



Razsežnosti kriznega managementa

Zbirka primerov

Drago Dubrovski

Znanstvene monografije MFDPS

Glavni urednik

dr. Valerij Dermol

Člani uredništva

dr. Kristijan Breznik

dr. Drago Dubrovski

dr. Špelca Mežnar

dr. Janez Šušteršič

dr. Nada Trunk Širca



Razsežnosti kriznega managementa

Zbirka primerov

Drago Dubrovski



Razsežnosti kriznega managementa:**zbirka primerov**

dr. Drago Dubrovski

Recenzenta

dr. Andrej Koren in dr. Gregor Jagodič

Izdala in založila

Mednarodna fakulteta za družbene

in poslovne študije

Mariborska cesta 7

3000 Celje

Celje, 2025

© 2025 Drago Dubrovski

Brezplačna elektronska izdaja

<https://issbs.si/press/ISBN/978-961-6813-57-0.pdf>

<https://doi.org/10.53615/978-961-6813-57-0>



Izid monografije je finančno podprla

Javna agencija za znanstvenoraziskovalno in inovacijsko dejavnost

Republike Slovenije iz sredstev državnega proračuna

iz naslova razpisa za sofinanciranje znanstvenih monografij

Kataložni zapis o publikaciji (CIP) pripravili
v Narodni in univerzitetni knjižnici v Ljubljani

COBISS.SI-ID 247302915

ISBN 978-961-6813-57-0 (PDF)

Kazalo

Seznam preglednic **7**

Predgovor **9**

- 1 Krizni manager pred odločitvami ... **11**
- 2 Podcenjevanje potrošnikov kot vzrok za nastanek krize – pivo Schlitz **17**
- 3 Odpoklic izdelka – mineralna voda Perrier **21**
- 4 Komuniciranje v krizi – zdravilo Tylenol **27**
- 5 Kriza v malem podjetju – Mala firma, d. o. o. **31**
- 6 Nenadni dogodek in komunikacijska kriza – BestBaby **35**
- 7 Prestrukturiranje v sodobno in donosno podjetje – Siemens AG **41**
- 8 Inovacijska dilema in padec družbe – Eastman Kodak **45**
- 9 Katastrofalen dogodek – nesreča v rudniku Čile **51**
- 10 Razvoj latentne krize – Kratkohlačnik, d. d. **57**
- 11 Kriza v športnem klubu – Cibona Zagreb **65**
- 12 Revolucijske metode spreminjanja – General Electric **69**
- 13 Nenadzorovana širitev – restavracije Jamie Oliver **73**
- 14 Posebnosti kriznega managementa – Chrysler **79**
- 15 Veliki projekti kot vzrok za krizo – Rolls-Royce **83**
- 16 Škandal s prirejanjem računovodskih izkazov – Toshiba **87**
- 17 Spremembe v dobaviteljski verigi – »Lopezov učinek« **95**
- 18 Kriza v družinskem podjetju – Paul Lindberg **101**
- 19 Dober sanator, slabši manager – Parmalat **109**
- 20 Poslovni reinženiring – Ford **113**
- 21 Začetki managementa znanja v avtomobilski industriji – Toyota **117**
- 22 Analiza stanja z načrtom sanacije – Včera, d. d. **125**
- 23 Prestrukturiranje državnega podjetja – Eni **129**
- 24 Sanacija s pomočjo partnerjev – Rover **133**
- 25 Kriza kot priložnost – Lego Group **137**
- 26 Nevarnosti tržnega tekmovanja na osnovi nizke cene – WestPac **141**
- 27 Težave v poprevzemnem obdobju – Bridgestone/Firestone **145**
- 28 Odziv na zunanje spremembe – Inercija, d. d. **149**

Kazalo

29	»Kulturni Černobil« – Euro Disneyland	151
30	Zahtevnost tržne niše – Ryka	155
31	Spremembe strateških usmeritev – MinebeaMitsumi	161
32	Spreminjanje korporacijske kulture – Campbell	165
33	Pomen poznavanja mednarodnega poslovanja – Gradbenik	171
34	Varljiva atraktivnost velikih projektov – Yugo America	175
35	Pomen etike – kartel Phoebus	181
	Literatura	187
	Recenziji	191

Seznam preglednic

- 9.1 Načela vodenja **54**
- 10.1 Izrazi poslovnega izida v EUR **58**
- 10.2 Bilance stanja v EUR **59**
- 11.1 Nekdanji košarkarji Cibone v NBA **67**
- 21.1 Primerjava števila vozil, proizvedenih po zaposlenem v letih 1965–1983 **121**
- 21.2 Primerjava med ameriškim General Motors in japonsko Toyoto (1992) **121**
- 21.3 Najbolje prodajani modeli, 2021 **122**
- 24.1 Kompatibilnost modelov – vzrok za prevzem Roverja s strani BMW **134**
- 25.1 Gibanje prihodkov Lego Group **139**
- 32.1 Tržni deleži pri hitro pripravljenih juhah **167**
- 34.1 Prodaja vozil Yugo in Hyundai Excell na ameriškem trgu **176**
- 34.2 Število prodanih vozil po prodajnem mestu **177**

Predgovor

Predstavljeno gradivo vsebuje resnične primere iz domače in tuje sedanje ali pretekle poslovne prakse. Z navedenimi primeri lahko študentje ali drugi zainteresirani bralci bolje razumejo, poglobljeno obravnavajo in prenašajo v prakso vsebino knjige istega avtorja *Razsežnosti kriznega managementa* (2022) ali seveda drugih strokovnih virov, ko se lahko teoretične navedbe dopolnjujejo z opisi konkretnih dogodkov iz poslovne prakse, in obrnjeno: slednji tvorno sodelujejo pri izgradnji teorije splošnega strateškega in kriznega managementa ter managementa mednarodne ekonomije in poslovanja (»nič ni tako praktičnega kot dobra teorija«). Obravnavani primeri so pripravljeni na managementski način, upoštevaje, da morajo imeti managerji nad poslovanjem in dogajanjem v lokalnem in globalnem okolju celovit (holističen) pogled, da bi lahko odločali o ključnih strateških vprašanjih v podjetju.

Gradivo zajema primere s področja kriznega managementa in preнове podjetij, ki prinašajo spoznanje, da je vodenje podjetja (poslov in ljudi) v krizi – ta prvenstveno zajema ukvarjanje z najtežjimi podjetniškimi problemi, ki si jih je sploh moč zamisliti – vsekakor nekaj povsem drugega kot vodenje podjetja v normalnih razmerah, za katere ni značilen primanjkljaj poslov, sredstev in časa ali vizionarskega pogleda.

Analiza primera (angl. *case study*) – ki praviloma združuje naslednje korake: identifikacija problema, zbiranje razpoložljivih podatkov o primeru, analiza teh podatkov za odkrivanje vzorcev ali vzrokov ter iskanje rešitev –, vpliva na razvoj analitičnih in presojevalskih veščin (kompleksno in kompletno razmišljanje, uporaba znanja z več področij, upoštevanje več vidikov problema ipd.), razvoj veščin postavljanja pravih vprašanj (kar je pogosto težje kot najti prave odgovore), soočenje z raznolikimi organizacijami in managementskimi položaji ter izboljšanje verbalnih in pisnih komunikacijskih spretnosti.

Na koncu vsakega primera so zapisani *namigi iz prakse* kot dopolnitev predhodnega analitičnega diskurza.

V Slovenskih Konjicah, januar 2025
Drago Dubrovski

Krizni manager pred odločitvami ...

Ste pomočnik glavnega direktorja v podjetju za proizvodnjo zdravil – po rangi drugi človek v podjetju glede na obseg pooblastil. Pred kratkim je vaše podjetje razvilo nov izdelek. Od vladnega urada za izdajo dovoljenj za proizvodnjo in trženje zdravil ste že prejeli neformalno naznanilo, da boste za vaše novo zdravilo »The Best« v nekaj dneh prejeli ustrezno dovoljenje. Ko ste o tem obvestili vašega nadrejenega – glavnega direktorja, je ta odločil, da boste zdravilo začeli proizvajati in tržiti še pred formalno pridobitvijo dovoljenja, češ, saj je očitno, da težav ne bo. Opozorili ste, da to ni povsem zakonito, a je bil direktor mnenja, da to kar storite, le na zdravilo pred tem nalepite jasno opozorilo, da ni za uporabo, dokler urad ne izda ustreznega dovoljenja. Ker ste bili v podjetju vsi prepričani, da bo zdravilo velik uspeh, ste se med drugim celo odločili, da podjetje ponudi v javno prodajo izdajo novih delnic, s čimer bi bili tudi vi osebno bogato nagrajeni in bi lahko celo predčasno odšli v pokoj.

Prihajate s kosila, na katerem ste se srečali z vašim osebnim zdravnikom. V prijateljskem razgovoru vam je povedal, da z vašim zdravjem, verjetno zaradi značilnih managerskih bolezni, ni najbolje. Priporočljiv naj bi bil kakšen štiritedenski dopust. Na takšno zdravnikovo napotilo ste se lahko samo zasmejali, vedoč, koliko dela vas v naslednjih mesecih še čaka v podjetju. Na povratku v pisarno se v vaše vozilo zaleti motorist, ki ni imel urejenega ustreznega zavarovanja, kar vam je navkljub le manjši škodi zaradi zvite pločevine in jasne odgovornosti povzročilo precej dodatnih preglavic in skrbi z opraviлом potrebnih formalnosti v primeru nezgode.

- 13.00 Vrnili ste se v pisarno. Čaka vas sporočilo, da se nemudoma oglasite v pisarni glavnega direktorja.
- 13.02 Kliče vas žena, ki pove, da se bodo na večerji oglasili sosede in da boste po večerji igrali karte.
- 13.10 Kličejo vas iz Inštituta za testiranje zdravil. Sicer so želeli govoriti z vašim šefom, a je bil ta nedosegljiv. Hoteli so le povedati, da je pri testiranju novega zdravila poginila že četrta miš in sprašujejo, kaj naj naredijo. Za neuspele poskuse ste zvedeli prvič, a inštitut trdi, da je bil o tem vaš šef že obveščen pred dvema tednoma.

