjetij se v celoti revitalizira. Z uporabo strategij preobrata in z zaostrenim ukrepanjem lahko dosežemo celovit preobrat in profitabilnost poslovanja samo za določen del podjetij. Večino podjetij – to kažejo izkušnje iz prakse – lahko učinkovito izvajanje poslovnega preobrata sicer potegne iz brezna vedno globlje krize, vendar pa ta podjetja nikoli ne bodo več dosegla visokih dobičkov in ponovne rasti. Ostala podjetja pa bodo po kratkotrajnem vzponu zaradi že navedenih vzrokov doživela recidivo krize in potop ali pa se preobrat sploh ne bo posrečil.

Večina »brezupnih primerov« ima določeno značilnost, in sicer da kljub naporom kriznega posloводства, ki je strokovno pravilno usmerjeno k izvajanju poslovnega preobrata, to ni uspešno zaradi cenovne nedonosnosti prodaje, pri čemer cen ni mogoče korigirati zaradi neugodnega položaja panoge in nizkih cen konkurence. Tudi takrat, ko podjetje kratkoročno uspe doseči nekatere pozitivne poslovne rezultate in izboljšanje notranjih razmer, lahko zapade v nerešljivo krizo, če mu v tem času zaradi objektivnih razlogov (npr. težkega položaja na trgu) ne uspe doseči prepoznavne konkurenčnosti na trgu.

Izoginiti se neuspešnemu preobratu torej ne pomeni, da bo podjetje dosegalo v prihodnje visoke dobičke. Strma rast dobička namreč zahteva v večini primerov strategijo preusmeritve na nove ali radikalno spremenjene izdelke in storitve ter na nove trge. Podjetja, ki so preživela in začela dosegati minimalne dobičke, ostajajo kljub dobremu poslovanju ranljiva in dovzetna za krizo. Podjetja, ki doživijo resnično revitalizacijo, pa ne označujejo samo visoki dobički, marveč nove, realno usmerjene tržne strategije, ki dolgoročno zagotavljajo rast in razvoj podjetja (Končina in Mirtič, 1999, str. 128–129).

Strategije, ki so začetek »prave« dolgotrajne sanacije in celovite revitalizacije podjetja, zadevajo predvsem izdelčno- oz. storitvenotržno področje. Mednje spadajo zlasti: izdelčno-oz. storitveno-tržna preusmeritev, boljše trženje, ki zahteva uporabo vseh elementov tržnega spleta, rast podjetja z nakupi novih podjetij, vlaganja, reprogramiranje dolgov in izdajanje novih delnic ter organizacijske spremembe (Slika 43: Vzroki in globina krize ter možnosti preživetja in revitalizacije podjetja)

Smiselno po analizi SWOT je treba torej dosedanje slabosti podjetja in nevarnosti z navedenimi sanacijskimi strategijami preoblikovati v prednosti podjetja, ki se kažejo na trgu z izkoriščanjem novih poslovnih priložnosti, kar prikazuje slika (Slika 48: Usmeritev strategij pri sanaciji podjetja).



**Strategije:**

- usklajevanja med prednostmi in priložnostmi
- preoblikovanja slabosti in nevarnosti

**Slika 48: Usmeritev strategij pri sanaciji podjetja**  
(Končina in Mirtič, 1999, str. 131)

Poudariti kaže, da postanejo navedene strategije smiselne šele, ko skupaj z ukrepi v obdobju zaostrenega poslovanja dajejo prepoznavne rezultate, ki kažejo na umirjanje kriznih razmer in na začetek učinkovitega zdravljenja podjetja. Sanacija podjetja in na koncu celovita notranja revitalizacija mora zagotoviti dolgoročno profitabilnost in razvojne možnosti podjetja (Končina in Mirtič, 1999, str. 130–131).

Klasični pristopi poslovanja in vodenja podjetja, ki jih še vedno učijo na univerzah in fakultetah, umirajo. Vztrajanje na starem dolgoročno ne bo prineslo zelenih rezultatov ne glede na napor, ki ga bomo vložili. Sprememba poslovnega modela je nujna.

	Obstoječi izdelki	Novi izdelki
Obstoječe tržišče	Strategija osvajanja tržišča	Strategija razvoja izdelka oziroma storitve
Novo tržišče	Strategija razvoja tržišča	Strategija diverzifikacije

**Slika 49: Strategije razvoja izdelkov in storitev ter pridobivanje tržišč**  
(Končina in Mirtič, 1999, str. 133)

#### 9.4.5 Likvidacija podjetja

Likvidacija sledi prenehanju družbe in se posebej registrira v sodnem registru. Po ugotovitvi razloga za prenehanje družbe, se sprejme sklep o prenehanju družbe in sklep o začetku likvidacije (sklep o likvidaciji). Namen likvidacijskega postopka je razdeliti premoženje družbe in izbrisati družbo iz sodnega registra družb. Postopek likvidacije se opravi po vpisu začetka likvidacije v sodni register.

Kdo sprejme sklep o likvidaciji, je odvisno od razlogov, zaradi katerih je družba prenehala poslovati/obstajati. Prav tako je od razloga za prenehanje družbe odvisno, kdo lahko pri sodišču poda predlog za prenehanje družbe ter kdo izvede postopek likvidacije (družba ali sodišče). V tem kontekstu lahko ločimo t. i. prostovoljno in prisilno likvidacijo.

O prostovoljni likvidaciji govorimo, če se zanjo odločijo lastniki oz. družbeniki in se izvaja po Zakonu o gospodarskih družbah. Zakon o gospodarskih družbah (ZGD-1-UPB3) (2009) v okviru t. i. rednega prenehanja delniške družbe natančno določa postopek likvidacije, te določbe pa se smiselno uporabljajo tudi za postopek likvidacije komanditne delniške družbe, družbe z omejeno odgovornostjo, gospodarskega interesnega združenja ter družbe z neomejeno odgovornostjo, čeprav za slednjo zakon vsebuje nekaj posebnih določb.

Pri prisilni likvidaciji pa sklep o likvidaciji izda sodišče, izvaja pa se po Zakonu o finančnem poslovanju, postopkih zaradi insolventnosti in prisilnem prenehanju. Likvidacijski upravitelji

so člani posloводства (pri družbi z neomejeno odgovornostjo pa vsi družbeniki – skladno s sklepom družbenikov ali družbeno pogodbo izjemoma tudi le posamezni družbeniki ali tretje osebe), razen če statut, skupščina ali sklep o likvidaciji določajo drugače. Na predlog v zakonu točno določenih posameznikov oz. skupin, lahko likvidacijskega upravitelja imenuje tudi sodišče.

Likvidacijski upravitelj zastopa in predstavlja družbo, konča začete posle, objavi poziv upnikom, naj mu prijavijo svoje terjatve v roku, ki ne sme biti krajši od 30 dni od dneva objave, izterja terjatve družbe, unovči preostalo premoženje in poplača terjatve upnikom. Za dokončanje nedokončanih poslov sme sklepati tudi nove posle (pri likvidaciji delniške družbe le s soglasjem organa, ki je sprejel sklep o likvidaciji).

Po končani likvidaciji mora likvidacijski upravitelj prijaviti izbris družbe iz sodnega registra. Upniki prijavijo svoje terjatve likvidacijskemu upravitelju, ki po plačilu dolgov družbe pripravi poročilo o poteku likvidacije in predlog za razdelitev premoženja. Če likvidacijski upravitelj na podlagi prijavljenih terjatev ugotovi, da premoženje družbe ne zadošča za poplačilo vseh terjatev upnikov v celoti z zakonskimi obrestmi, mora nemudoma ustaviti postopek likvidacije in dati predlog za začetek stečajnega postopka.

## 9.5 Krizni menedžment

Obstaja veliko teorij, ki obravnavajo menedžment ter ožji krizni menedžment, ki se med seboj ne izključujejo, temveč se povezujejo in dopolnjujejo. Podjetja oz. njihovi menedžerji se morajo zavedati, da ne glede na finančno uspešnost in stabilnost, nobeno podjetje ni immuno 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 razmišljajo.

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 (Dubrovski, 2010, str. 45).

