

# Pomembnost ugotavljanja pravih vzrokov za nastanek podjetniške krize

DRAGO DUBROVSKI

*Univerza na Primorskem, Slovenija*

Analiza pravih vzrokov za nastalo krizo ali resne težave v poslovanju je izjemno pomembna, saj se z njo identificirajo tista področja, katerih učinke je treba omejiti ali odpraviti. Ukvarjanje z napačnimi vzroki pomeni nadaljnjo nekoristno izgubo časa, denarja in naporov, kar krizni položaj le še zaostri. Čeprav na krizno stanje v podjetju lahko vplivajo številni medsebojno prepleteni zunanji in notranji vzroki, so v ospredju tisti, ki so povezani z managementom oziroma njegovimi napakami, te pa se delijo v tri velike skupine, ki prevladujejo po posameznih obdobjih. V empiričnem delu prispevka so bile na primeru 107 domačih podjetij proučene in potrjene tri zastavljene hipoteze. Težave podjetij niso nastale samo zaradi globalne krize, temveč obstajajo tudi notranji vzroki, predvsem opustitev managementa.

*Ključne besede:* kriza, notranji vzroki, napake managementa, globalna kriza

## **Opredelitev in razsežnosti organizacijske (podjetniške) krize**

V vsakodnevnih sporočilih, različnih bolj ali manj strokovnih študijah ter podjetniških in drugih organizacijskih gradivih pogosto zasledimo navedbe o naravnih nesrečah, raznovrstnih konfliktih, večjih ali manjših težavah podjetij ali celo njihovih prisilnih prenehanjih, upadanju uspešnosti posameznih industrijskih ali storitvenih panog in celo držav, ki se kakor koli povezujejo s pojmom krize. Kriza je dokaj pogosto uporabljena oznaka za negotove, težavne, nevarne in za prihodnost odločilne položaje, saj se nanaša na izredno široko področje naravnih, družbenih, ekonomskih in duševnih procesov (na primer politična kriza, gospodarska kriza, finančna kriza, naftna kriza, ekološka kriza, moralna kriza, kriza umetnosti, kriza vrednot, zdravstvena kriza, kriza srednjih let). V vsakdanjem jeziku ima kriza največkrat prevladujočo negativno konotacijo, saj jo povezujemo z najrazličnejšimi neprijetnostmi, težavami in grožnjami. Še zlasti je ta pojem postal »popularen« v vsakdanjem komuniciranju v drugi polovici leta 2008, ko je skoraj ves svet zajela najprej *finančna kriza* (težave finančnega sektorja in drastični padci vrednosti

PREGLEDNICA 1 Razsežnosti krize – kriza kot večaspektni pojav

| Vidik krize         | Vsebina   |
|---------------------|---|
| Ekonomski vidik     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ogroža premoženje in ljudi ter vpliva na ustaljene poslovne in življenjske tokove.</li> <li>• Prerazporeja pozicije tržnih udeležencev.</li> <li>• Spreminja načela uspešnosti in povišuje zahtevnostni prag preživetja.</li> </ul>  |
| Socialni vidik      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Spreminja vedenje udeležencev krize.</li> <li>• Prerazporeja položaje posameznika ali določenih skupin v družbi.</li> <li>• Povečuje delež posameznikov pod pragom ekonomske in socialne ogroženosti.</li> </ul>   |
| Tradicionalni vidik | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prinaša prelom z dotedanjo prakso – poslovnimi modeli, strukturami, procesi, sistemi, strategijami in kulturo – in začetek novega poslovnega življenjskega ciklusa organizacije.</li> <li>• Zahteva nove temelje za oblikovanje jedrnih zmožnosti organizacije in dejavnikov konkurenčnosti.</li> <li>• Prinaša novo managementsko ideologijo in metode.</li> </ul>                        |
| Psihološki vidik    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pospešuje stanje napetosti in konfliktov med udeleženci organizacije, skrbi, stresa in negotovosti.</li> <li>• Doseganje kulminacije težav organizacije, katerih razrešitev je lahko le dvojna – propad ali preživetje, kar spreminja »psihološki profil« organizacije in njenih članov.</li> <li>• Pogostejše pojavljanje bolezenskih simptomov organizacije in njenih članov.</li> </ul> |
| Pravni vidik        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zahteva večje upoštevanje dodatnih specializiranih zakonov in izvedenih pravilnikov, predvsem obligacijskega, statusnega in insolventnega prava.</li> <li>• Zaostruje odškodninsko in družbeno odgovornost managementa.</li> <li>• Približuje delovanje organizacije robu zakonitosti in legitimnosti.</li> </ul>  |

naložb), potem pa še *gospodarska kriza* (težave realnega sektorja zaradi zmanjšanega povpraševanja in razpoložljivosti finančnih virov).

Kriza lahko prizadene vsako podjetje, čeprav v nekem trenutku deluje v hitro rastoči in po vseh obstoječih merilih v perspektivni panogi, saj lahko na njen nastanek vplivajo vzroki, ki s konkretno panogo niso neposredno povezani. Življenjski cikel podjetja in panoge, v kateri ta deluje, se namreč lahko precej razlikujeta. Primerov nekoč vodilnih svetovnih podjetij, za katere v času njihovega razcveta ne bi nihče niti malo pomislil, da lahko propadejo, danes pa jih dejansko ni več, je veliko tako v domači kot tudi v tuji poslovni zgodovini.

*Razsežnosti krize* se istočasno kažejo na več področjih, zato je kriza večaspektni ali multidimenzijski pojav, ki zajema ekonomski vidik, socialni vidik, tradicionalni vidik, psihološki vidik in pravni vidik. V nadaljevanju nas zanima predvsem organizacijska (podjetniška) kriza.