- 13.30 Ponoven klic iz pisarne glavnega direktorja. Takoj se morate oglasiti pri njemu.
- 13.35 Sprejeli ste še klic znanega zdravnika, ki vam sporoča, da sta dva njegova pacienta, katerima je predpisal vaše novo zdravilo »The Best«, včeraj umrla, trije pa so v bolnišnici v kritičnem stanju. Sprašujete ga, zakaj ni upošteval navodil na nalepki zdravila, vendar o tem ni vedel ničesar, saj takšnih nalepk na zdravilu naj ne bi bilo. Zdravnik zahteva takojšnje pojasnilo, sicer bo moral medijem in preiskovalcem sporočiti svoje ugotovitve.
- 13.50 Čaka vas tajnica glavnega direktorja, da vas osebno odpelje k vašemu šefu. Med odhodom iz pisarne sporočite vaši tajnici, naj vas pred pisarno direktorja počakajo vodja odnosov z javnostmi, vodja laboratorija, vodja proizvodnje in člani razvojne skupine za zdravilo »The Best«.
- 14.00 Glavni direktor najprej razmisli, zakaj vas je že tako nujno potreboval, potem pa se spomni, da bi vas rad povprašal za nasvet, katero jahto bi bilo bolje kupiti. Uspeh z novim zdravilom bo namreč tudi njemu prinesel precej gmotnih koristi. Pogoji nakupa jahte mu niso bili najbolj poznani. Med pojasnjevanjem možnosti nakupa opazite na njegovi mizi poročilo Inštituta za testiranje zdravil, staro dva tedna, ki že na prvi strani opozarja na poginule miši in veliko možnost, da zdravilo »The Best« vendarle ni povsem varno. Poročilo je bilo na mizi še vedno originalno zapakirano in neprebrano.
- 14.20 Medtem se v pisarni »kot zelo nujno« oglasita vodja proizvodnje in vodja skladišča, ki sprašujeta, ali je glavni direktor že kaj odločil v zvezi z lepilom za nalepke. Za problem kot izvršni direktor slišite prvič. Oba na hitro razložita, da nalepke z navodilom za uporabo in opisom nevarnosti, ki jih lepijo na zdravilo »The Best«, zaradi slabega lepila odpadajo, potem ko so v nabavi nepričakovano zamenjali dosedanjega dobavitelja. Skrbi ju, da je bilo zato kar nekaj pošilk odposlanih brez nalepk.
- 14.45 Tajnica glavnega direktorja vam prenese sporočilo vaše žene, da je za nakup zemljišča za vikend predala nepremičninskemu posredniku naročilo za 20.000 EUR, kar morate danes v banki plačati do 17.00, sicer bo ara izgubljena.
- 14.50 Pojavi se vodja odnosov z javnostmi, ki pove, da so ga klicali iz dveh največjih dnevnih časopisov, da naj odgovorimo na domneve, po katerih naj bi bilo z novim zdravilom »The Best« nekaj hudo narobe. Če do 15.30 ne dobijo vašega stališča, bodo objavili zgodbo, ki jo imajo pripravljeno z naslovom »Znani zdravnik poroča o mrtvih pacientih zaradi uživanja zdravila The Best«.
- 15.00 Kličejo vas prijatelji iz investicijske družbe, ki ste jim pred časom priporočili nakup delnic vašega podjetja, da so v tem tednu za zagotovitev denarnih sredstev morali prodati večino dosedanjih naložb, nekaj tudi

pod tržno ceno, in da so za vaše bodoče delnice sklenili že precej terminskih pogodb. Sporočajo še, da nič ne skrbite, v celoti se strinjajo z vašim »insajderskim« priporočilom o nakupu.

- 15.05 Pred pisarno vas čakajo vsi sodelavci, za katere ste pred tem naročili vaši tajnici.
- 15.06 Kliče vas vaš največji trgovec z zdravili in sprašuje, kdaj bo na voljo nova pošiljka zdravila »The Best«, saj je pri njem stara zaloga že v celoti pošla.
- 15.10 Finančni direktor vas na hodniku prestreže in pove, da jutri ne bo mogoče izplačati plač, saj na poslovnem računu ni dovolj denarja, za premostitveni kredit na banki pa je že prepozno. Položaj je nekoliko neprijeten, kajti zaradi praznikov v naslednjih dneh še ne bo mogoče izplačati plač, čeprav ste izplačilo za jutri osebno zagotovili predstavnikom sindikata.
- 15.15 Pogovor je slišala tajnica glavnega direktorja, ki se je spomnila, da je glavnega direktorja ob 13.00 klical sindikalni zaupnik in za 14.30 sklical nujen sestanek, direktor pa mu je povedal, da se boste sestanka udeležili vi, kar pa so vam pozabili sporočiti. Delavce namreč zanima, kaj je z napovedano plačo, še bolj pa, kaj je z govoricami, da je nekaj ljudi, ki so se ukvarjali s proizvodnjo novega zdravila »The Best«, resno obbolelo, za zdaj še za neznano boleznijo. Če se sestanka vodstvo ob 14.30 ne bo udeležilo, je velika verjetnost, da bo napovedana opozorilna stavka.
- 15.20 Do vas se zrine vodja varnostne službe in vam pove, da so dobili novo grožnjo z nastavljenjo bombo, vendar je lahko zopet le nova potegavščina, kot se je že zgodilo pred časom. Sprašuje vas, ali naj stavbo evakuirajo ali ne.
- 15.25 Iz recepcije vas sprašujejo, kaj naj odgovorijo na klice, ki povprašujejo o nevarnosti nekega zdravila z imenom »The First« ali nekaj podobnega. Do sedaj so večino klicev, ker ne vedo, kdo zdravilo proizvaja, usmerjali k prej omenjenemu znanemu zdravniku.
- 15.30 Vaša žena vam sporoča, da se je nepričakovano s študija v ZDA vrnila vaša hči, ki šolanja zaradi nosečnosti ne bo nadaljevala, žal pa šolnina, vplačana za celoten študij, ne bo vrnjena. Žena še hkrati sprašuje, ali ste že bili v banki in da mimogrede prinesite še sladoled za večerjo s sosedi.

V vaši glavi se prepletajo vse mogoče misli in bijejo zvonovi, srčni utrip je močno povečan, simptomi stresa so na vrhuncu. Vsi telefoni zvonijo, glavnega direktorja ste pred kratkim videli, da ga je šofer odpeljal v njegovem novem Mercedesu, odpenjate si kravato. Še pred tremi urami je bilo vaše življenje videti tako lepo. Oči vseh prisotnih so uprte v vas.

Prišel je čas za akcijo! Kaj boste storili?

Naloge in vprašanja

1. Resnično – kaj boste storili?
2. Kje vidite ključne razlike med odločanjem managerjev v normalnih okoliščinah in kriznih razmerah?
3. V glavi kriznega managerja se prepletajo tako poslovne kakor tudi zasebne skrbi in težave. Kako v danih pogojih postaviti prioritete odločanja?

Namig iz prakse

V navedenem primeru najboljša ali edino pravilna rešitev dejansko ne obstaja, saj gre za (disjunktivni) položaj ali-ali, ko ena možnost izključuje drugo (igra z ne-ničelno vsoto): izpraznitev stavbe v skrbi za življenja ljudi (bomba) bo uničila poslovanje, na drugi strani (vice versa) pa lahko dajanje prednosti poslovnemu vidiku ogrozi življenja in zdravje zaposlenih. Dodatno k navedeni dilemi pa managerja istočasno obremenjujejo še zasebne zadeve, ki jih lahko ta subjektivno (zanj) zaznava celo kot problem višjega ranga pomembnosti.

Kakšne odločitve bo v danem položaju sprejel manager, bo odvisno od ovrednotenja tveganja in pričakovanih posledic (angl. *risk assesment*), pri čemer bodo verjetno (ne nujno) v tem konkretnem primeru morali biti najprej žrtvovani zasebni problemi. Formula za ovrednotenje tveganja (prim. Tucker, 2015, str. 100; Monat in Doremus, 2018, v Olson in Wu, 2020, 28), ki bo odločilna za ravnanje managerja v kompleksnem položaju, je zmnožek verjetnosti nastopa dogodka in nastale škode:

$$\text{Tveganje (R)} = \text{verjetnost (P)} \times \text{posledica (C)}.$$

Toda problem odločanja v opisanem položaju s samo formulo še ni rešen, kajti vse tri sestavine se ovrednotijo subjektivno (kvalitativno, deskriptivno), odvisno od zaznave vsakega managerja v istem položaju. Ključno izhodišče pri opredelitvi krize je namreč zaznava določenega dogodka, procesa ali stanja, ne pa dogodek, proces ali stanje samo po sebi, kajti kriza je prvenstveno kognitivni pojav (Alpaslan in Mitroff, 2011, str. 170; Coombs, 2019, str. 3; Conte idr., 2007; 't Hart, 1993). Naslednji problem pa izhaja iz spoznanja, da je položaj udeleženega posameznika v isti krizi različen – kar je za nekoga kriza, je lahko za drugega celo priložnost, v tem kontekstu pa se bo tudi oblikoval odziv posameznega udeleženca, temelječ na različni zaznavi posledic krize in ne krize same (podobno velja za podjetja: nekatera so prav v obdobju nastanka in trajanja splošne ekonomske, finančne ali zdravstvene krize zabeležila najuspešnejša poslovna obdobja, v medijih poimenovana tudi »zmagovalci« ali »lomilci krize«).

Iz primera in razprave tako izhaja izredno pomembna, odločilna, ključna vloga osebe, ki deluje v funkciji kriznega managerja, ki mora poleg splošnih

kompetenc posedovati še posebne kompetence, potrebne za reševanje najzahtevnejših poslovnih problemov, ki si jih sploh lahko zamislimo v kateri koli organizaciji ali inštituciji.

V poslovni praksi (s)poznamo managerje, ki so odlični vodje poslov in ljudi v mirnih, »normalnih« časih, toda povsem neprimerni, dezorientirani ali celo »škodljivi« za vodenje podjetja, ki mu grozi propad.