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

- bogastvo brez dela (gradi na manipulacijah s tržišči in z ljudi 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 ali 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 česar se osebna etika osredotoča na takojšnje 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 (Dubrovski in Jezovnik, 2004, str. 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, str. 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 je skupek aktivnosti in orodij, ki služijo podjetju za obvladovanje največkrat nepričakovanih situacij. Vse, kar podjetje naredi med krizo, lahko dolgoročno vpliva na poslovanje in njegovo identiteto v javnosti, zaradi česar mora ravnati preudarno, saj se negativne posledice napačnih odločitev slej ali prej pokažejo in vplivajo na poslovanje podjetja in njegovo sliko, ki jo ima v javnosti.

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

### 9.5.1 Funkcije menedžmenta

Pri poslovođenju moramo razmejiti med menedžmentom in vodenjem :

- menedžment – poslovođenje (ukvarja se s kompleksnostjo), velika podjetja se borijo proti povečanju entropije, gre za planiranje, organiziranje in kontroliranje;
- vodenje – leadership (ukvarja se s spremembami), gre za opredelitev usmeritev, nabor in razporejanje ljudi in motiviranje.

Razmerje med menedžmentom in vodenjem se kaže v tem, da je menedžment usmerjen v planiranje, ko določa cilje za prihodnost in opredeljuje dejavnosti oz. ukrepe, ki so potrebni za doseg ciljev. To je deduktiven proces. Gre za sklepanje na temelju vrste predpostavk in predvidevanj. Natančnost sklepanja je odvisna od metode in tehnike sklepanja. Z organizacijo in izborom ljudi, ki bodo uresničili plan, oblikovati strukturo in opredeliti delovne naloge. Vse pa je potrebno kontrolirati, spremljati (doseganje plana, rešuje sprotne probleme, primerja planirano z opravljenim. Vodenje po drugi strani opredeli usmeritve. Razviti je treba nove vizije za prihodnost in oblikovati strategije, ki bodo omogočile uresničenje te vizije. To je induktiven proces, pri katerem iz obravnavanega elementa sklepamo na celoto, gre za zbiranje pravih podatkov na pravih mestih, nato pa njihove obdelave. Nadalje je treba razporejati ljudi glede na zahteve ciljev, razvrstiti ljudi v enotno fronto, kar pomeni ogromen komunikacijski izziv. Treba je pritegniti k sodelovanju vse ljudi, ki vizijo razumejo in lahko pomagajo pri njeni uresničitvi. Ne smemo pa zanemariti tistih, ki nas ovirajo pri tem. Vse skupaj pa se zaokroži z motiviranjem in inspiriranjem zaposlenih. Doseči moramo, da ljudje delujejo v predvideni smeri, in sicer ne glede na težave in le tako, da se sklicuje na temeljne človeške vrednote, na njihove emocije in potrebe. Motiviranje zagotavlja energijo, ki je potrebna, da premagamo ovire na poti uresničevanja cilja (Vila in Kovač, 1997).

**Načrtovanje:** obsega opredelitev ciljev, napovedovanje in sestavljanje programov, tako da prave naloge izpolnimo v pravem zaporedju. Potrebno se je zavedati štirih stvari:

- kje smo zdaj,
- kje želimo biti,
- kako bomo prišli tja,

- kako vemo, da smo prišli tja.

Načrtovanje zahteva, da nam gre dobro od rok:

- analiziranje sedanjih razmer,
- predvidevanje, kaj je treba doseči,
- ugotavljanje, kako bomo to storili,
- presojanje napredka in prilagajanje.

**Organiziranje:** zajema odločanje o tem, kaj se zahteva in kdo mora kaj delati. Skrbno premisliti in odločiti se moramo:

- katere posebne naloge je treba opraviti,
- katere materiale bomo potrebovali za posamezno delo,
- kdo bo zastavljene naloge izpeljal.

Organiziranje zahteva, da nam gre dobro od rok:

- logično mišljenje,
- razporejanje sredstev,
- sprejemanje pametnih odločitev.

**Vodenje:** vključuje dajanje navodil, usklajevanje, motiviranje in vodenje v ožjem smislu. Pomembno je, da vsakdo zanesljivo ve:

- kateri so temeljni cilji,
- katere natančno določene naloge moramo opraviti,
- katero raven morajo pri tem doseči.

Vodenje zahteva, da nam gre dobro od rok:

- pravilno usmerjanje ljudi,
- sporočanje, kaj je treba narediti,
- motiviranje, da delo dobro opravijo.

**Nadzorovanje:** zahteva spremljanje izpolnjevanja nalog zaradi preverjanja, ali vse poteka po načrtih. Da to storimo moramo:

- razumeti položaj igre,
- pozorno spremljati podrobnosti,
- presojati, kako ljudje opravljajo svoje delo.

Nadzorovanje zahteva, da nam gre dobro od rok:

- opazovanje dogajanja,
- merjenje storilnosti, upoštevajoč zahtevano raven,
- odločanje o potrebnih ukrepih in njihovo izvajanje.

## 9.5.2 Vpliv kriznega procesa podjetja na udeležence podjetja

Samozavedanje in priznavanje krize podjetja vpliva tako na samo podjetje kot tudi na širše in ožje okolje, v katerem podjetje deluje. Dosedanje izkušnje so pokazale, da krizni proces podjetja močno vpliva na obnašanje vseh udeležencev podjetja ter da tudi redefinira njihove cilje. Kot smo že omenili, so v podjetju prepoznavni naslednji udeleženci: lastniki, menedžerji, zaposleni, upniki, dobavitelji, kupci (Trošt, 1996).

V nadaljevanju bomo poskušali definirati obnašanje ključnih udeležencev v kriznem procesu.

### 9.5.2.1 Vpliv kriznega procesa na obnašanje lastnikov

Glavni cilj lastnikov je večanje vrednosti lastniškega premoženja, kar podjetje doseže z ustvarjanjem dobička, ki ga reinvestira ali pa izplača kot dividende<sup>22</sup>. Uspešno poslovanje podjetja se odraža v naraščanju cen delnic na trgu vrednostnih papirjev. Z drugimi besedami, cilj poslovanja podjetja je maksimiranje njegove tržne vrednosti, ki je pri danem tveganju tem večje, čim več denarja prinese podjetje lastnikom (Mramor, 1993, str. 191).

Tako krizni proces v družbi zelo hitro in drastično pričinja ogrožati uresničevanje zgoraj definiranega cilja; za krizni proces najprej vedo menedžerji, nekoliko kasneje lastniki in zaposleni, najkasneje pa strokovna in širša javnost. Osnovni namen lastnikov je krizo ustaviti in preobrat v podjetju realizirati čim hitreje in čim bolj potihoma. Pričakovati pa je, da bodo lastniki hoteli čim prej prodati lastniške deleže oz. delnice, saj bi jih dražje prodali na začetku krize, ko javnosti še ni splošno znano krizno stanje v podjetju, kot pa v času, ko bo kriza splošno znana. Nenadna ponudba večjih količin delnic podjetja v krizi na trgu vrednostnih papirjev potencialnim investitorjem je simptom, da s poslovanjem takega podjetja nekaj ni v redu. Običajno ni treba dolgo čakati na temeljit pregled podjetja s strani potencialnih investitorjev oz. njihovih posrednikov in samo vprašanje časa je, kdaj javnost zve za krizno situacijo v podjetju.

#### 9.5.2.2 Vpliv kriznega procesa na obnašanje menedžmenta

V kriznem podjetju je obnašanje menedžmenta drugačno kot obnašanje lastnikov, saj poskuša ta najprej krizo zaničati, nato opravičevati težave podjetja z objektivnimi dejavniki, v naslednji fazi krizo prikriva in celo skuša prikrojivati podatke. Končno tudi menedžment prizna krizo, običajno že v dokaj poznem stadiju, ko so možnosti za rešitev podjetja iz krize majhne. Menedžment se največkrat obnaša tako zato, ker ščiti in opravičuje lastno nesposobnost v strahu, da bo proglašen za ključnega povzročitelja krize in bi tako dobil negativni pečat ter tudi izgubo delovnega mesta. Mnogi avtorji navajajo, da je v največ primerih za krizo v podjetju kriv prav menedžment, zato ga je smiselno zamenjati z novim v procesu realizacije strategije preobrata podjetja (Slatter, 1984, str. 74).