*Kriza* je kratkotrajno neugodno, neželjeno in kritično stanje v organizaciji, ki neposredno ogroža nadaljnji obstoj in razvoj te organizacije, nastalo pa je zaradi prepletenega in hkratnega delovanja zunanjih in notranjih vzrokov (Dubrovski 2004, 18).

Krizo najprej obravnavamo kot stanje, ki ogroža nadaljnji obstoj in razvoj organizacije. Takšno stanje pa lahko povzroči bodisi posamezen neugoden dogodek bodisi več hkratnih dogodkov (= vzrok krize) ali pa je to stanje nastalo kot proces, v katerem so se začetne obvladljive motnje pojavljale vse pogostejše in intenzivnejše (= 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 delovanje organizacije v okoliščinah kulminacije nasprotij, konfliktov, pomanjkanja zmožnosti in napredovanja negativnih kazalnikov v daljšem časovnem obdobju ni mogoče. Zato se mora kriza razrešiti, kar pa lahko vodi samo v izboljšanje stanja ali v propad (t. i. dualnost krize).

Če primerjamo nekaj znanih domačih primerov, lahko dobimo vtis, da kriza pravzaprav lahko traja zelo (ali celo neomejeno) dolgo in da ne gre za njeno »naravno« kratkotrajnost. Trajanje krize je odvisno od njene intenzivnosti, metode njenega reševanja, velikosti in zapletenosti povezav, v katerih je podjetje, pa tudi od zunanjih dejavnikov, med katere je mogoče uvrstiti na primer državno ali podobno pomoč na osnovi različnih, vendar po navadi neekonomskih ali nepodjetniških temeljev (na primer socialno-političnih), ki krizno stanje »umetno« podaljšujejo. Ker v takih primerih v prevladujočem delu ne gre za sistematično in načrtno reševanje krize, temveč le za podaljšanje agonije (= smrtni boj, umiranje), lahko kriza dejansko traja dalj časa, čeprav gre zgolj, kot rečeno, za navidezno daljše trajanje. Praviloma pa stanje, ki ga v podjetju označujemo kot akutna kriza, lahko traja le kratek čas, saj mora biti to čim prej razrešeno (ugodno ali neugodno). Posebno vprašanje, ki si ga je v naših razmerah mogoče postavljati od leta 1991 pa vse do vstopa Slovenije v Evropsko unijo, je, ali je bilo stihijsko podaljševanje agonije tako z narodnogospodarskega vidika kakor tudi z vidika zadevajočega podjetja takrat ekonomsko in družbeno-socialno dovolj utemeljeno, saj se prvenstveno nismo ukvarjali z vzroki njihovega nastanka, temveč izključno s posledicami. Glede na odzivanje na krizo v letu 2009 se iz preteklosti očitno nismo nič naučili.

Ker kriza, kot rečeno, ogroža nadaljnji obstoj organizacije (preneha obstajati) ali pa nadaljnji razvoj (zaostajanje za konkurenco in

izrinjanje s trga, kar lahko prav tako povzroči njeno prenehanje), je poudarjena kritičnost tovrstnega stanja, za katerega velikokrat velja izguba nadzora nad potekom dogodkov in ki dejansko je lahko zadnja faza pred propadom (prenehanjem) podjetja. V poslovni praksi se stanje, ki poudarja možnost hitrega propada ali propadanja, večkrat imenuje krizno in kritično stanje.

### **Vzroki kot dejanski krivci za krizo**

V nasprotju s simptomi (signali), ki zgolj kažejo ali napovedujejo krizno stanje, so vzroki dejanski »krivci« za nastali položaj. Ko govorimo o reševanju krize, moramo torej analizirati in odpraviti njene vzroke, ne pa se osredotočati na simptome.

Vzroki za nastanek krize so lahko:

- neposredni in posredni vzroki,
- zunanji in notranji vzroki.

Neposredni vzroki so tisti, ki so s krizo najbolj neločljivo povezani, njihov vpliv na nastanek kriznega stanja pa je odločilen. Posredni vzroki na krize ne delujejo neposredno, temveč vplivajo na druge (neposredne) vzroke, da se ti krepijo in bližajo krizi. Padanje tržnega deleža je lahko neposreden vzrok krize, vendar so pred tem nanj vplivali drugi, posredni vzroki prvega reda (na primer težave s kakovostjo), na te pa posredni vzroki drugega reda (na primer zastarela tehnologija ne omogoča kakovostne proizvodnje), na tega spet vzrok tretjega reda (na primer neustrezno vzdrževanje ključne strojne opreme) itn.

*Zunanji vzroki* kriz so po navadi tisti, ki so nastali v okolju podjetja in na nastanek katerih to ni imelo pomembnejšega vpliva. Zato se velikokrat označujejo tudi kot objektivni in eksogeni. Notranji vzroki kriz pa so tisti, ki so nastali v podjetju, zato se označujejo tudi kot subjektivni in endogeni.

Zunanji vzroki kriz so: spremembe na trgu (močnejša in številčnejša konkurenca, splošen padec cen ali povpraševanja, spremenjeno vedenje porabnikov, zaostreni pogoji nabavnega trga, naraščajoče zahteve glede varstva okolja in porabnikov, državna regulativa itn.); spremembe v panogi (koncentracija v panogi, sovražni in neuspeli prevzemi, panožna kriza, sindikalne zahteve, slabšanje strukture, prekinjene reprodukcijske in distribucijske verige, spremenjena razmerja med povezanimi ali odvisnimi panogami itn.); spremembe na osnovi splošnega in tehnološkega napredka (uga snitev potreb po določenih materialih, izdelkih ali storitvah ter nastanek novih, zamenjava tehnologije, novi načini ponujanja izdel-

kov ali storitev ipd.); splošna gospodarska kriza (zmanjšanje naložb, varčevalni ukrepi, upad konjunktura ali recesija, negativna stopnja ekonomske rasti, kreditni krč itn.); socialne spremembe; politične spremembe (državni bilateralni in multilateralni sporazumi, integracije in dezintegracije, vojne in napetosti, sankcije, protekcionizem, zakonske spremembe itn.); makroekonomski ukrepi (cena virov financiranja, devizni tečaji, carinski ukrepi, spremembe davčnih in socialnih obremenitev podjetja, sporazumi med delodajalci in delojemalci, zapletenost in dolgotrajnost različnih postopkov itn.); naravne nesreče (primeri višje sile v podjetju in okolju, odškodninski zahtevki itn.); socialnopatološki pojavi (ugrabitve, izsiljevanja, sabotaze, terorizem, spletkarstvo z izdelki itn.).