Podcenjevanje potrošnikov kot vzrok za nastanek krize – pivo Schlitz

Pivo znamke Schlitz je že od konca 19. stoletja proizvajala nekoč največja pivovarna na svetu Joseph Schlitz Brewing Company iz Milwaukeeja (ZDA). V obdobju 1950–1980 je bila to ena najbolj prepoznavnih blagovnih znamk v ZDA, katere ustanovitelj je bil nemški imigrant August Krug v letu 1849. Ko je ta umrl, je lastništvo prešlo na Josepha Schlitz, ko se je ta poročil s Krugovo vdovo. Skupaj s takratnim glavnim konkurentom znamko Budweiser (pivovarna Anheuser-Busch) je kot pomembna nacionalna blagovna znamka zavzemala velik del ameriškega pivovarskega trga. Po smrti zakoncev Schlitz (Joseph je umrl v tragični nesreči potniške ladje leta 1875, skupaj z drugimi 334 potniki) se je sicer lastništvo spremenilo, vendar pa je ime podjetja ostalo nespremenjeno.

V začetku 70. let prejšnjega stoletja so se v pivovarni – v nasprotju s svojim glavnim konkurentom, ki je vztrajal na originalnem okusu in naravnih sestavinah obstoječega piva –, lotili projekta zniževanja stroškov, da bi lahko povečali proizvodnjo, prodajo in zasluge. Tako so najprej v procesu izdelave piva začeli zamenjevati prejšnje sestavine s cenejšimi in zato manj kakovostnimi, na koncu pa so z drugimi umetnimi sestavinami nadomestili še naravni ječmenov slad, ki je pivu Schlitz dajal do takrat značilen in vsem poznan okus. Varjenje piva se je najprej skrajšalo s 25 na 21 dni, nato pa še z 20 na 15 dni (pri konkurenci je trajalo med 32 in 40 dni). Z umetno pospešeno fermentacijo so skrajšali čas dozorevanja za 35 do 40 % in precej povečali produktivnost, kar je vse skupaj v letu 1973 privedlo do izjemnih finančnih rezultatov (donos na vložena sredstva, ROI: 21 % – konkurent je imel le 13,8 %; donos na prihodke iz prodaje, ROS: 7,6 % – konkurent je imel 5,9 %). Ne da bi opravili kakršne koli raziskave, so domnevali, da njihovi kupci sprememb v sestavinah ne bodo zaznali, čeprav so jim konkurenti očitali, da z dodajanjem nenaravnih sestavin prodajajo zeleno oz. premlado pivo.

Finančni rezultati pa so bili le ena plat zgodbe. Potrošniki oz. pivci piva so začeli neugodno zaznavati spremembo v okusu piva, ki je po njihovem prepričanju postalo ceneno. Management v družbi Joseph Schlitz Brewing je namreč zanemaril dejstvo, da nakup piva ni zgolj potrošnikova racional-

na odločitve, temveč je tudi nekaj več (lojalnost, subjektivna zaznava okusa, tradicionalnost, lokalnost, simboličnost, skupinska pripadnost ipd.). Po doseženem vrhu v letu 1976 je pivovarna počasi lezla iz prikrite v akutno krizo, saj se je prodaja v letu 1980 že prepolovila. Zaradi dodanih umetnih sestavin je v proizvodnji piva prišlo celo do nezaželenih kemičnih reakcij, zato so morali leta 1976 s trga na skrivaj umakniti (odpoklicati) 10 mio. steklenic piva. Padanje prodaje so želeli zaustaviti s promocijsko TV kampanjo, v kateri je govornik v podobi agresivnega boksarja prepričeval potrošnike, naj preidejo k novemu pivu, kar je potem ponesrečeno izzvenelo v izrek kot: »Pijte Schlitz ali pa vas ubijemo.« Leta 1981 je prišlo še do štirimesečne stavke 700 proizvodnih delavcev. Ko so se lastniki končno soočili z akutno krizo, je prišlo do zamenjave managementa ter z novimi ukrepi do ponovne oživitve prejšnje proizvodnje piva in uporabljenih sestavin. Prodajo so želeli vrniti na prejšnji obseg še naprej z močnimi oglaševalskimi akcijami, vendar se potrošniki k pivu Schlitz dejansko nikoli več niso vrnili, čeprav je bilo sedaj njihovo pivo, glede na izvedena nevtralna testiranja, celo boljše od originalnega.

V letu 1979 je izguba v pivovarni znašala že 51 mio. USD. Tržna vrednost blagovne znamke je leta 1974 znašala 1 mrd. USD, leta 1980 pa le še skromnih 75 mio. USD! Pivovarno je na koncu (v letu 1982) relativno poceni kupila takrat tretja največja ameriška pivovarna Stroh Brewery Co., ki je blagovno znamko Schlitz integrirala v svoje proizvodne in distribucijske procese. Nekoč izjemno uspešen izdelek je zaradi subjektivnih vzrokov (napake managementa) dejansko propadel že v začetku 70. let, ko so se začele nepremišljene spremembe, 10 let kasneje pa še podjetje.

Pivovarna Stroh je v letu 1999 po kar 149-letni tradiciji zaradi konkurenčnih pritiskov prenehala s to dejavnostjo in svoje pivovarne z blagovnimi znamkami prodala še danes zelo uspešni pivovarni Pabst Brewing Co. (Los Angeles, ZDA), ustanovljeni že leta 1844. Zanimivo je, da se je takrat recept za proizvodnjo originalnega piva Schlitz že izgubil in ga nikoli več niso našli, ponovna oživitev proizvodnje tega piva (Schlitz Light) v letu 2008 pa je temeljila na rekonstrukciji starih dokumentov o načinu proizvodnje in izvirnih sestavinah, tako izdelano pivo pa se prodaja v ZDA še danes v več različicah.

Naloge in vprašanja

1. Navedite razloge, na osnovi katerih se je vrhnji management v družbi Joseph Schlitz Brewing odločil za zamenjavo izvirnih kakovostnih sestavin piva z novimi, cenejšimi!
2. Katere kazalce poslovanja je management uporabil kot osnovo za svojo odločitev o spremembi sestavin piva?
3. Poslovna odločitev managementa o izboru cenejših sestavin se je (zgolj) z vidika finančnih kazalcev in produktivnosti pokazala kot povsem pravilna, saj so

se na kratek rok oboji pomembno izboljšali. Kdo pa je potem krivec za propad podjetja – management ali potrošniki (pivci piva)? Kaj pomeni prevlada »terror« kratkoročnih ciljev nad dolgoročnimi? Kaj so v tem primeru eni in drugi?

4. V kakšni vrsti krize je že bilo podjetje takrat, ko je sprejelo odločitve o spremembah in ko je sicer dosegalo mnogo boljše finančne rezultate od glavnega konkurenta?

Glede na verjetnost, bližino v času in stopnjo intenzivnosti je mogoče razlikovati med potencialno krizo (zelo verjetno težavno stanje, čeprav še ni nastopilo), latentno krizo (pojav značilnih simptomov, vendar še prikritih) in akutno krizo (značilnosti in posledice krize so razvidne tudi navzven).

5. Kdaj in kako bi se dalo krizo odpraviti in še preprečiti propad podjetja? Je bila to takrat obvladljiva ali že neobvladljiva kriza?
6. Kakšen bi bil primeren postopek za spreminjanje izvirnih sestavin v proizvodnji piva (sama sprememba je vendarle lahko celo dobrodošla), da ne bi povzročila »odhoda« potrošnikov oz. velikega zmanjšanja prihodkov? V tem kontekstu pojasnite pojem razvojne krize!

Razvojne krize nastanejo v razmerah, ko podjetje izkazuje pozitivne kazalnike uspešnosti in zastavljeno razvojno pot, toda odločitve, ki so takrat sprejete, lahko razvojno pot usmerijo navzdol, čeprav so sprejete z željo po nadaljnjem napredovanju.

7. Kakšne bi lahko bile še druge možnosti reševanja nastalega položaja v trenutku, ko je vrhnji management spoznal svojo napako?
8. Blagovna znamka Schlitz je zavzemala v 50. letih prejšnjega stoletja poleg znamke Budweiser največji tržni pivovarski delež v ZDA. Pivo znamke Budweiser proizvaja danes največji (belgijsko-brazilsko-ameriški) pivovarski koncern na svetu Anheuser-Busch InBev SA/NV (sedež Löwen v Belgiji). S predpostavko, da bi se Schlitz vzporedno razvijal po enaki uspešnostni stopnji kot Budweiser, ali lahko vrednostno ocenite razsežnosti napake managementa iz obravnavanega primera?
9. Danes največja pivovarna Anheuser-Busch InBev je bila pomembno udeležena tudi v slovenski privatizacijski oz. gospodarski zgodbi v 90. letih (takrat še kot belgijski Interbrew)? Kako? Pomagajte si z vašimi komunikacijskimi napravami!

Namig iz prakse

Iz teorije (npr. Knowles idr., 2023), predvsem pa iz prakse je poznano, da imenovanje managerjev, ki so prvenstveno finančni strokovnjaki, pogosto ni najboljša rešitev, ko se podjetju približuje resna kriza ali pa bi bile za obstoj in pospešeni razvoj podjetja potrebne radikalne spremembe (transformacije).

Finančno področje se največ ukvarja s posledicami dogajanj na programsko-tržnem, stroškovnem in proizvodnem področju. Zgolj s finančnim prestrukturiranjem zato prenova podjetja ne bo uspešna, kajti najprej bo treba rešiti probleme na področju prodaje in prihodkov ter stroškovne učinkovitosti (primarno), od tega pa bo odvisen še način finančnega prestrukturiranja (sekundarno). Slednje ne bo učinkovito, če pred tem ali vsaj istočasno ne bo prvega.

V normalno delujočih in razvojno usmerjenih podjetjih finančno področje predstavlja »zaviralne sile«, ki nadzirajo odhodke, komercialno-marketingško področje pa »pospeševalne sile«, ki skrbijo za prihodke. Če je ta naravni antagonizem v ravnovesju, potem je to najustreznejši, idealen položaj v celotnem managementu oz. podjetju, saj tiste, ki bi trošili (za doseganje večjih prihodkov), nadzirajo tisti, ki bi varčevali (za obdržanje čim nižjih stroškov). Toda v razmerah krize ali potrebe po revolucijskih spremembah je treba najprej odpraviti problem prenizkih ali padajočih prihodkov ter zapoznelega razvoja, saj se bo posledično finančno stanje samodejno izboljšalo, zato imenovanje ozko usmerjenih finančnikov za glavnega managerja v obdobju kriznih razmer pogosto (na splošno) ne bo ustrezen izbor.