#### 9.5.2.3 Vpliv kriznega procesa na obnašanje zaposlenih

Zaposleni v podjetju imajo dokaj znane cilje: redno delo, plačilo najmanj po njihovi kolektivni pogodbi ter boljši ostali pogoji: delovni pogoji, dodatki, dopusti, regresi za dopust ipd. Zaposleni si želijo predvsem dokaj zanesljivo zaposlitev, redno izplačilo normalnih plač, najostreje se odzovejo predvsem na potencialna ali dejanska odpuščanja ter morebitna zakasnela izplačila, zmanjšana izplačila ali celo neizplačila plač in ostalih nadomestil. Če podjetje zaide v krizno situacijo, se za to ne čutijo krive ter razen nekaterih pozivov vodstva za drugačen način dela v podjetju v krizni situaciji<sup>23</sup> niso pripravljeni bistveno odstopati od svojih zahtev. Če sindikati zaposlenih niso dovolj močni in strokovno avtonomni, obstaja velika nevarnost, da vodstvo vse do najhujše zaostitve krize manipulira z njimi. V kriznem procesu podjetja, ko se kriza začne kazati v vsej svoji obsežnosti in globini, odreagirajo delavci navadno zelo odklonilno in celo sovražno do vodstva. V začetni fazi krize obstoja med zaposlenimi tudi neke vrste »lažna solidarnost«, ko zaposleni ščitijo tisti del zaposlenih, ki jih je vodstvo hotelo disciplinirati, premestiti ali celo odstraniti iz podjetja zaradi njihovega slabega dela. Pri tem igrajo pomembno vlogo sindikati ter tudi prepričanje in mentaliteta

<sup>22</sup> Obstajajo naslednje možnosti: dobiček se v celoti izplača v obliki dividend, dobiček se delno reinvestira, delno pa izplača v obliki dividend, dividende se obračunajo, vendar se ne izplačajo v tekočem letu ipd.

<sup>23</sup> Npr.: podaljšan ali skrajšan delovni čas, delo ob sobotah in praznikih, prestavitev načrtovanih dopustov ipd.

delavcev, ki izhajata iz prejšnjega sistema družbene lastnine in samoupravljanja (Trošt, 1996).

#### 9.5.2.4 Vpliv kriznega procesa na obnašanje upnikov

Tudi obnašanje največjih upnikov<sup>24</sup> do podjetja v krizni situaciji ima nekatere skupne značilnosti. Upniški oz. dolžniški kapital zahteva vračilo realne glavnice in dogovorjenih obresti v pogodbenih rokih, celoten dolg pa upniki najpogosteje tudi zavarujejo na različne načine: s hipoteko na nepremičnine, zastavo premičnin ali vrednostnih papirjev, garancijo, avalirano menico, zavarovalno polico ipd. Ko se v podjetju pojavijo simptomi in tudi prve posledice resnejše krize, postane podjetje nesposobno za redno vračanje zapadlih obresti in glavnice. Upniki postanejo najprej pozorni in previdni, nato vznemirjeni in zaskrbljeni in končno največkrat aktivno posežejo v poslovanje podjetja. Če te aktivnosti ne zaležejo, poskušajo z vsemi možnimi načini dobiti vrnjena plasirana denarna sredstva, največkrat v stečajnem postopku z izločitveno pravico na s hipoteko zastavljenem premoženju. Dosedanje izkušnje poslovnih bank, ki so običajno največji upniki podjetja, kažejo na to, da neuspešno reševanje podjetja iz krizne situacije v največjih primerih pomeni za upnike izgubo večjega dela plasiranih denarnih sredstev: v primeru solidnega zavarovanja se izguba giblje med 30 in 40 odstotki, v primerih nezavarovanih terjatev ali slabše zavarovanih terjatev pa je ta izguba tudi 70 in več odstotna (Trošt, 1996).

#### 9.5.2.5 Vpliv kriznega procesa na obnašanje dobaviteljev

Obnašanje dobaviteljev je možno opisati tudi s skupnimi značilnostmi. Osnovno pravilo je, da dobavitelji redno dobavljajo materiale, dele in storitve, vse dokler ne pride do resnejših motenj pri plačilih s strani podjetij. Običajno gre za sukcesivne dobave, ki niso posebej zavarovane, tveganje neplačila za dobavitelja pa predstavlja le zadnja neplačana dobava. Pri ključnih dobaviteljih<sup>25</sup> je lahko vrednost ene dobave zelo velika, tako da pomeni morebitna plačilna nezmožnost kupca za dobavitelja kar precejšnje tveganje. Vsekakor pa dobavitelji zelo hitro reagirajo na motnje v plačevanju in preverjajo, ali gre za običajne ciklične motnje pri kupcu ali pa gre morda za začetek kriznega procesa. Ustaljeni potek dobav v podjetju v kriznem procesu pomeni veliko tveganje za dobavitelja, saj nezavarovani dobavitelji v primeru stečaja podjetja dobijo vrnjen zelo majhen del svojih zapadlih terjatev in se običajno giblje pod 30 odstotki celotnega zapadlega dolga. Pri tem je treba še povedati, da podjetje poskuša s prepričevanjem dobaviteljev, naj dobavljajo blago ali storitve nemoteno naprej, dejansko pridobiti poceni, hitro in na lahek način dodatne vire financiranja poslovnega procesa podjetja, ki pa je lahko že globoko v krizi.

#### 9.5.2.6 Vpliv kriznega procesa na obnašanje kupcev izdelkov (storitev) podjetja

Kupci podjetja so na nek način tudi prizadeti, če podjetje, ki jim dobavlja blago oz. proizvode, zaide v resnejšo krizo. Stopnja prizadetosti je odvisna od tega, ali gre za medindustrijsko trženje<sup>26</sup> ali gre za trženje do končnih potrošnikov. Težave kupcev so lahko zelo hude, če gre za medindustrijsko trženje tehnološko zahtevnih delov, saj podjetje, ki je kupec, le s težavo nadomesti zmanjšane in nekvalitetne dobave, kar lahko v njegovem poslovnem procesu povzroči hude motnje. Zato je tudi ta vidik zelo pomemben. Če gre za običajno trženje

<sup>24</sup> Največkrat so to poslovne banke.

<sup>25</sup> Dobavitelji A v primeru njihove razvrstitve po metodologiji ABC.

<sup>26</sup> Medindustrijsko trženje je običajno takrat, ko podjetje dobavlja material ali sestavne dele drugemu podjetju za vgradnjo v končni izdelek (ni pa nujno, da je končni izdelek).

končnim potrošnikom, dosedanji kupec lažje delno ali v celoti nadomesti dosedanjega dobavitelja, vendar tudi pri tej obliki trženja ni vedno tako.

#### 9.5.2.7 Vpliv kriznega procesa na okolje podjetja

Okolje podjetja je dokaj občutljivo na krizni proces v podjetju, še posebej je občutljivo lokalno okolje v primerih, ko gre za pomembno podjetje z velikim deležem v gospodarstvu svojega okolja. Seveda pa je tudi širše okolje prizadeto predvsem v primerih velikih, za vso državo pomembnih podjetij predvsem s področja železarstva, infrastrukturnih podjetij, energetike, avtomobilske industrije, gradbene industrije ipd. Najbolj neposreden negativni vpliv podjetja v kriznem procesu na okolje se kaže v izgubi delovnih mest in stem prihodkov zaposlenih in njihovih družin, v zmanjševanju ali popolni ustavitvi naročil lokalnim dobaviteljem in kooperantom ipd. Zato lokalni politiki, gospodarska zbornica in sindikati ob takih primerih zelo prizadeto in energično reagirajo ter poskušajo prepričati lastnike, menedžment in upnike, da bi nadaljevali poslovanje v nezmanjšanem obsegu. Največkrat pa so taki apeli že prepozni, saj je podjetje takrat običajno že v hudi krizi in se ne more v nebenem primeru izogniti vsaj delnemu zmanjšanju in prilagoditvi poslovnega procesa. Taka prilagoditev pa narekuje tudi zmanjševanje števila zaposlenih ter izvajanje strukturnih sprememb v zaposlenosti, zahteva se največkrat bolj usposobljene in izobražene strokovne delavce.