Zunanji vzroki so torej določene spremembe v okolju podjetja, ki jih to ni pravočasno zaznalo ter se nanje ni pravočasno in pravilno odzvalo. Ista sprememba v okolju ima lahko za eno podjetje neugoden in zaviralen predznak, za drugo pa ugoden in pospeševalen. Ker je sprememba pravzaprav edina stalnica v današnjem življenju in poslovanju, se tudi krize stalno pojavljajo.

Primeri *notranjih vzrokov* kriz pa so lahko neustrezna usposobljenost managementa, zavirajoča organiziranost, nekonkurenčni tržni položaj, težave na področju managementa sodelavcev, predraga proizvodnja in neučinkovita logistika, zanemarjena finančna funkcija, neučinkovit informacijski sistem, nezadostne raziskave in razvoj ipd.

### **Potreba po analizi pravih vzrokov**

Analiza pravih vzrokov za nastanek določenega stanja je izjemno pomembna, saj se z njo *identificirajo tista področja (proces, pojavi, dogodki), katerih učinke je treba omejiti ali odpraviti*. Ukvarjanje z napačnimi vzroki pomeni nadaljnjo nekoristno izgubo časa, denarja in naporov, kar krizni položaj le še zaostri.

Težava je velikokrat tudi v tem, da so lahko simptomi, vzroki, povi in učinki celo istovetni (na primer odhod ključnih kadrov, plačilna zamuda, nezadovoljstvo zaposlenih). Zato gre pri krizi pogosto za večstopenjsko konstelacijo vzrokov in učinkov, v katerih dogodki, ki so bili spoznani kot vzroki na ravni vzrokov krize, postanejo na neki drugi ravni, ki tej sledi, učinki (Boeckenfoerde 1993). V tveganem družbenem okolju krize pogosto nimajo jasno ugotovljivega izvora ali vzroka.

Raziskovanje vzrokov kriz lahko temelji na kvantitativnih podatkih in analizah, kvalitativnih podatkih in analizah ter na podatkih in analizah iz teoretičnih modelov. Medtem ko gre pri prvem za proučevanje povezave učinkov z vzroki, ki jih je mogoče količinsko izraziti

(tržni delež, finančne primerjave, primerjave s konkurenco oziroma podobnimi podjetji ali panogo itn.), pomeni druga vrsta raziskovanja naslonitev na t. i. mehke elemente poslovanja, ki strokovnjakom (svetovalcem, panožnim ekspertom) po navadi povedo mnogo več kot zgolj statistične primerjave. Čeprav je treba dajati prednost kvalitativnemu raziskovanju, bodo najboljši skupni rezultati doseženi, če bodo takšni izsledki podprti še s kvantitativnimi analizami. Uporaba teoretičnih modelov je primerna takrat, kadar so predpostavke modela čim bolj v skladu z značilnostmi izbranega podjetja in njegovega okolja.

Pri analizi in tolmačenju vzrokov moramo upoštevati še naslednje možnosti: večvzročnost krize (prepletenost delovanja več vzrokov); istovetnost vzrokov s simptomi, učinki in posledicami; spontano množenje vzrokov; pospeševalnost vzrokov (medsebojna krepitev kot negativni sinergijski učinki).

Čeprav v poslovni praksi pogosto obstajajo predlogi in pritiski, da se z analizo vzrokov, ki so povzročili krizo, v sanacijskem procesu ne bi ukvarjali, češ da je to preteklost, postavljamo pa rešitve za prihodnost, je analiza pravih vzrokov za pripravo načrta sanacije nekoga podjetja enako pomembna kot priprava ukrepov za doseganje preobrata. *Krizo namreč zdravimo tako, da odpravljamo ali zmanjšujemo njene pravilne vzroke, zato pa je analiza vzrokov zatečenega stanja obvezni sestavni del kriznega managementa.*

### **Napake managementa kot ključni notranji vzrok krize**

Čeprav imajo zunanji vzroki v mnogih primerih odločilno vlogo pri nastanku podjetniške krize, vendarle prevladujejo tisti, ki nastanejo znotraj podjetja. Zunanje okolje praviloma predstavlja zbir nenadzorljivih spremenljivk, ki se jim mora podjetje s svojimi notranjimi procesi, strukturami, strategijami in marketinškim spletom ustrezno prilagoditi. Če se zunanjim spremenljivkam podjetje ne prilagodi, potem je mogoče, da za to obstajajo notranji vzroki. Ali drugače povedano: morebitne zunanje vzroke krize je mogoče uspešno odpravljati z notranjimi spremembami (prilagoditvami) v podjetju. Čeprav torej na krizno stanje v podjetju lahko vpliva vrsta medsebojno prepletenih zunanjih in notranjih vzrokov, katerih intenzivnost in pojavnost je v vsakem podjetju različna, so v ospredju *vzroki, ki so povezani s poslovanjem podjetja oziroma z njegovim managementom* (Clarke, Dean in Oliver 2003; Di Napoli in Fuhr 1999, 6; Hamilton in Micklethwait 2006, 1; Kraus in Gless 2004, 116; Müller 1986, 376; Platt 1998, 16, 17), kar je prikazano tudi v preglednici 2.