V tem konkretnem obravnavanem primeru je očitno prevladala ozka finančna logika, ki je povsem zanemarila komercialno-marketingški vidik, s čimer so finančniki podjetje, ko so zasledovali le enostranske finančne cilje, postavili izjemno visokim tržnim tveganjem (ki so se žal v celoti uresničila). Spremljanje in obvladovanje tveganj je ena od ključnih nalog managementa, ki je med ostalim posebej poudarjena tudi v stečajnem zakonu (Zakon o finančnem poslovanju, postopkih zaradi insolventnosti in prisilnem prenehanju (ZFPPIPP-UPB17), 2021).

Odpoklic izdelka – mineralna voda Perrier

Prve steklenice povsem naravne gazirane mineralne vode Perrier iz mesta Vergeze na jugu Francije so bile proizvedene že leta 1867, ko je vse od rimskih časov tam delovalo naravno zdravilišče, ki ga je nazadnje vodil dr. Louis Perrier. Organizirano proizvodnjo in prodajo z izvozom te vode je od dr. Perriera prevzela angleška družina Harmsworth, zdravilišče pa so leta 1903 zaprli. Po II. svetovni vojni je lastništvo nad tovarno Source Perrier prevzel Francoz Gustave Leven, proizvodnja pa je stalno naraščala, tako da so leta 1983 prodali že dve mrd. steklenic letno, število zaposlenih pa je naraslo na 2.500.

V začetku 90. let so pri povsem običajni analizi vzorca v mineralni vodi Perrier v Južni Karolini (ZDA) odkrili sledove benzena (karcinogeno industrijsko topilo). Takoj po potrditvi tega odkritja je proizvajalec Source Perrier umaknil iz prodaje na trgu Severne Amerike, kjer je imel do tedaj kar 52-odstotni tržni delež, okrog 70 mio. steklenic mineralne vode, pri čemer je predvideval, da se vsebnost benzena nanaša zgolj na ta trg. Ker management ni podal jasnih odgovorov, se je za razjasnitev primera vedno bolj začela zanimati javnost oz. potrošniki, zato so v podjetju na nujni novinarski konferenci pojasnili, da je razlog vsebnosti relativno nevarne sestavine napaka na stroju v polnilni liniji, namenjeni za severnoameriški trg, stroj pa je bil medtem že popravljen. Dejansko pa v tistem trenutku Source Perrier še ni poznal razloga, s takšno izjavo pa je želel le zmanjšati nastalo napetost. Že čez tri dni pa so odkrili, da je pravi vzrok vsebnosti benzena v tem, da delavci niso pravočasno zamenjali filtrov, ki pri izviru mineralne vode odstranjujejo nečistoče. Ker je s tem povezana celotna proizvodnja mineralne vode, ne le tista za Severno Ameriko, so morali tako že po nekaj dneh uradno izjavo spremeniti.

Po sicer kaotičnem odpoklicu izdelka (prvotno stališče managementa je bilo, da gre za »majhen dogodek, ki bo v nekaj dneh pozabljen«) se je zdelo, da se bo položaj za Perrier popravil. To je napovedala tudi odlična oglaševalska kampanja. Vendar pa je bila nato storjena dodatna napaka, saj je Perrier lansiral novo steklenico vode z vsebino le 0,75 l namesto prejšnje izvirne enolitrske steklenice, ki je imela skoraj isto ceno. Marsikdo je pomislil, da morajo sedaj potrošniki plačati za napake podjetja.

Spoznanje, da se v mineralni vodi nahajajo zdravju škodljive sestavine, je bilo tako za potrošnike kakor tudi za samo družbo šokantno, saj je kako-

vost mineralne vode v celoti odvisna od njene izvirnosti. Po odkritju prisotnosti benzena je management s trga umaknil 160 mio. steklenic mineralne vode v 120 državah, te škode pa ni imel zavarovane. Perrier je bil do takrat drugi veliki primer umika globalne blagovne znamke s svetovnega trga. Prvi primer je bil umik zdravila proti bolečinam Tylenol družbe Johnson & Johnson, ko so v nekaterih kapsulah našli sledove cianida (glejte naslednji primer!).

Podjetje Source Perrier se žal ni nikoli vrnilo na prejšnji tržni delež. S padanjem tržne vrednosti pa je postalo še lahek plen za prevzemnika Nestlé Corp. (Švica), ki pa je prvi dobiček po katastrofalnem letu 1990 po številnih naporih dosegel šele leta 2004. Leta 1997 je Nestlé prevzel še italijanskega konkurenta San Pellegrino. Danes se mineralna voda Perrier prodaja v 140 državah sveta, skupna vrednost prodaje mineralnih vod (dodatno še Vittel) pa znaša 8,4 mrd. EUR letno.

Analitiki so kasneje ugotovili, da je management v obdobju krize storil nekaj velikih napak, ki so imele hujše posledice, ko bi te bile sicer (benzen se v manjših količinah običajno nahaja v mineralni vodi, v primeru Tylenol je osem uživalcev umrlo, v primeru Perrier pa niti resnih obolenj ni bilo). Nepripravljenost, konfuzne, spreminjajoče in zavajajoče informacije javnosti so namreč privedle le še do večjega zanimanja in bolj odklonilnega odnosa, potrošniki pa so bili manj pripravljeni odpustiti. Management je v začetku povsem očitno podcenil problem komuniciranja v krizi, zato je tudi tako neustrezno ravnal.

Naloge in vprašanja

1. *Težave s kvaliteto mineralne vode Perrier so nastale zaradi zunanjih vzrokov, ki pa krize še niso povzročili, saj nihče ni bil huje zastrupljen, benzen pa je v manjšem deležu stalno prisoten v mineralnih vodah ipd. (v letu 2024 je bilo npr. odpoklicanih 2,9 mio. steklenic s francoskega trga zaradi najdenih snovi, ki bi lahko izvirale iz odpadkov). Zakaj pa je potem do akutne krize prišlo?*
2. *Kakšne so lahko posledice podcenjevanja odziva javnosti, ko gre za izdelke široke potrošnje, pri katerih se pojavi dvom v njihovo ustreznost?*
3. *Kako, menite, pa bi lahko management ustrezneje ravnal, da ne bi prišlo do opisanih zapletov, ki so imeli na koncu strahovite posledice?*
4. *Novi lastnik podjetja Source Perrier multinacionalka Nestlé je za preobrat v uspešnost proizvodnje in prodaje mineralne vode potreboval 12 let. Zakaj tako dolgo in ali rezultati opravičujejo vlaganja v oživetev izdelka?*
5. *S pomočjo vaših komunikacijskih naprav opišite obliko oz. design steklenice, v kateri se prodaja mineralna voda Perrier! Ali ima lahko vrsto let nespremenjena, tipična oblika steklenice pomemben tržni vpliv? Ali ta izdelek najdete tudi v naših trgovinah?*

Podjetja so na krize, ki jih lahko povzročijo pomanjkljivi ali nevarni izdelki

(angl. *product-harm crisis*), v splošnem zelo slabo pripravljena. V takšnih primerih gre za dogodke, ki so v medijih oz. v javnosti zelo odmevni. Naraščajoča kompleksnost izdelkov, ostrejši predpisi glede varnosti izdelkov in zahtevnejši odjemalci vplivajo na to, da so tovrstne krize vse pogostejše. Odziv podjetja na takšno krizo ima odločilen vpliv na (spremenjeno) stališče potrošnika do blagovne znamke oz. podjetja.

6. *Kaj je to kriza zaradi pomanjkljivih ali nevarnih izdelkov? Pojasnite kakšen domači primer!*

Običajna oz. pričakovana posledica pomanjkljivih ali nevarnih izdelkov je »odpoklic« takšnega izdelka s trga (angl. *product recall*). V letu 1999 se je družba Intel soočila z resnimi pritožbami uporabnikov, ki so zahtevali zamenjavo njihovih Pentium mikroprocesorjev, ki so imeli napako v matematičnih kalkulacijah. Prvi odziv podjetja je bila zahteva, da naj potrošniki takšno napako pri njihovih čipih najprej dokažejo, šele potem bodo lahko le-te zamenjali. Intel je tudi trdil, da se takšna matematična pomanjkljivost pojavi le enkrat v devetih milijardah let, zato napaka sploh ni pomembna. Toda zaupanje potrošnikov v izdelek je začelo močno upadati. Takšno stanje je trajalo kakšen mesec, potem pa je IBM, glavni kupec Intelovih mikroprocesorjev, ustavil dobave svojih računalnikov, ki so vsebovali Intelov čip. Končno, že na robu tržne katastrofe, je Intel začel brez vprašanj zamenjevati sporne čipe. Strošek odpoklica izdelka je bil ocenjen na 500 mio. USD. Sicer pa so odpoklici izdelkov v porastu. Če je vodenje odpoklica izdelka načrtno in premišljeno, lahko podjetje, ne samo, da škodo zniža na najmanjšo možno raven, najde nove priložnosti za doseg nepričakovanih koristi (glejte naslednji primer!).

7. *Kaj je to »odpoklic« izdelka? Poznate kakšen domači primer? Pojasnite trditev, da kriza odpira tudi nove priložnosti!*

Japonski Nissan Motor, ki je v 44,4 % lasti francoskega Renaulta, je moral leta 2003 odpoklicati s trga kar 2,56 mio. avtomobilov zaradi odkrite serijske mehanske napake, kar je pomenil takrat največji odpoklic katerega koli japonskega proizvajalca (v letu 2009 je to številko močno preseгла Toyota). Napaka, ki sicer ni bila nevarna, je Nissan stala okoli 126 mio. EUR. Nekateri menijo, da je do napake prišlo zaradi slabših materialov, ki so jih vgrajevali dobavitelji, da bi lahko zadostili zahtevam po znižanju stroškov, kot jih je narekoval takratni direktor Nissana (in hkrati skupine Renault) Carlos Gnosn.