Širše okolje je zelo občutljivo v primerih kriznega procesa v velikih industrijskih podjetjih, pomembnih za vso državo, in v infrastrukturnih podjetjih. Ta podjetja so običajno izredno pomembna za celotno nacionalno gospodarstvo ali pa v njem predstavljajo dokaj pomemben delež. Širše okolje oz. cilj ekonomske politike države je v tem, da ima v svojem portfelju (v strukturi aktive) čim več zdravih podjetij, tista podjetja pa, ki so zašla v krizni proces, naj se čim hitreje rešijo iz krize tako, da ne povzročajo resnejših ekonomskih in socialnih pretresov v nacionalnem gospodarstvu. Prav zaradi tega je teorija in praksa s področja zdravljenja podjetij za nacionalno gospodarstvo zelo velikega pomena, tako da bi imeli dovolj znanja in usposobljenih strokovnih kadrov za uspešno obvladovanje procesov zdravljenja podjetij<sup>27</sup>.

Nekoliko drugačni pa so vplivi krize v majhnem podjetju tako na podjetje samo kot na okolje. V največ primerih je vpliv krize na manjša podjetja izredno velik predvsem pri družinskih podjetjih (ali pri samostojnih podjetnikih), vpliv na okolje pa veliko manjša, saj gre običajno za manjša podjetja ali samostojne podjetnike, ki v lokalnem okolju in seveda tudi celotnem gospodarstvu predstavlja majhen delež po vseh parametrih (zaposlenih, prodaji, izvozu, strateški pomembnosti za celotno gospodarstvo).

## 9.6 Strategije in taktike kriznega komuniciranja

Komuniciranje je dejavnik, katerega pomen v procesu večstopenjskega in kompleksnega kriznega upravljanja in vodenja narašča (Malešič, 2006, str. 297). Tako lahko komunikacijski položaj izrabimo ne zgolj za hierarhično in funkcionalno zbiranje in razširjanje informacij, ampak tudi kot nehierarhični, politični in tekmovalni položaj, v katerem imajo množična občila vlogo zbiranja, obdelave, razlage ter hitrega in vseobsežnega razširjanja informacij. Zaradi nedoločenih problemov in organizacijskih postavitev je komunikacija zelo zapletena. Upravljanje te zapletenosti in negotovosti ni zgolj vprašanje razvoja komunikacijskih veščin, ampak hkrati vprašanje razvoja organizacijskega, jezikovnega in kulturnega razumevanja, ki

<sup>27</sup> Cilj teh prizadevanj je »zdravo nacionalno gospodarstvo«.



je tesno povezano z infrastrukturo na prizorišču izrednega dogodka (Johansson in Skoglund, 1996, str. 14; Malešič, 2006, str. 297).

Uspešno krizno komuniciranje nastane na podlagi dolgotrajnega in naporenega dela kompetentnih sodelavcev. In to v normalnih razmerah. To delo vključuje vzpostavitev zanesljivega sistema obveščanja in opozarjanja, hkrati pa tudi izgrajevanje stanovitnih in zaupljivih socialnih odnosov (Amendola in Marchi, 1996, str. 48; Malešič, 2006, str. 297).

Učinkovita strategija komuniciranja je sestavljena iz štirih prvin, in sicer (Bacot, McCabe, in Fitzgerald, 1998 v Malešič, 2006, str. 297):

- razširjanje informacij (pomembne informacije morajo biti dobro organizirane, pripravljene za uporabo in pravočasno razširjene; le malo reči bolj omaja zaupanje javnosti v institucije kakor nerazpoložljivost podrobnih informacij ali velika zamuda pri njihovem zagotavljanju);
- identificiranje zainteresiranih subjektov v zvezi z morebitnim dogodkom in navezava neposredne komunikacije z njimi (treba je prepoznati različne poglede in značilnosti zainteresiranih subjektov in temu prilagoditi strategijo komuniciranja);
- vzpostavljanje stika s skupnostjo (upravljavci javnih zadev se ne smejo zanašati samo na množična občila, ampak morajo neposredno navezati stik s skupnostjo, kar predpostavlja oblikovanje, vzdrževanje in uporabo komunikacijske mreže, ki vključuje znanstvene, tehnične in strokovne skupine, ki najbolj poznajo določeno področje);
- vzpostavljanje odnosov z množičnimi občili (v obdobju »realnosti množičnih občil« si upravljavci javnih zadev ne morejo privoščiti reaktivne, obrambne drže proti množičnim občilom: nasprotno, nujna je proaktivna drža; v tem procesu je treba razviti načrte komuniciranja, se pripraviti na protislovnost dela z množičnimi občili, občasno za vodilne organizirati delavnice o njihovem delovanju in oblikovati skupino, ki bo poskušala predvideti razmere, ki lahko spodbudijo veliko medijsko pozornost).

Zlato pravilo kriznega komuniciranja naj bi bilo »povej vse in povej hitro.« Kljub vsemu pa obstajajo določena odstopanja od tega pravila (Arpan in Pompper, 2003, str. 293 v Malešič, 2006, str. 297):

- prva omejitev se nanaša na tveganje, ki ga lahko odkrito govorjenje o krizi, njenih vzrokih in posledicah prinese v pravnem smislu. Na eni strani je torej interes in potreba različnih javnosti po informacijah, na drugi pa interes subjekta, na katerega se kriza nanaša, kar pomeni, da je krizno komuniciranje običajno razpeto med verodostojnostjo subjekta in njegovo morebitno pravno odgovornostjo za krizne razmere;
- druga omejitev kriznega komuniciranja se nanaša na koordiniranje informacijskega toka, posredno pa zadeva tudi strategijo sodelovanja organizacije (subjekta) z množičnimi občili in javnostjo. Kadar množična občila sama odkrivajo krizo in njene posamične razsežnosti, subjekt izgubi možnost usmerjanja informacijskega toka, saj ga mediji prehitevajo in odpirajo vprašanja, na katera ni pripravljen in nanje nima odgovora. V tem smislu je očitno priporočena do javnosti odprta in do množičnih občil proaktivna komunikacijska strategija. Upanje, da bi lahko s strategijo zavlačevanja ali prikrievanja krize oz. njenih razsežnosti subjekt v krizi pridobil kakšno prednost, je neutemeljeno;
- tretja omejitev procesa komuniciranja v krizi nadzor nad oblikovanjem informacij. To, da ima nekdo sposobnost nadzora oblikovanja informacij v krizi, je lahko velika prednost, saj subjekt ne more neposredno vplivati na reakcijo množičnih občil in javnosti, lahko pa ponuja informacije in vrednostne sodbe, s čimer pokaže sposobnost nadziranja krize. S tem subjekt vpliva na oblikovanje javne podobe o krizi. Seveda pa s proaktivnostjo komuniciranja v krizi ne gre pretiravati, saj lahko to pripelje v drugo skrajnost, ki se kaže v pretiranem medijskem pokrivanju krize in umetnem povečevanju le-te, kar prinaša nove težave in nepredvidljivosti.

Tudi Mortensen (1997, str. 66 v Malešič, 2006, str. 298) govori o strategiji, taktiki in politiki kriznega komuniciranja. Politika kriznega komuniciranja je lahko pasivna ali aktivna. Pasivna politika pomeni, da subjekt ne stori ničesar več, kakor da prek predstavnika za stike z javnostjo odgovarja na novinarske klice in sprejema morebitne njihove obiske. Aktivna politika pomeni, da subjekt poskuša realizirati na cilju temelječi projekt ali kampanjo, sestavljeno iz vrste načrtovanih projektov, v prizadevanju, da prek množičnih občil in drugih razpoložljivih kanalov komuniciranja čim bolj učinkovito informira (in vpliva na) javnost. Medtem ko pasivna politika prepušča pobudo nepripravljenim in včasih nenaklonjenim predstavnikom medijev in njihovim naključnim vprašanjem, pa aktivna politika subjektu daje bistveno boljše možnosti vplivanja na položaj.