Krize torej najpogosteje nastanejo zaradi managementa oziroma

PREGLEDNICA 2 Vzorec prispevka managementa k različnim fazam razvoja krize

| Faza razvoja krize | Prispevek managementa   |  |
|--------------------|---|--|
|                    | Pozitiven   | Negativen  |
| Nastajanje krize   | Uspešno vodenje   | Neuspešno vodenje  |
| Ugotavljanje krize | Soočenje s pravimi razlogi krize in sprejetje ukrepov za odpravo teh vzrokov                          | Prezrti ali zanemarjeni simptomi, samozavajanje  |
| Zdravljenje krize  | Sprejetje prave kombinacije takojšnjih, globokih in radikalnih ukrepov kriznega managementa           | Pomanjkanje realnosti, pasivnost, ukvarjanje z napačnimi vzroki in opustitve pravih in pravočasnih ukrepov |
| Rešitev krize      | Izvajanje revolucionarnih metod sprememb za doseg pre-nove podjetja (prestrukturiranje, reinženiring) | Napačni, nepravočasni, nezadostni, nepovezani, ne celoviti in neradikalni ukrepi                           |

Povzeto po Dubrovski 2009.

napak, ki jih ta stori v okviru opravljanja svoje funkcije. *Napake managementa* je mogoče razvrstiti v tri velike skupine:

- različna ravnanja managementa, ki se izkazujejo kot neustrezna ali glede na zapaženi problem manj primerna (napačne oziroma slabe poslovne odločitve, angl. mismanagement);
- opustitve pravilnih in pravočasnih ravnanj, ko ni nobenih odločitev, čeprav bi bile dejavnosti nujno potrebne (ustavitve ali preusmeritev negativnih gibanj, izgubljene priložnosti, slab nadzor ipd.);
- prevare in podobna nemoralna ravnanja (neetične odločitve, zlorabe, zmote, računovodski škandali, kriminalna dejanja, sleparska finančna poročila, kraja premoženja, tržne manipulacije, nepooblaščen posojila managementu, insajderstvo ipd.).

Medtem ko so napačne odločitve managementa (na primer ne dovolj preišljene naložbe v novo tehnologijo, neuspešen prevzem podjetja, napačen pristop k internacionalizaciji poslovanja, dominantni managerji, pohlep, precenjevanje in želja po moči, neizvajanje internega nadzora na vseh ravneh), ki lahko povzročijo tudi učinkovanje zunanjih vzrokov, vidne, ugotovljive in dokazljive (t. i. aktivne napake), je opustitev ravnanj, ki so bila v določenem trenutku nujna, manj ugotovljivo (pasivne napake), čeprav lahko prav to skupino štejemo za najnevarnejšega povzročitelja krize. Presoja uspešnosti managementa bo mogoča le na daljši rok s primerjavo s konkurenco ali povprečjem panoge, ponekod pa bi to bilo mogoče šele z zapleteno oceno, ali ne bi bil kateri drugi management v isti



situaciji bolj uspešen. Kaj na primer pomeni prezrta poslovna priložnost, ki jo izkoristi konkurenca? Kaj pomeni razvojna (tehnološka in programska) pasivnost? Kaj pomeni nepripravljenost za izvajanje korenitih posegov v neučinkovite strukture in procese? V vseh teh primerih ni šlo za napačne poslovne odločitve, temveč za pomanjkanje kakršnih koli odločitev in ravnanj, kar lahko povzroči hujšo krizo kot sprejetje napačne odločitve.

Kadar velja v gospodarstvu stanje konjunktore, so napake managementa manj vidne in manj usodne, čeprav je prav takrat pravi trenutek za izkoriščanje tržnih priložnosti in izpopolnjevanje strateških usmeritev.

Napake so sestavni element procesa strateškega managementa in bodo zaradi nepredvidljivega in turbulentnega okolja vedno obstajale. V poslovnih odločitvah ni pravih ali napačnih odločitev, saj odločanje ni matematika, kjer lahko dokažeš, da je nekaj prav [...]; poslovno odločanje je dosti bolj situacijsko, kaj je znano in kakšne možnosti obstoja so (Kow 2004). Če so napake neizogibne, je izjemno pomembno, kako preprečiti, da bi se te povečevale, zato jih je treba pravilno in hitro razumeti. Opustitev pravih in pravočasnih dejavnosti je ključna za nadaljnji razvoj organizacije, ko se nobeni ukrepi, dejavnosti ali razvojni programi ne izvajajo, kar pomeni izgubo priložnosti, ki onemogoča nadaljnji obstoj ali hitrejši razvoj, saj te prezre priložnosti izkorišča konkurenca, s čimer povečuje nadvlado nad pasivnim konkurentom. Celó najbolj uspešna podjetja delajo napake, vendar preživijo, če vzdržujejo dobro povprečje zadovoljivih odločitev.

Medtem ko je zlorabe in druga nemoralna vedenja (angl. misbehaviours) mogoče na dolgi rok odpravljati oziroma zmanjševati z uveljavljanjem etičnih kodeksov in promocijo etične kulture na eni strani ter z učinkovitejšim nadzorom, boljšimi računovodskimi standardi ali celo s kaznovalno politiko na drugi strani, pa je napačne odločitve managementa mogoče zmanjšati z večjo usposobljenostjo glede zahtevnih procesov vodenja, načrtovanja, usklajevanja in nadzora, prestrukturiranja in dohitevanja konkurentov. Opustitve managementa pa bi bilo mogoče zmanjšati tudi z manjšim vplivom države. Opustitve managementa so sicer težko ugotovljive (ali bi neki drugi management v istih razmerah deloval bolje, je lahko zgolj abstraktna razprava), v pomoč pa bi bilo navajanje in ovrednotenje alternativnih odločitev, ki jih preverjajo nadzorni organi, pri čemer pa bi ti morali biti sestavljeni strokovno (in ne politično ali nepotistično). Večji je vpliv države, manj vidne so napačne odločitve managementa, saj ta pred pomembnimi odločitvami pridobi »soglasje« udeležen-