8. *Zakaj je treba v primeru, ko pri nekaj avtomobilih odkrijejo podobne napake, odpoklicati toliko avtomobilov? Ali ne bi bilo bolje (= ceneje) odpravljati vsako posamezno prejeto reklamacijo? Kaj je to serijska napaka?*

9. *Primerjajte zgodbi Coca-Cole s prejšnjima primeroma Schlitz in Perrier! Kaj po-*

meni priznati napako in takoj ustrezno ukrepati ter kakšen je lahko vpliv na uspešnost poslovanja?

V letu 1995 je družba Coca-Cola slovesno oznanila izrek »Najboljše je narajeno še boljše«. S tem sloganom je družba nameravala po 99. letih opustiti svojo izvirno formulo in pijačo z imenom New Cola proizvajati bolj sladko, po zgledu Pepsi-Cole. Po skoraj treh mesecih javnega pritiska je družba priznala napako in se je vrnila k izvorni koli. Coca-Cola je sicer pred tem opravila tržno raziskavo (verjetno preslabo pripravljeno), a so bili udeleženci, ki so novo kolo pozitivno ocenili, prepričani, da gre za dodatno vrsto kole, ne pa za zamenjavo obstoječe. Leta 1999 pa je Coca-Cola doživela najresnejšo komunikacijsko krizo v vsej svoji zgodovini, ko je zaradi uživanja kole v Belgiji in Franciji zbolelo več šolarjev. Coca-Cola Inc. je takoj odpoklicala 14 mio. steklenic v petih državah (kriv naj bi bil CO₂, ki se je uporabljal pri polnjenju v Belgiji). Z odpoklicem in uničenjem vseh morebiti škodljivih steklenic, javnim opravičilom in prevzemom krivde ter obsežno oglaševalsko kampanjo (»Your Coca-Cola is coming back!«) je preprečila nadaljnjo eskalacijo krize.

Namig iz prakse

Do odpoklicev celotnih serij izdelkov s trga prvenstveno pride iz preventivnih razlogov zaradi skrbi za varnost večjega števila potrošnikov, ko bi lahko bilo ogroženo njihovo premoženje, zdravje ali celo življenje. Za odpoklic se lahko odloči proizvajalec sam, če sumi na serijsko napako, ali pa je odpoklic predpisan in obvezen po zakonih o varstvu potrošnikov. Vladne agencije (npr. FDA, USDA) razvrščajo defektne izdelke v tri skupine: 1 – zelo nevarni, 2 – potencialno nevarni, 3 – manj nevarni.

V primeru obsežnega odpoklica izdelkov je zelo verjetno, da bo proizvajalec zapadel v reputacijsko ali družbenomedijsko krizo, ta pa se lahko razvije v resno eksistenčno krizo. Coombs (2019, str. 5) navaja, da je reputacijska kriza pravzaprav vzporedna kriza oz. »parakriza«, ki se odvija ob poslovni krizi, katere tveganja morajo obvladovati krizni managerji z upoštevanjem različnih vidikov udeležencev. Posledice enakoškodnega primera so lahko zelo različne, odvisne od ravnanja managementa. Primeri največjih odpoklicev izdelkov (npr. Johnson & Johnson: Tylenol; Merck: Vioxx; Pfizer: Valdecosib; Dell: baterije; Hasbro: pečica; Toyota: več modelov; Graco: otroški stol, itd.) kažejo, da po večjem odpoklicu sicer pride do hitrega padca cene delnice podjetja (tržne kapitalizacije), toda na daljši rok odpoklic izdelkov investitorjem praviloma ne povzroči škode, če je škodni dogodek ustrezno obvladan, zato je propad Perrierja prej izjema kot pravilo, še posebej v primerjavi z izjemno uspešno vodeno kampanjo odpoklica najnevarnejših izdelkov Tylenol v letu 1982 (glejte naslednji primer!). Morebitno skrivanje potencialne serijske na-

pake in izmikanje nujnosti objave odpoklica izdelkov lahko vodi z zamikom v neobvladljivo krizo (primer Toyote iz leta 2010, ko so prepozno odpoklicali avtomobile zaradi napak s pedalom).

V praksi je treba upoštevati, da bo potencialna serijska napaka slej ko prej omenjena v medijih oz. strokovnih prispevkih, čeprav morda z zamikom, prav ta časovni zamik pa je lahko največje in najnevarnejše breme v poskusu obvladovanja reputacijske ali celotne krize.

Komuniciranje v krizi – zdravilo Tylenol

Jeseni leta 1982 je prišlo do tragičnih dogodkov, ko je na območju Chicaga (ZDA) zaradi uživanja zdravila Tylenol Extra Strength umrlo sedem ljudi. Mediji so objavili, da se v kapsulah tega zdravila za lajšanje bolečin (kot alternativa v Evropi bolj znanemu Aspirinu) nahaja cianid, domnevno pa naj bi šlo za sabotažo oz. namerno vstavljanje strupa v stekleničke zdravila. Po objavi informacije o zastrupitvah je prodaja zdravila, ki je družbi takrat prinašala petino vsega dobička, padla kar za 87%. Proizvajalec družba Johnson & Johnson ni imela pripravljenega kriznega plana, kako ravnati v takih primerih, vendar je bila njegova politika usmerjena, kot so objavili, »v največjo skrb za potrošnike in javnost«. Johnson & Johnson (138.000 zaposlenih v letu 2024) je zaradi tega takoj odpoklical in uničil kar 22 mio. steklenic zdravila Tylenol. Med drugim je vzpostavil tudi brezplačno telefonsko zvezo za vprašanja v zvezi z dogodkom. Sestavil je sedemčlanski krizni management, ki se je sestajal dvakrat dnevno za eno uro. Izvršni direktor se je osebno pojavil na televiziji in odgovarjal na vprašanja. Po tem nesrečnem dogodku je Johnson & Johnson ponovno uvedel na trg izdelek, ki pa je bil bistveno bolj zaščiten pred morebitnimi podobnimi dejanji. V obdobju naslednjih petih mesecev je Johnson & Johnson pridobil 70 % tistega tržnega deleža, ki ga je imel pred krizo. O dogodku je v času krize poročalo kar 250 medijev, objavljenih pa je bilo 125.000 člankov. Vrednost odpoklicanih in uničenih steklenic je bila ocenjena na 100 mio. USD, celotna škoda pa približno 500 mio. USD. V tem času je padla tudi vrednost delnic družbe Johnson & Johnson za okoli 20 % kot posledica izgube zaupanja v družbo.

Čeprav podjetje takrat ni imelo posebnega kriznega plana, je ravnanje po prej omenjenem osnovnem načelu rodilo pozitivne učinke v medijih, tako da se je družba po izredno resni krizi ponovno vrnila na trg. Predvsem je bila ključnega pomena hitrost, s katero je management Johnson & Johnson reagiral, uporabil pa je dva najbolj učinkovita koraka kriznega managementa v primeru, ko gre za nevarne izdelke: odpoklical je vse izdelke, na katere so se ugotovitve nanašale, in zagotovil, da so vsi udeleženci ali uporabniki imeli hitre in karseda točne informacije. Po uspešno izvedeni akciji je bila kasneje družba Johnson & Johnson zaznana celo kot »zaščitnik javnosti«, kar je močno izboljšalo njen korporacijski image. Vodilni krizni manager James Burke

je za uspešno vodenje podjetja v krizi v letu 1990 celo prejel »Predsednikovo medaljo svobode«, revija *Fortune Magazine* pa ga je uvrstila med enega najuspešnejših managerjev v zgodovini (National Hall of Fame).

Zanimivo je, da je družba ponudila vračilo denarja vsem, ki so takšno zdravilo že kupili, a se je kar 95 % potrošnikov raje odločilo za zamenjavo izdelka z novim namesto vračila denarja, kar je kazalo na veliko zaupanje v podjetje. Javnost je celo menila, da je družba Johnson & Johnson enako oškodovana od nevarnega povzročitelja kot tiste žrtve, ki so dejansko umrle. V preiskavi je sodelovalo več kot 100 agentov FBI, primer pa še danes ostaja nerešen.

Sestavine prej omenjenih dveh korakov so bile naslednje: izraz sočutja in simpatije za tiste, ki jim je zdravilo škodovalo; takojšen odpoklic vseh izdelkov; izvedba laboratorijskih testov, ki so pokazali, da do vsebnosti cianida ni prišlo v podjetju, ampak šele, ko so stekleničke zapustile podjetje; opustitev vseh oglaševalskih aktivnosti v zvezi s tem izdelkom, dokler se je dogodek pojavljal v novicah; ponudba 100.000 USD nagrade za informacijo, ki bi privedla do zaprtja in obsodbe osebe ali oseb, ki so odgovorne za dodajanje cianida v stekleničke; izdaja opozoril zdravnikom in bolnišnicam; ponovna uvedba zdravila Tylenol Extra Strength, vendar v trojnem zapečatenju in zelo obstojni embalaži, ki je takrat postavila celo nove standarde za takšne vrste potrošniških izdelkov (danes najmanj štirikratno varovalo na embalaži).

Naloge in vprašanja

1. *Komentirajte vse navedene sestavine iz dveh skupin kriznih ukrepov!*
2. *Kakšen je bil po vašem mnenju način odziva managementa na nastalo krizo? Kaj je vplivalo na to, da je bilo podjetje označeno celo kot »zaščitnik javnosti«? Pojasnite pomen kriznega komuniciranja!*

Krizno komuniciranje predstavlja pravočasno in ustrezno komuniciranje med krizo, ki lahko prepreči zmedo in škodo zmanjša na najmanjšo možno raven, za katero se je uveljavilo pravilo »15-20-60-90«. V prvih 15 minutah podjetje prizna krizo in sporoči osnovna dejstva. V roku 60 minut morajo biti posredovane podrobne informacije, v 90 minutah pa mora biti podjetje že pripravljeno na novinarsko konferenco ali primerljiv medijski dogodek (»7 Pillars of Effective Crisis Communication«, b. l.).