Izvajalci kriznega komuniciranja se podobno kakor drugi akterji upravljanja in vodenja v krizi spopadajo z negotovimi razmerami in omejenim časom za posredovanje sporočil različnim javnostim. Nujnost reševanja krize in s tem povezana velika odgovornost sta veliko psihično breme tudi za izvajalce kriznega komuniciranja, čeprav od njih pričakujemo popolno osredotočenost in racionalno delovanje. Njihov problem je bodisi pomanjkanje informacij (v začetni fazi krize) bodisi preobloženost z informacijami (na vrhuncu krize), omejena uporabnost preteklih informacij v aktualni krizi in nenazadnje dvojnost njihovega položaja, saj so na eni strani odgovorni medijem in različnim javnostim, na drugi strani pa predstavnikom sistema, institucije ali organizacije, v kateri delujejo. Ti predstavniki jih lahko na različne načine ovirajo pri delu, nanje pritiskajo, jih izsiljujejo, celo nadzirajo in cenzurirajo.

V svojem znanem članku Coombs (1995 v Malešič, 2006, str. 298) navaja pet načinov kriznega komuniciranja, ki jim pravi »strategije«. Iz sobesedila se da razbrati, da bi bilo boljše poimenovanje »taktike kriznega komuniciranja«, in sicer: zanikanje (kriza ne obstaja, čeprav so znaki krize očitni), izogibanje (poskus zmanjševanja povezav med krizo in subjektom, ki je predmet krize), lastno povečevanje (poskus pridobivanja naklonjenosti javnosti prek poudarjanja vloge subjekta v skupnosti ter preteklih dejanj in zaslug), iskanje odpuščanja (skrb za žrtve krize, obžalovanje dogodka in popravljanje napak) in vzburjanje sočutja (subjekt sam je prikazan kot žrtev nenaklonjenih okoliščin). Nekaj let pozneje Coombs (1999: 122 Malešič, 2006, str. 298) ta seznam »skupin strategij« ponovno opredeli in dopolni, in sicer navaja napad na tožnika (napad na posameznika ali skupino, ki »odkrije« krizo, kar je smiselno le, kadar je kriza bolj stvar zaznavanja in manj objektivnih dejstev), zanikanje (krize ni), izgovor (do krize pride neodvisno od subjekta, ki torej za krizo ni odgovoren), zagovor (poskus prikazovanja neškodljivosti krize), samopotrditev (poudarjanje prejšnjih zaslug in dobrih dejanj subjekta), popravljanje (odpravljanje posledic krize in preventivni ukrepi proti ponovitvi krize) ter opravičilo (priznavanje odgovornosti za krizo in nadomestilo škode).

S strategijo komuniciranja v krizi se ukvarja tudi Lerbinger (1997, str. 39–49 v Malešič, 2006, str. 298), ki ponuja nekaj navodil, kako naj bi potekalo komuniciranje: krizo je treba priznati in se z njo soočiti; določiti je treba (ali pa aktivirati, če že obstaja, op. avt.) krizni komunikacijski center; opreti se je treba na dejstva in zbrati čim več natančnih informacij, ki jih prek množičnih občil posredujemo javnosti; subjekt, ki ga prizadene kriza, naj »govori z enim glasom«, ki naj preprosto posreduje najbolj sveže informacije; uporabljati je treba različne oblike komuniciranja in posredovati vse informacije, brez prikrivanja; treba je sodelovati z lokalnimi skupnostmi in drugimi akterji kriznega upravljanja in vodenja. Primerne oblike komuniciranja v krizi navaja Mortensen (1997, str. 67–68 v Malešič, 2006, str. 298), ki izpostavi vzpostavitev neformalnih stikov, izjave za javnost, organiziranje strokovnih kratkih sestankov za množična občila, novinarske konference in novinarske ekskurzije na mesto dogajanja.

Amendola in De Marchi (1996, str. 45–46 v Malešič, 2006, str. 2) menita, da mora javno informiranje v krizi imeti visoko prioriteto tako pri načrtovanju kakor pri upravljanju in vodenju.

Trditev temelji na izkušnjah velikih (predvsem kemičnih nesreč), ki so strokovni javnosti dobro znane, in sicer Flixborough, Seveso in Bophal. Analiza teh dogodkov je dokazala, da je neuspeh zagotavljanja predhodnih informacij in informacij med krizo zainteresiranim subjektom, ki jih kriza zadeva, pomembno prispeval k negativnemu razvoju dogodkov, vključno z žrtvami, poškodbami, dolgoročnimi zdravstvenimi težavami ter fizično in ekološko škodo. Informacija lahko rešuje življenja, toda če ni ustrezna, lahko poslabša posledice nesreče in povzroči dodatne žrtve in škodo. Zato je tudi položaj tistih, ki zagotavljajo informacije, občutljiv, saj so pri svojem delu moralno in zakonsko odgovorni. V krizi je največkrat težko zbirati dodatne informacije, zato je negotovost razmer presežena z odločitvami odgovornih, ki temeljijo bolj na uporabnosti in manj na resnici. Vloga slednje sicer ni zmanjšana, ampak je preložena na čas, ki dovoljuje izčrpno analizo dogodka. Zato mora biti odločevalec poučen, imeti mora voljo in pogum ter legalen in legitimen položaj. Vloga in naloge upravljavca informacij morajo biti jasno določene in podeljene poučeni in zanesljivi osebi. V krizi je informacija javnosti pogosto nenatančna, sporočena z zamudo ali nedosledna, kar je lahko tudi posledica napetosti v odnosih med kriznimi upravljavci in posredovalci informacij. Gre za dve skrajnosti: ali ni nihče pristojen za informiranje javnosti ali pa je pristojnih preveč ljudi oz. institucij. V prvem primeru javnost ni uradno obveščena, v drugem pa težko prepozna in izbira verodostojne vire.

## 9.7 Sklepne misli

Če bo imeli krizni center v organizaciji in če bomo imeli usposobljene sodelavce, ki bodo sposobni za timsko, interdisciplinarno delo ter dobre zunanje sodelavce, se bomo obnavljanja sprememb lahko lotili na več načinov. Prvi način je radikalen in pomeni preureditev organizacije. Zajema naslednje poudarke (Hammer, Champy, Potpara, in Petelinšek, 1995):

- **Temeljito**

Če načrtujemo preurejanje sistema, si moramo odgovoriti na nekaj temeljnih vprašanj:

- Zakaj delamo to, kar delamo ?
- Zakaj to delamo tako, kot delamo?

Ti dve vprašanji lahko združimo v eno samo:

- Kaj moramo delati in na kakšen način?

- **Radikalno**

Latinska beseda *radix* pomeni koren, izvor. Zato je slovenska sopomenka besedi radikalno beseda korenito. Razgradnja starih procesov in izgradnja novih pravil. Nič ni sveto.

- **Dramatično**

Dramatično pomeni odvreči staro in ga nadomestiti z novim. Spremeniti moramo miselne vzorce.

- **Procesno**

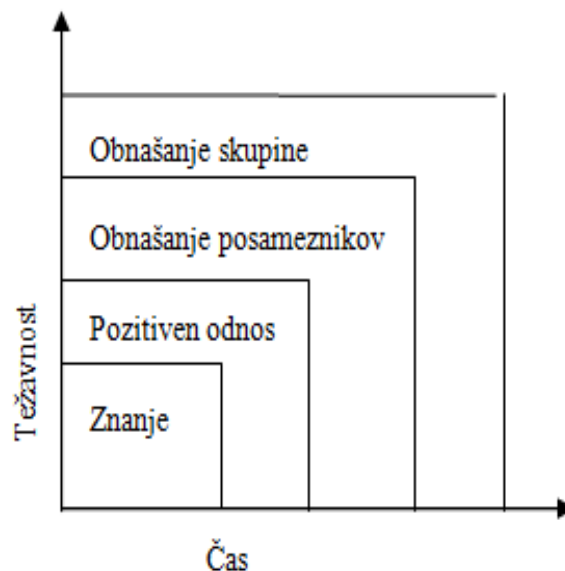
Večina ljudi se osredotoči na delokroge, naloge, ljudi, strukture, ne pa na procese. Podreti moramo zidove hierarhične organizacije (sindrom trdnjave) in se osredotočiti na proces, katerega učinkovitost je skupen interes.

Upoštevati moramo tudi 10 zlatih pravil preurejanja (Rusimovič, 2001):

1. Opredelite vizijo organizacije in analizirajte primerjalne prednosti, ki omogočajo zadovoljitev novih strateških ciljev organizacije.
2. Opredelite poslovne procese, ki so pomembni za doseg ciljev, in izločite vse tisto, kar ni pomembno za racionalizacijo stroškov in ustvarjanje dodane vrednosti.