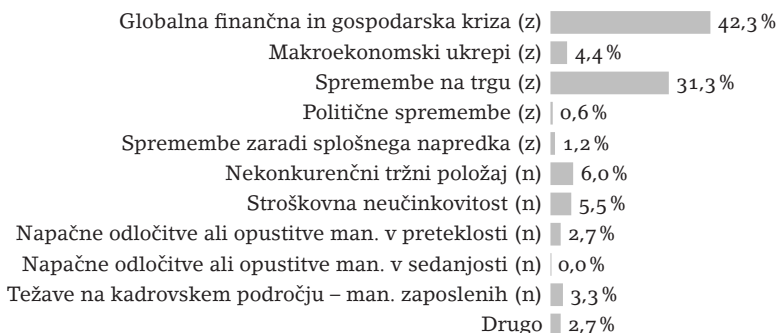
cev oziroma protektorjev, zato so takrat dosti večje opustitve managementa, ki pa so za obstoj in razvoj podjetja ključne. Podjetja ali panoge, ki zaostajajo za konkurenco ali za zastavljenimi cilji, si ne morejo privoščiti opustitve managementa tudi zaradi morebitnih napačnih odločitev.

### **Raziskovalna vprašanja, hipoteze in njihovo preverjanje**

V slovenski ekonomski in družbeni tranziciji je mogoče opaziti bolj ali manj *tipičen vzorec prevladujočih napak managementa po posameznih obdobjih* (Dubrovski 2009). Navedena raziskava še ni zajemala novejšega obdobja sedanje globalne krize, zato smo raziskovanje morebitnega tipičnega vzorca napak nadaljevali tako, da smo proučevali stanje v podjetjih ob koncu leta 2008 in v začetku leta 2009, ko so se tudi v Sloveniji močno razširili učinki svetovne recesije in so mnoga podjetja zašla v resne poslovne in celo eksistenčne težave.

Ugotovitve iz tukajšnje teoretične razprave in predhodne raziskave so bile torej v nadaljevanju preverjene še z empiričnim raziskovanjem. Tako je bil aprila 2009 231 slovenskim industrijskim podjetjem, ki so se kakor koli soočila s krizo, po navadni pošti poslan nestandardizirani vprašalnik z desetimi vprašanji, na katera so izvršilni direktorji odgovarjali z izborom najprimernejše navedene značilnosti (vprašanja zaprtega tipa) ali njihovim rangiranjem. Vzorec anketiranih podjetij je bil izbran po seznamu delodajalcev, s katerimi je Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje sklenil pogodbo o delnem subvencioniranju delovnega časa (stanje april 2009), ta pa temelji na zakonu o delnem subvencioniranju polnega delovnega časa, ki ga je sprejela Vlada Republike Slovenije za ublažitev finančne in gospodarske krize. Vzorec je torej zajemal podjetja (z 10 ali več zaposlenimi), ki so bila kakor koli v težavah in so posledično zaprosila za državno subvencijo. Vprašalnike je prejelo 108 malih podjetij, 86 srednje velikih in 37 velikih podjetij (po merilih zakona o gospodarskih družbah).

Vrnjenih je bilo 107 vprašalnikov (46,3 %), kar je takšen odziv, da lahko govorimo o dovolj zanesljivem reprezentativnem vzorcu proučevanih podjetij. Podjetja iz zajetega vzorca po standardni klasifikaciji spadajo v različne dejavnosti, prevladujejo pa proizvodnja kovinskih izdelkov (23,4 % podjetij), proizvodnja drugih strojev in naprav (13,1 %) ter proizvodnja pohištva (13,0 %). Ker raziskava med različnimi panogami ni ugotovila pomembnih (statistično relevantnih) razlik, dobljene rezultate prikazujemo z agregatnimi podatki za celoten zajeti vzorec.



SLIKA 1 Kateri so bili vzroki za pojav krize ali resnih težav v vašem podjetju?  
(n – notranji, z – zunanji)

V tem prispevku obravnavamo samo tista *raziskovalna vprašanja*, ki so namenjena obravnavani temi. Ta pa so:

- R1 *Kateri so bili vzroki za pojav krize ali resnih težav v vašem podjetju?*
- R2 *Za katere nadaljnje radikalne ukrepe v obliki državne pomoči bi se zavzemali, če ukrep delnega subvencioniranja delovnega časa za vaše podjetje ni zadosten?*
- R3a *Na kakšen način so rešljive težave v vašem podjetju?*
- R3b *Če vaše težave niso rešljive zgolj z notranjimi resursi, kaj bi potem potrebovali?*

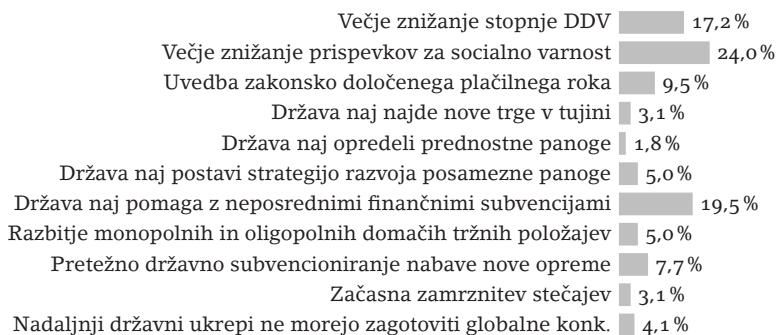
Zastavljena raziskovalna vprašanja so bila povezana z ugotovitvami iz teoretične razprave in proučevanjem naslednjih *vnaprejšnjih trditev* (hipotez):

- H1 *Na nastanek krize v podjetju ne morejo vplivati zgolj zunanji vzroki.*
- H2 *Kadar management sam analizira vzroke za nastanek krize, precenjuje zunanje vzroke in podcenjuje notranje, kar vodi k napačnemu reševanju krize.*
- H3 *Ob pojavu krize management namesto izvajanja hitrih in radikalnih ukrepov po načelih kriznega managementa v prevladujočem številu primerov išče ali zahteva državno pomoč.*

Odgovori na zastavljena vprašanja so prikazani na slikah 1–4.