3. *Podjetje je ob nastalem dogodku ponudilo vračilo denarja za že kupljene izdelke, večina kupcev pa se je odločila za zamenjavo izdelka. Kaj bi storili vi v vlogi potrošnika v takšnem primeru in zakaj?*
4. *S pomočjo vaših komunikacijskih naprav preverite, ali se zdravilo Tylenol prodaja tudi danes? Kaj to pomeni z vidika ocene uspešnosti obvladovanja izjemno resne krize, ki bi lahko celo uničila še danes eno vodilnih svetovnih podjetij na področju farmacije in kozmetike?*

Na področju proizvodnje zdravil se je močno skrajšalo obdobje, v ka-

terem sledilci (posnemovalci) razvijejo podoben izdelek (angl. *me-too*), kot ga je razvilo izvirno inovativno podjetje. Tako je še v 60. letih veljalo, da so sledilci za razvoj podobnega izdelka potrebovali 10 let, v 70. letih šest let, v 80. med štirimi in petimi ter v 90. letih le še nekaj mesecev. Razen nenehnega inoviranja in prilagajanja zahtevam potrošnikom, je FDA (Food and Drug Administration) v 60. letih postavila vrsto dodatnih zahtev glede varnosti ter vodenja in nadziranja statističnih evidenc. Razlog je bil pojav nevarne uspavalne tablete namenjene nosečnicam, imenovane Thalidomide v začetku 60. let. Thalidomide je bilo zdravilo za odpravljanje jutranje slabosti nosečnic, hkrati pa je delovalo kot uspavalna tableta. Kot posledica uživanja tega zdravila se je 10.000 otrok rodilo z velikimi telesnimi hibami in motnjami, zato velja ta dogodek iz začetka 60. let še vedno za največjo farmacevtsko katastrofo vseh časov. Kasneje je bilo ugotovljeno, da je zdravilo negativno vplivalo na beljakovino, ki je odgovorna za razvoj okončin, leta 1961 je bilo umaknjeno s trga.

Namig iz prakse

Med dobre strani krize med ostalim spada tudi pridobivanje novih znanj in izkušenj iz najzahtevnejših podjetniških problemov (učenje iz krize). Prav zato znajo izkušeni managerji iz krize, ki se je pač zgodila in jo je podjetje bolj ali manj uspešno obvladalo, izveči čim več praktičnega znanja, saj v normalnih časih do takšnih položajev ne pride. Kriza je torej eden največjih virov za pridobivanje najzahtevnejšega znanja v relativno kratkem času, managerji, ki pa so sodelovali v obvladovanju krize v nekem podjetju, pa veljajo za najbolj izkušene. Iz ene izmed raziskav npr. izhaja, da je približno 75 % anketiranih managerjev potrdilo, da je covidna kriza ustvarila pomembne nove priložnosti za njihova podjetja (Kane idr., 2021, str. xi).

Farmacevtska industrija sicer na splošno velja za najbolj dobičkonosno, toda hkrati tudi za izjemno tvegano, zato je še kako priporočljivo v takšnih podjetjih vnaprej razviti scenarije kriznega ukrepanja in komuniciranja. Visoki dobički na eni strani in temu primerna visoka tveganja na drugi strani pogosto managerje soočajo z nadpovprečnimi etičnimi in celo nezakonitimi izzivi. V letu 2021 se je začelo sojenje goljufinji ali samooklicani vizionarki E. Holmes, ko je kot propadla študentka z 19 leti ustanovila družbo Theranos, ki naj bi razvijala medicinske aparate za opravo zahtevnih krvnih preiskav le z odvzemom nekaj kapljic krvi iz prsta na roki. Domnevno revolucionarno tehnologijo, ki ni nikoli delovala, je Holmsova izjemno uspešno marketinško promovirala in pridobila ogromna vlagateljska sredstva, tako da je bilo podjetje vredno že 9 mrd. USD! Vlagatelji so leta 2018 vložili tožbe zoper E. Holmes, ki je končala v zaporu, in družbo, ki je bankrotirala.

Kriza v malem podjetju – Mala firma, d. o. o.

Podjetje Mala firma, d. o. o. je nastalo takrat, ko sta prijatelja iz študentskih let na tehniški fakulteti Miha in Polde uspela razviti inovativne posebne delovne rokavice, odporne na visoke temperature in varne pred poškodbami z ostrimi predmeti. V začetnih korakih sta s prihranki izdelala le nekaj vzročnih kompletov, ki sta jih dala v testiranje sosednjim železarskim obratom. Preizkusi v praksi so pokazali zelo dobre rezultate, pri tem pa se je odpiral dokaj širok krog potencialnih odjemalcev, največ pa tista industrija in javne storitve, ki imajo opravka z visokimi temperaturami in prijemanjem ostrih kovinskih predmetov.

S pomočjo prijatelja iz večjega zunanjetrgovinskega podjetja sta v Franciji našla izdelovalca potrebnega vhodnega materiala, ki je po pričakovanju za dobave zahteval predplačilo. Prve vzorčne primere sta uspešno prodala, vedno znova pa sta ugotavljala dodatne potrebe in povpraševanja. V najetih proizvodno-poslovnih prostorih sta zaposlila tri delavce, sama pa sta se največ ukvarjala z iskanjem možnosti prodaje njunih rokavic. Kmalu je bilo toliko naročil, da se je podjetje povečalo na 15 zaposlenih, ki so delali tudi ob sobotah in nedeljah. Ker je bilo treba povečano proizvodnjo financirati (predvsem nabavo materiala iz Francije po predračunu na eni strani in daljše plačilne roke v prodaji na drugi strani) od nastanka stroškov do prejema plačila, sta pri lokalni banki pridobila kredit, za zavarovanje katerega sta zastavila tudi svoje osebno premoženje. Prepričana sta namreč bila v uspeh projekta.

Po začetnih uspehih pa so se nenadoma začele pojavljati težave, ki jih nista predvidela niti poznala. Ker so bili odjemalci večinoma industrijska podjetja (železarne, livarne, gradbeništvo ipd.), ki so po večini primerov zamujala s plačili tudi strateškim ali monopolnim dobaviteljem, manj pomembnim, kamor je spadal tudi njun izdelek, pa tudi po več mesecev z nenehno grožnjo stečaja ali prisilne poravnave, sta imela vedno večji primanjkljaj likvidnih sredstev. Na eni strani je bilo treba plačevati dobavitelja, če sta želela sploh proizvajati, na drugi bančno posojilo ter na tretji najemnine in druge nujne stroške (telefon, elektrika). Edino področje, kjer sta lahko nekoliko zamaknila izplačila, so bile plače, vendar so sodelavci že začeli napovedovati odhod. Potem so se pojavile še reklamacije rokavic, ki so po nekajmesečni uporabi izgubile osnovne in jamčene značilnosti ter tako postale neuporabne. Testi, ki so bili

pred tem opravljeni, namreč niso upoštevali časovnega dejavnika. Težave sta sicer poskušala sproti reševati, vendar sta zahajala v vedno večje probleme, saj sta bila po svojem nagnjenju in usposobljenosti predvsem razvojnika in raziskovalca, precej manj pa managerja.

Ker sta imela bančni kredit zavarovan z lastnim premoženjem, se pod težo poslovnih bremen nista več ukvarjala s poskusom razrešitve nastalega položaja, temveč predvsem s tem, da bi z morebitno odprodajo osnovnih sredstev, ki jih je podjetje Mala firma v obdobju uspešnega poslovanja pridobilo, lahko odplačala dolg do banke. S tem so bile dokončno ustavljene vse proizvodne dejavnosti, sodelavci so bili odpuščeni ali so predhodno že odšli, podjetje pa je s tem izgubilo smisel obstoja. Oglašali so se tudi drugi upniki, ki niso bili poplačani in grozili s sodnimi procesi. Na te upnike sta zato prenesla še vse neplačane terjatve, vendar sta jih bila zavezana izterjati, za kar pa nista več prejerala nobenega plačila.

Podjetnika tako po začetnih uspehih in tržno zanimivem proizvodnem programu nista zmogla obvladati prvih resnejših problemov, zato je podjetje po latentni krizi dokaj hitro končalo v neobvladljivi akutni krizi.

Naloge in vprašanja

1. Zakaj je v podjetju Mala firma prišlo do težav? Ali je mogoče, da sta Miha in Polde podcenila podjetniške probleme ali precenila svoje zmožnosti (kompetence)?

Podjetništvo je iskanje in ustvarjanje dodane vrednosti na osnovi odkrivanja poslovnih priložnosti, obvladovanja pripadajočega tveganja ter s pomočjo managerskih sposobnosti in znanja mobilizirati človeška, finančna in materialna sredstva, potrebna za uspeh podjetja.

2. Za kakšno vrsto razvojne krize gre v tem primeru? Katere so osnovne značilnosti takšne krize?
3. Kako bi iz tega primera pojasnili razliko med razvojnikom – raziskovalcem na eni strani in managerjem na drugi strani? Kakšne pa so lahko pričakovane težave, kadar so ta področja (ali funkcije) združene v eni osebi?
4. Do pravega reševanja krize dejansko ni prišlo, saj sta oba ustanovitelja prehitro pokleknila pred množtvom problemov, ki so se istočasno pojavili. Ali je lahko skrb za osebno premoženje (npr. družinsko hišo, avtomobil ipd.) tudi vplivala na to, da ob nastanku krize nista bolj tvegala (reševanje krize pomeni tudi prevzemanje večjega tveganja!) in sta se raje odločila za zanesljivejšo možnost, čeprav je ta pomenila konec podjetja, ki pa je vendarle imelo na trgu uveljavljen proizvodni program? Kakšne bi lahko bile še druge možnosti?
5. Kako bi se lotili reševanja krize v tem malem podjetju, če bi vas Miha in Polde najela kot kriznega managerja? Po čem bi se vaše delo razlikovalo od kriznega managerja v velikem podjetju? Kaj pa plačilo za vaše delo?

Namig iz prakse

Nesporno dejstvo je, da kriza nastaja tudi v malih podjetjih (majhne gospodarske družbe ali samostojni podjetniki). Podjetniki pogosto živijo preko zmoglosti podjetja, ko nimajo pravega občutka, koliko lahko dejansko porabijo glede na dosežene prihodke, pri čemer jih zavede čisti denarni tok kot razlika med prejemi in izdatki oz. neto dobiček z amortizacijo, ki se ne pojavlja kot tekoči izdatek, temveč je izdatek šele pri nakupu novih osnovnih sredstev. Podjetniki so pogosto zaslepljeni z »velikimi posli«, za katere menijo, da so jih pridobili s svojo tržno prisotnostjo ali po srečnem naključju, dejansko pa gre pogosto za izjemno nepregledne posle, ki jih uveljavljena in izkušena podjetja zaradi tveganj in posledično nizke donosnosti ali celo vprašljive legalnosti niso prevzela. Podjetniki se prav tako pogosto vežejo le na enega dobavitelja ali enega kupca, s čimer poslujejo v izredno tveganem poslu, v katerem so v celoti odvisni od tega dobavitelja ali kupca in so brez pravih pogajalskih možnosti. Vse navedeno zahteva prilagojen krizni management v primeru sanacije poslovanja malega podjetja.