3. Določite skupino, ki bo vodila spremembe, ustvarjala kulturo sprememb in spreminjala menedžersko (administrativno) vodeno organizacijo v podjetniško strukturirano organizacijo.
4. Oblikujte strategijo premagovanja odpora do sprememb, ki temelji na kritični analizi dosedanjih razmer, jasni viziji, razvoju različnih sistemov podpore, iskanju političnega konsenza in sprotnega nadzora nad spremembami.
5. Prenesite moč odločanja in odgovornosti na decentralizirane skupine, ki bodo uresničevale želene in načrtovane spremembe in bodo postale središča nove organiziranosti.
6. Spremembe so vedno del strategije znižanja stroškov in zvišanja dodane vrednosti. Poslovni rezultati so vedno rezultanta uravnoveženja in hkratnega povezovanja obeh procesov.
7. Upravljanje sprememb je hkrati ustvarjanje novih poslovnih mrež, kjer naši kupci in dobavitelji postanejo partnerji in soustvarjalci vrednosti organizacije.
8. Uspešnost menedžerskih skupin je odvisna od sistema njihovega nagrajevanja in promocije (sistem delitve dobička, zavarovanje, ugodnosti, izobraževanje), kar je bilo do sedaj rezervirano le za redke izbrance.
9. V organizaciji so daleč najpomembnejši ljudje in njihove sposobnosti, zato med njimi ustvarite kulturo sodelovanja in ne konkurence. Uravnovežite spodbude in odgovornost za spremembe od spodaj in od zgoraj.
10. Končni uspeh sprememb je odvisen od najšibkejšega člana, zato skrbno načrtujte svoje spremembe s poslovnimi načrti skupin in »lastnikov« projektov in jih povežite v grozde globalnega in neprestanega spreminjanja in prilagajanja organizacije.

Vsekakor moramo zaposlenim najprej prenesti znanje (Slika 50: Diagram uvajanja sprememb) in s pozitivnim odnosom (vodenje z zgledom) spremeniti obnašanje posameznikov in skupine.



**Slika 50: Diagram uvajanja sprememb**  
(Rusimovič, 2001)

Ta način je nesporno najpomembnejša metoda za preurejanje poslovnih procesov preteklega stoletja. Uporablja se predvsem tam, kjer je treba narediti radikalen zasuk, saj je stanje sistema tako, da ga z delnimi spremembami ali manjšimi izboljšavami ne bi mogli izboljšati. Res pa je tudi, da več kot polovica projektov BPR ne uspe v celoti, ker je med teorijo in prakso prevelik razkorak. Polovica ukrepov ne deluje. Pogoji za uspeh so dobro

teoretično znanje in izkušnje, predvsem pa menedžment, ki dosledno ostaja na začrtani poti (Knights in Willmott, 2000). Ključni dejavnik je tudi tim, ki vodi projekt preurejanja. Med njimi ne sme biti takih, ki bi se ukvarjali z mislijo, kako radikalno spremeniti organizacijo, da se pri tem ne bi nič spremenilo in bi vodilne menedžerske strukture ohranile svoj položaj in vpliv.

Sklenemo lahko z mislijo, da je komuniciranje eden najbolj kritičnih dejavnikov, ki določajo uspeh ukrepanja v krizi. Akterji kriznega upravljanja in vodenja bi se morali zavedati težav pri komuniciranju in izboljšati svoje znanje in veščine na tem področju. Vsak od njih se mora zavedati, da je le del komunikacijske mreže, sestavljene iz številnih akterjev, ki delujejo vzajemno. V takih mrežah »pomen sporočila ni opredeljen z namenom pošiljatelja, ampak z odgovorom prejemnika« (Amendola in De Marchi, 1996, 49 v Malešič, 2006, str. 299). Za uspeh komuniciranja v krizi je pomembno tudi predkrizno informiranje in obveščanje javnosti, ki ima dva ključna cilja: posredovati ustrezno informacijo ter vzpostaviti stike in izboljšati socialne odnose med ustreznimi zainteresiranimi subjekti. Hkrati je treba upoštevati, da ne obstaja »informacijski paket«, ki bi ga lahko uporabili v vseh krizah in v vseh delih javnosti. Sodobne krize so raznolike in zapletene, hkrati pa je javnost zbirni pojem, semantična abstrakcija, ki obsega večplastno dejanskost.

*»Zgodovina nas uči, da se ljudje in narodi začnejo vesti preudarno šele takrat, ko so že izčrpali vse druge možnosti.«*

*Abba Eban*

## 10 SKLEP

V časih prenove podjetja postajajo strategije podjetja zelo pomembne. Uspešno uresničevanje strategij pa je v veliki meri odvisno tudi od možnosti spremljanja njihovega izvajanja. To pa je možno le, če imamo kompetentne zaposlene in ustrezna orodja za merjenje uspešnosti poslovanja. To je še kako pomembno za učenje in spreminjanje organizacij ter za neprestano prenovo strategije podjetij. Ker se danes vse odvija zelo hitro, še posebej v času, ko smo priča vedno bolj integriranih sistemov umetne inteligence, ko komunikacijske in informacijske tehnologije pospešujejo razvoj našega gospodarstva ter tek naših življenj. Vse se odvija izredno hitro. Tako da še težka sledimo spremembam. Dodatni pospešek k spremembam prinesejo še napredki na področju biotehnologije, genske tehnologije, nanotehnologije idr. Ne smemo pa zanemariti učinka globalizacije in podnebnih sprememb. Vsem tem spremembam se morajo prilagajati tudi podjetja. Skratka, nahajamo se sredi faze korenitih gospodarskih, tehničnih in družbenih sprememb, ki se jim morajo podjetja sprti prilagajati. Podjetja morajo zato stalno iskati nove, uspešnejše strategije, ki bodo pripomogle k uspehu podjetij. Strategije namreč pomagajo organizacijam namensko iskati priložnosti ("Strategija in njeno uresničevanje," n.d.).

Podjetja, ki se srečujejo z radikalnejšo spremembo, so uspešna v tehnikah poslovnega vidika spremembe, manj pa v resnični pridobitvi deležnikov pri razumevanju in sprejemanju sprememb ("Uporaba meril za uspešno uresničevanje strategije sprememb," n.d.). Najbolj pogosta tveganja so: zelo podcenjeno komuniciranje o viziji in strategiji sprememb, neustrezno odpravljanje ovir ali napak pri uresničevanju vizije in zagotovitev trajnosti sprememb.

Implementacija strategij podjetij je izredno kompleksen proces. Uspešno uresničevanje strategij je tudi zelo odvisno od možnosti spremljanja njihovega izvajanja, kar pa je mogoče le z ustreznimi sistemi merjenja poslovne uspešnosti poslovanja. Uporaba klasičnih finančno-računovodskih kazalnikov v današnjem času ne omogoča več konkurenčne prednosti, saj potrebujejo podjetja hitrejše, natančnejše in kompleksnejše pristope za analiziranje poslovne uspešnosti ter odkrivanje in predvidevanje prihodnjih gibanj svojega poslovanja. Tradicionalni finančno-računovodski kazalniki merijo predvsem dogodke preteklega poslovanja, ne omogočajo pa predvidevanj in spremljanja dejavnikov prihodnjega uspeha. Zato se menedžment za uspešno vodenje in upravljanje podjetij mora posluževati sodobnih meril merjenja poslovne uspešnosti, ki so usmerjana v prihodnost ("Strategija in njeno uresničevanje," n.d.).

V knjigi smo obdelali ključne faze, orodja in teorije, s katerimi oblikujemo strategijo podjetja. Knjigo smo dopolnili z oblikovanjem organizacije in poglavjem o strateškem preobratu podjetja v krizi. Bralcem smo želeli dati enoviti pogled na ta izziv, ki se ga lotevajo bodisi ob odpiranju novega podjetja bodisi ob stalnem spremljanju, če se približujejo cilju (vizija), in pri tem še vedno uporabljajo predpisane norme (poslanstvo). Vsako podjetje občasno zaide v krizo. Če pa ima vgrajene sisteme nadzora, bo krizo pravočasno prepoznalo. Na tem mestu zbrane in opisane teorije so pri prepoznavanju lahko koristen pripomoček. Vsako izmed navedenih teorij je seveda priporočljivo pogledati v izvirniku. Dobro pa je, da pred njeno uporabo preučimo študije primerov, ki prikazujejo podjetja, ki so teorije že preizkušala v praksi. Tako se bomo učili iz napak drugih in ne iz lastnih napak. Možnost uspeha bo zato večja.