Iz grafičnega prikaza (slika 1) izhaja (anketiranci so lahko izbrali do tri možnosti), da skoraj polovica anketiranih podjetij meni, da je vzrok za njihove težave globalna finančna in gospodarska kriza ter spremembe na trgu, oba dejavnika skupaj imata kar 74,6-odstotni delež med vsemi vzroki krize. Delež vseh notranjih vzrokov pa je

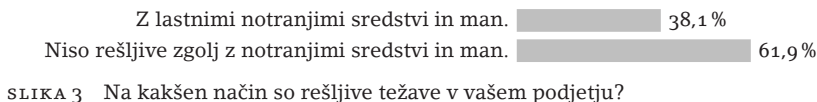
## Vzroki za nastanek podjetniške krize



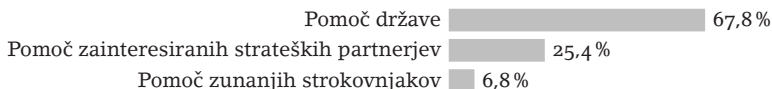
SLIKA 2 Za katere nadaljnje radikalne ukrepe v obliki državne pomoči bi se zavzemali, če ukrep delnega subvencioniranja delovnega časa za vaše podjetje ni zadosten?

zgolj 18,5-odstotni. Ta rezultat je na eni strani v skladu z ugotovitvami iz teoretičnih razprav in drugih raziskav, ki navajajo, da kadar management sam ocenjuje vzroke krize, močno precenjuje zunanje dejavnike, notranjih pa skoraj ne omenja (tako na primer nobeno od podjetij ni ocenilo, da so na današnjo krizo vplivale napačne odločitve ali opustitve managementa (!), čeprav je to sicer najpogostejši vzrok krize v podjetju). Na drugi strani pa ti rezultati potrjujejo prej omenjeno potrebo po analizi pravih vzrokov krize. Če identificiramo napačne vzroke, bodo tudi metode za rešitev krize ali resnih težav napačne. Če se je z istimi posledicami krize soočila vsaka panoga, uspešnost posameznih podjetij znotraj panoge pa je izjemno različna (nekatera podjetja so v krizi celo povečala svojo uspešnost), potem »manjka« vpliv drugih vzrokov (predvsem notranjih). Naslednja raziskovalna vprašanja (R2, R3), ki izhajajo iz tega prvega (R1), lahko takšen komentar le še potrdijo.

V nadaljevanju so anketirana podjetja še navedla, da je ukrep delnega subvencioniranja polnega delovnega časa posledica zmanjšanja naročil in obsega dela (76,5 % primerov), le v 23,5 % primerov pa je bil to zgolj sestavni del širšega sanacijskega programa, ko so podjetja pripravila tudi številne različne ukrepe na drugih področjih. Večina podjetij se na globalno gospodarsko krizo ni odzvala drugače kot z zahtevo po državni pomoči. Istočasno pa 90,6 % podjetij meni, da je ukrep subvencioniranja delovnega časa nezadosten, zato je treba pripraviti tudi druge dejavnosti. Kar 96,0 % podjetij meni, da bi jih morala zagotoviti država! Ukrepe, ki so sicer v osnovi zaradi potrebnega širšega družbenopolitičnega konsenza manj verjetni, navajamo v nadaljevanju (R2).



SLIKA 3 Na kakšen način so rešljive težave v vašem podjetju?



SLIKA 4 Če vaše težave niso rešljive zgolj z notranjimi resursi, kaj bi potem potrebovali?

Iz prikaza na sliki 2 izhaja cela vrsta predlogov za dodatno obliko državne pomoči (največ znižanje prispevkov za socialno varnost, neposredne finančne subvencije in znižanje stopnje DDV), le 4,1 % anketiranih pa meni, da v njihovem primeru državna pomoč ne more biti rešitev, temveč bodo potrebni še različni notranji ukrepi in spremembe. Iz tega torej izhaja, da management v razmerah globalne krize išče prvenstveno rešitev zunanjih institucij (države), ne pa v pripravi lastnih sanacijskih programov in razvojnih rešitev, kar je razvidno tudi iz odgovorov na naslednje raziskovalno vprašanje (R3).

Skoraj dve tretjini anketiranih podjetij (61,9 %) meni (slika 3), da z lastnimi notranjimi sredstvi in managementom težav ne bodo rešili, zato potrebujejo še nadaljnjo državno pomoč (67,8 %), pomoč zainteresiranih strateških partnerjev (25,4 %) ali zunanjih strokovnjakov (6,8 %). Takšna ugotovitev je lahko zelo zaskrbljujoča, saj je namen delnega subvencioniranja delovnega časa samo lajšanje posledic globalne krize v prehodnem obdobju, večina podjetij pa meni, da s tem ukrepom njihove težave ne bodo odpravljene. Glede na takšne ugotovitve se utemeljeno poraja vprašanje, ali je management v industrijskih podjetjih dovolj usposobljen za soočenje s posledicami neugodnega zunanjega okolja (tj. globalne krize).

V tem primeru med tremi skupinami napak managementa prevladuje skupina *opustitev managementa*, ki je za prihodnost podjetja odločilna. Hkrati se potrjuje trditev: večji je vpliv države, večje so opustitve managementa. Težave podjetij konec leta 2008 in v začetku leta 2009 torej ne morejo biti zgolj neposredna posledica globalne finančne in ekonomske krize, temveč tudi notranjih vzrokov, med katerimi prevladujejo napake managementa, med temi pa opustitev managementa (v prevladujočem številu primerov zanašanje na zunanjo, tj. državno pomoč).