V malih podjetjih je glavni vzrok za nastanek krize zato pravzaprav podjetnik sam, kjer prevladuje podjetniška naivnost in neizkušenost, podjetniki pa se izogibajo sodelovanju z zunanjimi strokovnjaki, pri čemer pogosto prihaja do pretirane samozvesti, ki je negativno korelirana s stopnjo preživetja novo nastalega podjetja (Koellinger idr., 2006). Mlada in adolescentna podjetja največ propadejo zaradi notranjih slabosti, zrela mala podjetja pa se ubadajo s težavami pri zagotavljanju povečane konkurenčnosti in ekonomskim upadom (Kücher idr., 2018). Podcenjevanje podjetniških problemov na eni ter precenjevanje lastnega znanja in veščin na drugi strani, je najpogostejši dejavnik nastanka krize in propada malih podjetij, čeprav so razvila tržno zanimiv ponudbeni program. Žal se podjetniki pogosto začnejo tega zavedati šele, ko je že prepozno.

Nenadni dogodek in komunikacijska kriza – BestBaby

Greg James, direktor podjetja za proizvodnjo otroških vozičkov BestBaby Co., je zamišljeno poslušal radijsko novico, ki je glasila: »Kot smo poročali včeraj zvečer, je poškodovani otrok Avery Nelkin, tri mesece stara hčerka g. Nicka Nelkina, prejemnika več akademskih nagrad. Deklica je v bolnišnici v kritičnem stanju, zdravniki pa so zelo negotovi, ali se bo pozdravila po pridobljenih poškodbah, ko se je njen otroški voziček nenadoma spustil po cesti navzdol blizu njihovega doma.« Poročila so nadalje poročala: »To jutro so naši reporterji srečali g. Nelkina v bolnišnici, ki še naprej za nesrečo krivi proizvajalca vozičkov in izjavlja, da bo sprožil vse mogoče sodne postopke zoper omenjeno podjetje. Do sedaj podjetje dogodka še ni komentiralo. Še naprej vas bomo obveščali o dogodkih v okviru dnevnih novic.«

Greg je pravzaprav že deset let direktor podjetja BestBaby, ki se do sedaj še nikoli ni srečalo s tovrstno krizo. Greg je zato poiskal Jane Benson, ki je v podjetju zadolžena za odnose z javnostmi. Ta ga je že čakala na hodniku. Povedala mu je, da imajo zelo resen problem, saj njen telefon neprestano zvonil. Iz CNN in ABC News so ji pustili sporočila na njenem telefonu, njihove reporterske ekipe pa so že na poti. Prosijo za izjavo direktorja. Podjetje še namreč ni podalo nobenega uradnega sporočila. Tudi na internetni strani podjetja in družbenih omrežjih je vrsta sporočil, med drugim je bila celo izvedena anketa med kupci, ki naj bi pokazala, ali ti mislijo, da naj podjetje vozičke nemudoma umakne s trga, rezultati ankete pa so pokazali, da jih več kot polovica to tudi zahteva. Greg naroči Jane, naj takoj skliče krizni tim, v katerem naj bodo vsi glavni managerji, da se o zadevi posvetujejo.

Greg se je spomnil, da je njegova sodelavka Keith pred časom omenila, da so v nabavi zamenjali dobavitelja zavor za vozičke, ki je uporabil cenejše materiale, da so na ta način znižali stroške proizvodnje. Keith je takrat poročala, da novi material ni tako dober kot predhodni, vendar pa v tistem času te informacije nihče ni jemal dovolj resno. Na srečanju kriznega tima je Jane vsem razdelila kopije najnovejših poročil iz medijev, Greg pa je povedal, kakšen je položaj v tem trenutku. Vsi so bili enotni, da je vzrok nesreče v slabih zavorah vozička oz. v zamenjavi dobavitelja, hkrati pa tudi v tem, da so po naključju

ali po nezadostni vestnosti pred meseci prezrli mnenje kontrolorke Keith, ki je takrat poročala o slabi kakovosti zavornega materiala. Na srečanju kriznega tima je bilo rečeno, da morajo skupaj zavzeti enotno stališče, ki ga bodo sporočili medijem in objavili na novinarski konferenci. Jane je prisotnim tudi obnovila dogodek: »Nelkin je novinarjem povedal, da je njegova 14-letna hči Sofie nameravala s trimesečno sestro z otroškim vozičkom na popoldanski sprehod. Sofie je vključila zavore vozička, medtem ko je sama stopila k hiši, da zaklene vrata. Medtem ko je zaklepala vrata, so zavore popustile in voziček je sam zdrvel po cesti navzdol, dojenček pa je z glavo udaril v steno, v katero se je zaletel voziček. Nihče ni videl nesreče, vendar Nelkin vztraja, da to ni mogla biti Sofijina napaka, saj naj bi bila zelo zanesljiva in odgovorna in da je povsem jasno, da zavore na vozičku niso delovale.«

Direktor proizvodnje je menil, da je jasno, da oni niso krivi in da bi bilo treba problem iskati pri dobavitelju zavor in takšno sporočilo dati v javnost. Greg je takoj odvrnil, da bi to le poslabšalo položaj, saj bi v javnosti izgledalo, kot da bežijo pred odgovornostjo in bi posledice bile še hujše. Jane je bila mnjenja, da bi se bilo treba na televiziji javno opravičiti Nelkinu in njegovi družini, medtem ko je bil pravnik Robert absolutno proti temu, saj bi na ta način priznali odgovornost za nesrečo, ki pa je nihče ni videl. Razlog za nesrečo bi namreč lahko bila tudi napaka 14-letne sestre. Pravno gledano bi seveda lahko za nesrečo obdolžili proizvajalca zavor, vendar pa je bilo treba upoštevati, da je javnost zaradi poznanosti žrtve že vnaprej obdolžila podjetje BestBaby za nesrečo. Jane je omenila tudi, da je spomin javnosti kratek, zato bi morali v naslednjih mesecih izvesti ločeno PR kampanjo, da bi očistili korporacijski image, to pa je odvisno od tega, kako bodo uspeli sedanji problem v tem trenutku rešiti. Greg je zaključil, da je ta negativni odmev v javnosti zelo škodljiv in bi ga bilo treba čim prej ustaviti, zato morajo biti zelo pazljivi v komunikacijah s komerkoli – z zaposlenimi, mediji, javnostjo in družino Nelkin.

Svetovalci, na katere se je podjetje obrnilo, so med drugim predlagali:

- Greg že predolgo čaka z informacijo javnosti! V zgodnjih fazah krize velja, da hitreje je zgodba v javnosti, hitreje je lahko zaključena in javnost lahko hitreje oprosti. Srečanje kriznega tima bi moralo biti takoj, ko so slišali za nesrečo, Greg pa bi moral svojo izjavo podati že isti večer.
- Greg bi moral takoj sklicati novinarsko konferenco in storiti naslednje tri korake: (1) opravičiti se družini Nelkin za neustreznost vozička, (2) ponuditi pomoč družini ter zaželei čimprejšnje okrevanje njihove hčerke in (3) objaviti bi moral serijo odločilnih ukrepov, predvsem odpoklic vseh vozičkov zaradi raziskave in morebitne spremembe zavor.
- Greg bi moral odkrito spregovoriti o vseh dejstvih, vključno o tem, da so pred meseci zamenjali dobavitelje in da so prezrli sporočilo kontrolorja, saj bi morebitna kasnejša novinarska ugotovitev o tem bila za podjetje že kar

usodna. Moral bi omeniti, da bo podjetje imenovalo neodvisno strokovno zunanjo organizacijo, ki bo preverila nesrečo. Obljubiti bi moral, da bodo ugotovitve raziskave javno objavljene, na razpolago pa bi morale biti tudi drugim proizvajalcem vozičkov, iz katere bi lahko potem vsi nekaj pridobili.

- Greg bi moral potrditi popolno pripravljenost za sodelovanje z vsemi zainteresiranimi stranmi, vključno z vladnimi agencijami in javnostjo ter kupci in dobavitelji podjetja. Na novinarski konferenci bi zato moral poudariti dolgo zgodovino uspešnega podjetja kot dobavitelja izdelkov za otroke in ugled podjetja, ki slovi po izredni kakovosti in varnosti izdelkov. Jasno bi moral navesti, da želijo na vsak način ugotoviti natančne vzroke problema in izdelek spremeniti tako, da se takšna nesreča nikoli več ne more ponoviti. Povsem mogoče je, da bi po vseh teh aktivnostih lahko podjetje postalo bolj zdravo, okrnjen image pa bi bil ponovno vzpostavljen morda celo na višji točki.

Naloge in vprašanja

1. *Komentirajte predloge svetovalcev! Katere so njihove najpomembnejše skupne točke?*
2. *Kaj je to komunikacijska kriza oz. kriza odnosov z javnostmi (PR)? Kaj se lahko zgodi, če pristop k njenemu razreševanju ni pravi (glejte prejšnji primer!)?*

Strategije odziva v kriznem komuniciranju so lahko (Coombs, 2019, str. 150; Dubrovski, 2022, str. 197; James in Wooten, 2010, str. 56): položaj zanikanja (napad na obtoževalca, zanikanje krize, iskanje grešnega kozla oz. krivca – angl. scapegoating), položaj zmanjševanja resnosti dogodka ali stanja (opravičevanje, utemeljevanje), položaj ponovne oživitve ugleda (povrnitev škode žrtvam, opravičilo, obžalovanje), položaj blaženja (opozarjanje na dobre pretekle rezultate, prilizovanje, postavljanje v vlogo žrtve).