**Naj knjigo zaključimo še z nekaj mislimi, ki govorijo o spremembah.**

*»Optimist razglaša, da živimo v najboljšem od vseh možnih svetov, pesimist pa se boji, da je to res.« (James Branch Cabell)*

*»Nič ni bolj nesmiselno kot učinkovita izvedba tistega, kar sploh ne bi bilo potrebno izvesti.« (Peter Drucker)*

*»Če hočeš postati moder, se nauči pametno spraševati, pazljivo poslušati, mirno odgovarjati in umolkniti, ko nimaš več kaj reči.« (Johann Lafater)*

*»Gosenica z ničemer ne izda, da se bo spremenila v metulja. Pa vendar se.« (Richard Buckminster Fuller)*

*»Če spremeniš način, kako gledaš na stvari, se stvari, na katere gledaš, spremenijo.« (W. Dyer)*

*»Ne pozabi, da je bil tudi največji hrast nekoč majhen želod, ki je padel na tla in vztrajal.« (neznani avtor)*

*»Če želimo uspeli, moramo najprej sploh verjeti, da lahko uspemo.« (Michael Korda)*

*»Tudi potovanje, dolgo tisoče kilometrov, se začne z enim korakom.« (Lao Tze)*



## SEZNAM VIROV IN LITERATURE

- Abdur Razzaque, M., & Chen Sheng, C. (1998). Outsourcing of logistics functions: a literature survey. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 28(2), 89–107.
- Abell, D. F. (1980). *Defining the business: The starting point of strategic planning*. NJ: Prentice-Hall Englewood Cliffs.
- Amendola, A., & Marchi, B. (1996). Communication in Chemical Emergencies. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 4(1), 45–50.
- Ansoff, H. I. (1975). Managing strategic surprise by response to weak signals. *California Management Review*, 18(2), 21–33.
- Ansoff, H. I., & McDonnell, E. J. (1990). *Implanting strategic management*. Prentice hall.
- Armstrong, M. (1999). *Employee reward* (2nd ed.). London: Institute of Personnel and Development.
- Bacot, A. H., McCabe, A. S., & Fitzgerald, M. R. (1998). Articulating Environmental Policy Decision to the Public. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 6(3), 129–136.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Bartol, K. M., & Locke, E. (2000). Incentives and motivation. In S. L. Rynes & B. Gerhart (Eds.), *Compensation in organizations: Progress and prospects* (pp. 104–147). San Francisco (CA): Lexington Press.
- Bavec, C. (2002). Na poti k teoriji virtualnih organizacij. *Organizacija, Letnik*, 35, 221–227.
- Bavec, C. (2005). Urejenost podjetja–strukture. Zapiski s predavanj, Fakulteta za management Koper.
- Belak, J., Kajzer, S., Belak, S., Duh, M., Kajzer, J., Kordic, C., ... Znidarsic, B. (2003). *Integralni management in razvoj podjetja*. Maribor: MER Evrocenter.
- Bergant, Ž. (2002). *Kritična presoja tradicionalnega analiziranja računovodskih podatkov v zvezi s plačilno sposobnostjo podjetja*. [Z. Bergant], Ljubljana.
- Bergant, Ž. (2006). Prvi znaki krize in njihovo ugotavljanje. *Zbornik 12. Strokovnega Posvetovanja O Sodobnih Vidikih Analize Poslovanja in Organizacije*, 1–15.
- Bizjak, F. (1997). *Reinženiring in razvoj podjetja*. Educa.
- Boin, A., & Lagadec, P. (2000). Preparing for the future: critical challenges in crisis management. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 8(4), 185–191.
- Buble, M. (1995). Methodological Approaches to the Determination of Enterprise Organization Bonity. In *Retrospective Collection* (Vol. 15, pp. 47–58). Trans Tech Publ.
- Buble, M. (1995). *Metodika projektiranja organizacije*. Ekonomski fakultet.
- Burns, T. E., & Stalker, G. M. (1961). The management of innovation. *University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership*

*Historical Research Reference in Entrepreneurship.*

- Chesbrough, H. (2003). The logic of open innovation: managing intellectual property. *California Management Review*, 45(3), 33–58.
- Chhotray, S., Sivertsson, O., & Tell, J. (2017). The Roles of Leadership, Vision, and Empowerment in Born Global Companies. *Journal of International Entrepreneurship*. <http://doi.org/10.1007/s10843-017-0201-8>
- Collins, J. C., & Porras, J. I. (1996). Building your company's vision. *Harvard Business Review*, 74(5), 65.
- Coombs, W. T. (2001). Teaching the crisis management/communication course. *Public Relations Review*, 27(1), 89–101.
- Daft, R. (2012). *Organization theory and design*. Nelson Education.
- dan Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1990). The Core Competence of The Corporation. *Harvard Business Review*, 68(4), 79–83.
- Davenport, T. H., & Stoddard, D. B. (1994). Reengineering: business change of mythic proportions? *MIS Quarterly*, 121–127.
- Davis, D. (1988). *How to turn round a company: a practical guide to company rescue*. Cambridge: Director Books.
- Dubrovski, D. (2010). Pomembnost ugotavljanja pravih vzrokov za nastanek podjetniške krize.
- Dubrovski, D., & Jezovnik, A. (2004). *Krizni management in prenova podjetja*. Koper: Fakulteta za management.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency theory: An assessment and review. *Academy of Management Review*, 14(1), 57–74.
- Emery, F. E., & Trist, E. L. (1965). The causal texture of organizational environments. *Human Relations*, 18(1), 21–32.
- Farrukh, C., Phaal, R., & Probert, D. (2003). Technology roadmapping: linking technology resources into business planning. *International Journal of Technology Management*, 26(1), 2–19.
- Fenišer, C., & Sadeh, A. (2017). Organisational strategy in industry. In *MATEC Web of Conferences* (Vol. 112, p. 9005). EDP Sciences.
- Freiermuth, E. P. (1989). *Turnaround: Avoid Bankruptcy and Revitalize Your Company*. Blue Ridge: Liberty House.
- Glas, M. (1993). *Preobrat v poslovanju podjetja (turnaround)*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta : Gea College.
- Gričar, J., & Piskar, S. (1988). Sistemski inženiring. *Moderna Organizacija, Kranj*.
- Hambrick, D. C., MacMillan, I. C., & Day, D. L. (1982). Strategic Attributes and Performance in the BCG Matrix—A PIMS-Based Analysis of Industrial Product Businesses<sup>1</sup>. *Academy of Management Journal*, 25(3), 510–531.
- Hammer, M., Champy, J., Potpara, L., & Petelinšek, B. (1995). *Preurejanje podjetja: Manifest revolucije v poslovanju*. Gospodarski vestnik.
- Hatch, M. J., & Cunliffe, A. L. (2012). *Organization theory: modern, symbolic and postmodern perspectives*. Oxford university press.