V povezavi s predhodno teoretično razpravo in ugotovitvami iz te raziskave (upoštevajoč omejitve, da na primer ni nujno, da je vsako

podjetje, ki je zaprosilo za državno subvencijo, tudi dejansko v stanju krize ali resnih težav; da lahko anketiranci namenoma poudarjajo vlogo države zaradi možnosti pridobitve novih pomoči; da so anketiranci lahko izbirali samo med ponujenimi odgovori – vprašalnik zaprtega tipa), lahko zdaj zavzamemo stališče do zastavljenih hipotez.

*H1 Na nastanek krize v podjetju ne morejo vplivati zgolj zunanji vzroki.*

Na nastanek stanja krize ali resnih težav v podjetju vplivajo skupaj oziroma vzporedno in prepleteno tako notranji kot tudi zunanji vzroki (dogodki, pojavi in procesi). Zelo malo je kriznih položajev, ki bi bili posledica zgolj enih ali drugih vzrokov. Če bi dopustili trditve, da lahko kriza nastane izključno zaradi zunanjih vzrokov – kar bi v mnogih primerih management brez oklevanja takoj potrdil (v naši raziskavi so po mnenju anketirancev v 79,8% primerov za nastale težave krivi zunanji vzroki) –, potem bi bila celotna panoga, na katero delujejo isti zunanji vzroki, v povsem primerljivih težavah. Dejstvo pa je, da tudi znotraj iste panoge najdemo nadpovprečna podjetja tako po uspešnosti kot neuspešnosti. Če podjetje opravlja dejavnost, za katero je značilna nadpovprečna stopnja rasti, potem napake ali težave, ki bi v problematični panogi lahko pomenile hud krizni položaj, ne bodo imele usodnega vpliva. To pomeni, da je bila subjektivna odločitev (notranji vzrok) neposredno povezana z dogajanjem v okolju (zunanji vzrok). Notranji vzroki v ugodnih tržnih oziroma gospodarskih razmerah za podjetje torej ne bi bili usodni. V drugačnih (zunanjih) razmerah pa bi ti isti vzroki lahko povzročili propad podjetja. Zato tudi tukaj velja omenjena kombinacija delovanja zunanjih in notranjih vzrokov.

Podjetja, ki delujejo v nazadujoči panogi, lahko imajo popolnoma različne stopnje uspešnosti, kar kaže na to, da v istih gospodarskih razmerah (zunanji vzrok) podjetja s svojimi poslovnimi odločitvami lahko izboljšujejo ali poslabšujejo svoj položaj (notranji vzrok). Če bi veljalo, da na nastanek kriz v podjetjih, ki delujejo v kronično težavnih panogah, management ne more vplivati in zato so tukaj krize nastale izključno iz zunanjih vzrokov, potem bi panoge izumirale v celoti. Tako pa najdemo, če opazujemo domače gospodarsko okolje, zelo dobra podjetja tudi v tekstilni, čevljarški, lesarski, kovinarski in drugih »problematičnih« panogah. Prva hipoteza (H1) je zato (kljub omejitvam raziskave) potrjena, upoštevajoč analizo odgovorov na prvo raziskovalno vprašanje (R1).

*H2 Kadar management sam analizira vzroke za nastanek krize,*

*precenjuje zunanje vzroke in podcenjuje notranje, kar vodi k napačnemu reševanju krize.*

Management je pri presojah ujet v kognitivne predsodke, ki obarvajo njegov pogled na svet. Ti predsodki lahko vplivajo na to, da so ugotovitve odločevalcev v istem primeru zelo različne oziroma si celo nasprotujejo. Takšni kognitivni predsodki so lahko subjektivna interpretacija vzrokov, vpliv izkustva in osebnosti ter napačno postavljanje okvira problema. V eni od raziskav (Barker 2005) je bilo novemu managementu, ki je prišel v podjetje z nalogo preobrata, in prejšnjemu (razrešenemu) managementu (intervju z 20 managerji) zastavljeno vprašanje, do katerega obsega so vrhnji managerji vplivali na slabšanje uspešnosti poslovanja. Prejšnji management je odgovoril, da njihove odločitve oziroma delo niso pomembno vplivale na padanje uspešnosti, novi management pa je odgovoril, da je bil njihov vpliv odločilen.

Že pri opredelitvi krize je bilo poudarjeno, da so krizni položaj praviloma povzročili notranji in zunanji vzroki (t. i. multikavzalnost krize). Kadar vodstvo samo analizira vzroke, skoraj brez izjeme precenjuje zunanje vzroke, podcenjuje pa notranje, kar je razumljivo, saj so slednji neposredna kritika preteklega managementa. Ta trditev je bila potrjena tudi v tem primeru (R1). Zato je v okviru podrobne analize vzrokov vsekakor treba pripraviti objektivni in z vidika izvajalca nevtralen pregled vzrokov, kar lahko najučinkoviteje storijo usposobljeni svetovalci, lastniki, upniki, panožni strokovnjaki in drugi. Druga hipoteza (H2) je tako sprejeta.

H3 *Ob pojavu krize management namesto izvajanja hitrih in radikalnih ukrepov po načelih kriznega managementa v prevladujočem številu primerov išče ali zahteva državno pomoč.*

Predhodna teoretična razprava ter analiza odgovorov na raziskovalna vprašanja (R2 in R3) potrjujeta zadnjo hipotezo (H3).

Med zunanje vzroke kriz lahko torej uvrstimo celo državno pomoč, čeprav so bila proračunska sredstva načeloma namenjena prav reševanju ali preprečevanju krize. Zaradi pridobljenih zunanjih sredstev management v podjetju ne pripravi in ne sprejme primernih ukrepov, temveč se zadovolji zgolj s kozmetičnimi popravki, kar pa lahko nastanek krize zgolj prestavi.

## Sklep

Dejavnost vodenja podjetja v akutni krizi imenujemo krizni management, kar pa je hkrati tudi oznaka za nosilce te dejavnosti. Kot je

bilo že velikokrat omenjeno, zahteva vodenje podjetja, ki je neposredno soočeno z možnostjo hitrega propada, drugačne metode, kot jih dovoljujejo ali omogočajo normalne razmere poslovanja. Zaradi časovnega in odločevalskega pritiska, omejenih razpoložljivih sredstev in naravnosti na kratkoročno reševanje poslovnih problemov mora krizni manager uporabljati prilagojene metode poslovanja podjetja in vodenja sodelavcev. Glede na razmere v podjetju z akutno krizo, v katerih mora krizni management sprejemati poslovne odločitve, ki kot damoklejev meč pomenijo stalno pretečo nevarnost propada podjetja, pomeni krizni management *reševanje problemov najvišje stopnje zahtevnosti*. Obvladovanje akutne krize se namreč kakovostno precej razlikuje od preprečevanja latentne krize po teži problemov, časovnem pritisku in drastičnosti izvajanj ukrepov, hkrati pa tudi od običajnih vodstvenih nalog, ki so v določeni meri ponavljajoče se in zato rutinske. Zato je zelo pomembno, da se reševanja krize lotijo takšni managerji, ki jim razen želenega poznavanja dejavnosti, v kateri podjetje deluje, niso tuje posebnosti kriznega managementa in splošne ustvarjalne (intuitivne) metode, saj je možnosti za učenje v kriznem položaju zelo malo ali pa jih sploh ni. Krizni management bo pri svojem delu potreboval tako *strateška* kot tudi povsem *operativna znanja*, pri čemer mu nobeno poslovno področje ne sme biti povsem neznano (na primer finančna, računovodska, kadrovska, informacijska, proizvodna, komercialna, pravna funkcija).

Da bi krizni management lahko bil uspešen, mora (Faulhaber in Landwehr 1996, 117): *hoteti* (pripravljenost): volja do spreminjanja, sprejetje odgovornosti, pripravljenost za odrekanje, zadostno angažiranje; *smeti* (legitimnost): pristojnost za odločanje, potrebna pooblastila, položaj v hierarhiji; *moči* (sposobnost): strokovnost, sposobnost timskega dela, učenja in vodenja, sprejemanje bremen, moč za doseganje ciljev. Vsi trije pogoji (pripravljenost, legitimnost in sposobnost) morajo biti izpolnjeni istočasno, saj bo v nasprotnem primeru doseganje zastavljenih ciljev zelo vprašljivo.

Če velja, da se v razmerah neugodnih gibanj v zunanjem okolju (tj. globalni krizi) pojavlja vse več napak managementa, ki jih je mogoče uvrstiti v skupino opustitev (opustitve pravih in pravočasnih ravnanj, ko ni nobenih odločitev, čeprav bi bile dejavnosti nujno potrebne za ustavitve ali preusmeritve negativnih gibanj, neizkoriščanje priložnosti, slab nadzor ipd.), potem kaže takšno ugotovitev *upoštevati pri imenovanju managerjev*, ki bodo morali delovati v zaostrenih gospodarskih razmerah, njihove kompetence (znanje, veščine in sposobnosti oziroma človeški in intelektualni kapital) pa morajo biti čim bolj ustrezne glede na stanje akutne krize ali resnih težav v do-



ločenem podjetju. Na žalost pa se prav to dejstvo zanemarja tam, kjer bi ga bilo treba najbolj upoštevati – pri imenovanju managerjev v podjetjih, kjer ima država (politika) odločilen vpliv. Ta pa pomenijo pomemben delež v doseganju BDP ali dodane vrednosti.

Ukrepi v podjetjih kot reakcija na zatečene zunanje razmere, če se ti sploh pripravljajo in dejansko izvajajo (razen zahtevkov za državno pomoč), so velikokrat (pre)pozni ter premalo celoviti in radikalni, sklicevanje zgolj na zunanje vzroke krize pa vodi v napačno smer zagotavljanja obstoja in razvoja posameznega podjetja.

### Literatura

- Barker, V. L. 2005. Traps in diagnosing organization failure. *Journal of Business Strategy* 26 (2): 44–50.
- Boeckenfoerde, B. 1993. Kriza podjetja. *Pristop* 2:33–40.
- Clarke, F., G. Dean in K. Oliver. 2003. *Corporate collapse*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Di Napoli, D., in E. Fuhr. 1999. Trouble spotting: assessing the likelihood of a turnaround. V *Workouts and turnarounds 11: global restructuring strategies for the next century; insights from the leading authorities in the field*, ur. D. Di Napoli, 1–21. New York: Wiley.
- Dubrovski, D. 2004. *Krizni management in prenova podjetja*. Koper: Fakulteta za management.
- . 2009. Management mistakes as causes of corporate crisis. *Total Quality Management & Business Excellence* 20 (1–2): 39–59.
- Faulhaber, P., in N. Landwehr. 1996. *Turnaround: Management in der Praxis*. Frankfurt: Campus.
- Hamilton, S., in A. Micklethwait. 2006. *Greed and corporate failure*. New York: Palgrave Macmillan.
- Kow, G. 2004. Turning around business performance: part II. *Journal of Change Management* 4 (4): 281–296.
- Kraus, K. J., in S. E. Gless. 2004. Unternehmensrestrukturierung/-sanierung und strategische Neuausrichtung. V *Restrukturierung, Sanierung, Insolvenz*, ur. A. K. Buth in M. Hermanns, 115–146. München: C. H. Beck.
- Müller, R. 1986. *Krisenmanagement in der Unternehmung*. Frankfurt: Lang.
- Platt, H. D. 1998. *Principles of corporate renewal*. Ann Arbor, MI: The University of Michigan Press.