- Hočevar, M., Jaklič, M., & Zagoršek, H. (2003). *Ustvarjanje uspešnega podjetja: akcijski pristop k strateškemu razmišljanju, vodenju in nadziranju*. GV založba.
- Ivanjko, S. (1997). Kriza podjetja. *Dnevi slovenskih pravnikov, od 23. do 25. oktobra 1997 v Portorožu*, 961–978.
- Ivanko, S. (1999). *Urejenost podjetja - strukture in procesi*. Koper: Visoka šola za management. Retrieved from <http://www.worldcat.org/title/urejenost-podjetja-strukture-in-procesi/oclc/444604759>
- Ivanko, S. (2004). *Strukture in procesi v organizaciji*. Ljubljana: Visoka upravna šola.
- Ivanko, S. (2008). *Temelji organizacije*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
- Jensen, M. C. (1998). *Foundations of organizational strategy*. Cambridge (Mass.); London: Harvard University Press.
- Kania, R. R. E., & Davis, R. P. (2011). *Managing criminal justice organizations: an introduction to theory and practice*. Routledge.
- Kantabutra, S., & Avery, G. C. (2010). The power of vision: statements that resonate. *Journal of Business Strategy*, 31(1), 37–45.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. Harvard Business Press.
- Kemp, D., & Owen, J. R. (2013). Community relations and mining: core to business but not “core business.” *Resources Policy*, 38(4), 523–531.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005). Blue ocean strategy: from theory to practice. *California Management Review*, 47(3), 105–121.
- Kitchen, P. J. (1997). *Public relations: Principles and practice*. Cengage Learning EMEA.
- Knights, D., & Willmott, H. (2000). *The reengineering revolution: Critical studies of corporate change*. Sage.
- Kokotec-Novak, M. (1991). Računovodstvo v kriznem podjetju. [Zbornik referatov], 131–142.
- Končina, M., & Mirtič, K. (1999). *Kako rešiti podjetje iz krize*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Kosem, K. (2013). Neučinkovito vodenje podjetja kot ključni notranji vzrok krize. Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Kovač, J., & Tivadar, M. (1990). Organizacija, vodenje in kadri. *Samozaložba, Ljubljana*.
- Kralj, J. (2001). Odgovornost managementa za kakovost poslovanja podjetja in za trajnostni razvoj. V *Management, Kakovost, Razvoj: Zbornik*, 2, 117–124.
- Krystek, U. (1989). Führung in Ausnahmesituationen. Akute Krisen und Chancen als Führungsaufgabe. *Zeitschrift Für Organisation*, 58(1), 30–37.
- Lem, M., Tulder, R. J. M., & Geleynse, K. (2013). *Doing Business in Africa: A Strategic Guide for Entrepreneurs*. Berenschot.
- Lipičnik, B. (2005). *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta v Ljubljani.
- Lorenz, E. (2000). The butterfly effect. *WORLD SCIENTIFIC SERIES ON NONLINEAR SCIENCE SERIES A*, 39, 91–94.

- Majda, K.-N. (1997). Računovodski vidik sanacije podjetja. 29. simpozij o sodobnih metodah v računovodstvu in poslovnih financah. *Portorož: Zveza Ekonomistov Slovenije in Zveza Računovodij, Finančnikov in Revizorjev Slovenije*.
- Malešič, M. (2006). Teorija kriznega komuniciranja. *Ujma, Revija Za Vprašanja Varstva Pred Naravnimi in Drugimi Nesrečami*, 20, 296.
- Mihelčič, M. (2008). *Poslovne funkcije*. Ljubljana: Fakulteta za računalništvo in informatiko.
- Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D., & Coleman, H. J. (1978). Organizational strategy, structure, and process. *Academy of Management Review*, 3(3), 546–562.
- Morgan, G., Gregory, F., & Roach, C. (1997). Images of organization.
- Mowshowitz, A. (1997). Virtual organization. *Communications of the ACM*, 40(9), 30–37.
- Možina, S., Kavčič, B., Tavčar, M. I., Pucko, D., Ivanko, Š., Lipičnik, B., ... Bohinc, R. (1994). *Management*. Radovljica: Didakta.
- Možina, S., Rozman, R., Tavčar, M. I., Pučko, D., Ivanko, Š., Lipičnik, B., ... Tekavčič, M. (2002). *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
- Mramor, D. (1993). *Uvod v poslovne finance*. Gospodarski vestnik.
- Novak, B. (2000). *Krizno komuniciranje in upravljanje nevarnosti: priročnik za krizne odnose z javnostmi v praksi*. Gospodarski vestnik.
- Osterwalder, A. (2004). The business model ontology: A proposition in a design science approach.
- PEST analiza | Blaž Kos - Born to create. (n.d.). Retrieved August 11, 2017, from <http://www.blazkos.com/pest-analiza.php>
- Podjetnik - prvi medij podjetništva-Reorganizacija, optimizacija, racionalizacija. (n.d.). Retrieved August 11, 2017, from <http://www.podjetnik.si/clanek/reorganizacija-optimizacija-racionalizacija-20061005>
- Porter, M. E. (1980). Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competition. *New York*, 300.
- Porter, M. E., & Porter, M. E. (1979). How competitive forces shape strategy.
- Prašnikar, J. (1992). Sanacija podjetja–faza energičnega poslovanja. *MBA, EPF, Maribor*.
- Quinn, R. E., & Spreitzer, G. M. (1997). The road to empowerment: Seven questions every leader should consider. *Organizational Dynamics*, 26(2), 37–49.
- Randolph, W. A. (1995). Navigating the journey to empowerment. *Organizational Dynamics*, 23(4), 19–32.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2012). *Management*. Pearson Education.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. K. (2009). *Management* (10th ed.). Upper Saddle River (N.J.): Pearson Prentice Hall.
- Rusimovič, T. (2001). Informatika in sodobne metodologije na področju obvladovanja poslovnih procesov. *Zbornik Posvetovanja: Dnevi Slovenske Informatike 2001*, 37–45.

- Scherrer, P. S. (1989). Turnarounds. *Management Accounting*, 70(5).
- Slatter, S. (1984). *Corporate recovery: A guide to turnaround management*. Penguin books.
- Slatter, S., & Lovett, D. (1999). *Corporate turnaround*. Penguin UK.
- Slavka, K. (1996). Krizne razmere v gospodarstvu in vloga analitikov v posebnih razmerah. *Zbornik Referatov*, 2, 28–43.
- Strader, T. J., Lin, F.-R., & Shaw, M. J. (1998). Information infrastructure for electronic virtual organization management. *Decision Support Systems*, 23(1), 75–94.
- Strategija in njeno uresničevanje. (n.d.). Retrieved from <http://www.poslovnirazgledi.si/revija/2011/37/strokovni-pogled>
- Šteiner, A. (2002). Projektiranje preoblikovanja strukture sil vojske. *Sodobni Vojaški Izzivi*, 51.
- Treacy, M., & Wiersema, F. (1997). *The discipline of market leaders: Choose your customers, narrow your focus, dominate your market*. Basic Books.
- Trošt, N. (1996). Preobrat v poslovanju podjetja: magistrsko delo. N. Trošt.
- Uporaba meril za uspešno uresničevanje strategije sprememb. (n.d.). Retrieved from <http://www.iscemnasvet.si/e-nasvet/uporaba-meril-za-uspesno-uresnicavanje-strategije-sprememb>
- Van den Berg, G., & Pietersma, P. (2014). *The 8 steps to strategic success: unleashing the power of engagement*. Kogan Page Publishers.
- Veršič, S. (2017). Spoznanja na področju izbire strategij v podjetju. *RUO. Revija Za Univerzalno Odličnost*, 6(2), 133.
- Vila, A., & Kovač, J. (1997). *Osnove organizacije in managementa*. Kranj: Moderna organizacija.
- Vila, A., & Kovač, J. (1997a). *Osnove organizacije in managementa: skripta*. Kranj: Moderna organizacija.
- Vila, A., & Kovač, J. (1997b). *Osnove organizacije in menedžmenta*. Kranj: Moderna organizacija.
- Vrečko, I. (2009). Projektno obvladovanje poslovnih kriz. Retrieved from [http://www.sam-d.si/Upload/Izzivi/IM\\_2009\\_01.pdf](http://www.sam-d.si/Upload/Izzivi/IM_2009_01.pdf)
- Xavier, R., Johnston, K., Patel, A., Watson, T., & Simmons, P. (2005). Using evaluation techniques and performance claims to demonstrate public relations impact: An Australian perspective. *Public Relations Review*, 31(3), 417–424.
- Zakon o finančnem poslovanju, postopkih zaradi insolventnosti in prisilnem prenehanju. (n.d.). *Uradni List Republike Slovenije*, Št. 13/2014, 1213.
- Zakon o gospodarskih družbah (ZGD-1-UPB3). (n.d.). *Uradni List Republike Slovenije*, Št. 65/2009, 9189.
- Žnidaršič, M. (2011). HASH (0xc500ed0). HASH (0xc520988).

*»Tudi potovanje, dolgo tisoče kilometrov, se začne z enim korakom.«*

*Lao Tze*





**CENA 20,00 EUR**

**dr. Andrej Raspor**  
svetovanje in izobraževanje