3. *Pravno gledano bo krivdo podjetju BestBaby težko dokazati (pravnik Robert), zato podjetje naj ne bi doleteli odškodninski zahtevki. Problem torej ni tako kritičen. Ali res?*
4. *V ZDA je bilo v letu 2018 več kot 60.000 otrok pod petimi leti starosti sprejetih v bolnišnico zaradi poškodb, ki so jih povzročili izdelki za nego in igro otrok, od tega je znašal delež poškodb zaradi vozičkov 12.400 (največ igranje 82.300 poškodb). Od leta 1977 je bilo izvedenih že 46 odpoklicev pomanjkljivih vrst vozičkov, največ v letu 2010, ko je bilo s trga odpoklicanih 3,5 mio. vozičkov. Komentirajte prizadevanje za najnižje proizvodne stroške in s tem nižjo prodajno ceno na eni strani ter zahteve po varnosti in s tem višjo prodajno ceno na drugi strani!*

Odpoklic izdelka je postopek, pri katerem bodisi proizvajalec ali pa prodajalec na svoje stroške iz prodaje umakne celotno količino določenega

izdelka, za katerega je ugotovljeno, da predstavlja nevarnost za potrošnike ali ne izpolnjuje predpisanih varnostnih standardov. Odpoklici so tako pomemben mehanizem za ohranjanje zaupanja potrošnikov in zagotavljanje varnosti na trgu.

5. *Leta 2000 je prišlo do resnega spora med večletnima partnerjema proizvajalcem avtomobilskih pnevmatik družbo Bridgestone/Firestone in proizvajalcem avtomobilov Ford Motor Co. V nesrečah v ZDA in nekaterih drugih državah je namreč umrlo že skoraj 300 ljudi, ki so vozili Fordov avtomobil Explorer, ta pa je uporabljal Bridgestovne gume. Namesto sprejema ukrepov, s katerimi bi zaščitila kupce avtomobilov (krivi naj bi bili tudi šoferji zaradi nepravilne vožnje), sta se začela akterja medsebojno obtoževati, kdo da je kriv za nesreče, in eden proti drugemu sprožila vrsto sodnih postopkov, medtem pa je začela padati prodaja tako Fordovega Explorerja kakor tudi Bridgestovnih gum. S trga je bilo odpoklicanih 15 mio. gum, tržne deleže pa je začela prevzemati konkurenca (Goodyear, Michelin). Namesto da bi priznala in proučila problem, odpoklicala s trga vsa sporna vozila in začela iskati ustrezne rešitve, ki bi odpravile vsa prihodnja tveganja, sta oba udeleženca uporabila strategijo lastnega reševanja (angl. salvage strategy), borila sta se proti medijem, zavračala lastno krivdo in krivila vse druge ter se ukvarjala sama s seboj z medsebojnimi sodnimi odškodninskimi zahtevki. Pojasnite komentar v enem izmed časopisov v tistem času: »Kjer je po vsej verjetnosti krivda skupna, rešitev problema ni v konfrontaciji, temveč v kooperaciji.«*
6. *Kaj pomeni, če javnost »vnaprej okrivi« podjetje za nesrečo? Kakšna je povezava s hitrim ustreznim komuniciranjem?*
7. *V praksi poznamo tehtanje med nižjimi stroški proizvodnje in posledično konkurenčnejšimi prodajnimi cenami ali višjo stopnjo dobička na eni strani ter varnostjo proizvedenih izdelkov na drugi strani, kar je razlog, da nekateri proizvajalci navkljub lastnim višjim stroškom proizvodnje ne prenesejo v tujino (angl. outsourcing), temveč zadržijo nadzor nad proizvodnjo zaradi skrbi za varnost in kakovost. Navedite, za katere izdelke ali panoge bi lahko šlo v takih primerih?*

Zaradi zaostrenih pravil glede varstva potrošnikov je bil ameriški proizvajalec igrač in igrice Mattel Inc. (ustanovljen 1945, 33.000 zaposlenih in 5,4 mrd. USD prihodkov v 2023) v letu 2007 prisiljen umakniti s trga na svoje stroške 1,5 mio. igrač, v glavnem narejenih na Kitajskem, ker niso ustrezale varnostnim standardom. Stroški vračila izdelkov ameriških proizvajalcev in trgovcev znašajo približno 100 mrd. USD letno (izgubljena prodaja in vzvratna logistika), kar zmanjšuje dobiček za 3,8 % v povprečju po trgovcu ali proizvajalcu (Petersen in Kumar, 2009). Škoda, ki jo povzročijo izdelki z napakami, narašča zaradi kompleksnosti izdelkov, zahtevnejših odjemalcev in pozornejših medijev, pri proizvajalcu ali trgovcu pa lahko pride tudi do resne krize (angl. product-

harm crises), ko uporaba takšnih izdelkov poleg tega, da lahko resno škoduje potrošnikom, povzroča negativni učinek na ugled podjetjem, kar pa lahko privede tudi do eksistenčne krize. Ključne značilnosti takšne krize so: izguba zaupanja v izdelke ali blagovno znamko, padec prodaje in prihodkov, pravne in finančne posledice, povečano zanimanje javnosti s preiskovanjem vzrokov ter prekinitev proizvodnih in drugih utečenih procesov.

Namig iz prakse

Z vidika hitrosti nastopa je mogoče razlikovati med (1) postopno, kumulativno in prepoznavno krizo ter (2) nenadno in nepričakovano krizo. Nenadne krize običajno nastopijo zaradi enkratnega neugodnega dogodka, na katerega ni mogoče vplivati oz. ga preprečiti (npr. kovidna pandemija). Problem se pogosto zaostri, ker ob nastopu nepričakovane krize management nanjo ni pripravljen, saj podjetje takrat uspešno posluje in se hitro razvija, osredotočenost managementa je le na razvojnih vprašanjih, kakršna koli razprava o krizah pa je takrat izguba časa. Zato je vedno na mestu priporočilo, da management razpravlja o morebitnih (hipotetičnih) vzrokih bodoče krize, saj se s tem pripravlja na pesimistični scenarij poslovanja v času, ko je na razpolago še dovolj sredstev, informacij in strokovnjakov. Hitrost ustreznega komuniciranja ob nastanku nevarnega dogodka je eden ključnih dejavnikov, ki vpliva na razvoj nadaljnjih dogodkov.

Po raziskavi družbe Deloitte (2016) poslovna kriza v 48 % primerov prizade ne ugled podjetja in moralo zaposlenih, v 41 % prodajo, v 39 % produktivnost, v 33 % ugled vodstva, v 28 % ceno delnice, v 27 % lojalnost potrošnikov in v 26 % dobavne verige. Ker začetna izguba ugleda podjetja takrat še nima finančnih posledic, management velikokrat podcenjuje začetne težave in se osredotoča le na obdržanje prodaje z znižanjem cen in pospešenimi marketinškimi akcijami. Toda izguba ugleda z zamikom vpliva na padec prodaje na način, da najprej trgovci ali drugi večji odjemalci odpovejo naročila pri proizvajalcu, ne glede na to, kakšne promocijske aktivnosti ta takrat izvaja.

V krizi se razmerja med udeleženci, ki so v normalnem stanju uravnovešena, porušijo, saj vsak poudarjeno ščiti svoj interes in s tem ogroža interes drugega udeleženca, ki pa počne isto. To porušeno ravnovesje pa mora krizni manager ponovno vzpostaviti, sicer podjetje ne bo moglo nadaljevati s poslovanjem, pri tem pa je treba upoštevati, da gre za udeležence, katerih moč ni enaka. Zato bo moral manager, ki želi vzpostaviti pogoje za normalno delo, te interese z metodami razgovorov, pogajanj, prepričevanj, celo neškodljivih manipulacij, ugotoviti in ponovno postaviti v ravnovesje.

Prestrukturiranje v sodobno in donosno podjetje – Siemens AG

Nemški Siemens AG (München) je eden največjih in najkompleksnejših poslovnih sistemov na svetu na področju elektrotehnike in elektronike, ustanovljen že v letu 1847 (Werner von Siemens), danes deluje v 190 državah sveta in s približno 320.000 zaposlenimi ustvari 78 mrd. EUR prihodkov (2023). Je drugo največje nemško podjetje po tržni kapitalizaciji (družina Siemens je obdržala 6,9 % delnic) in največja evropska skupina za posle inženiringa.

Siemens je bil dolgo časa obravnavan kot »podpovprečen velikan« (angl. *underperforming giant*), ki je za izboljšanje uspešnosti poslovanja nujno potreboval radikalno prenovo, ta pa nikoli ni bila izvedena, Siemens pa je zaočital za največjima konkurentoma, ameriškim General Electric in švicarsko-švedskim ABB. Po odkritju velikega škandala s podkupovanjem v telekomunikacijski enoti pri pridobivanju poslov v Afriki, v katerem je Siemens že plačal kazen 5 mrd. EUR, je velikan zapadel v največjo krizo v njegovi 160-letni zgodovini.

Zaradi tega, in povprečnih poslovnih rezultatov, je prišlo do zamenjave izvršnega direktorja, tako da je julija 2007 krmilo prevzel Avstrijec Peter Löscher, ki je že takoj postavil nove temelje nadaljnjega razvoja, hkrati pa je v imenu družbe prevzel polno odgovornost za škandal s podkupovanjem. »Uporabili smo krizo za ustvarjanje in prenovu našega poslovnega sistema kot podjetja z načrtovano novo kulturo z večjo odgovornostjo in etičnimi standardi managementa [...] Pozitivne elemente krize bomo uporabili za ustvarjanje nečesa boljšega«, je izjavil novi direktor na predstavitvi novih razvojnih usmeritev. Po korupcijskem škandalu so bile glavne smeri delovanja: krizni management, aktivna preventiva s spreminjanjem korporacijske kulture in dolgoročna programska-tržna usmerjenost.

Radikalna prenova poslovnega sistema Siemens je bila zapisana v srednje-ročnem »Programu Fit42010«, ki naj bi takrat družbi zagotovil nadaljnji pospešen razvoj, temeljil pa je na štirih vzvodih: (1) poslovna odličnost (doseganje kapitalske učinkovitosti in ustvarjanje vrednosti za delničarje), (2) odličnost zaposlenih (spreminjanje kulture), (3) portfelj dejavnosti (vodilni tržni položaji na atraktivnih trgih in dejavnostih) in (4) družbena odgovornost. Po

prihodu novega direktorja so se v Siemensu lotili obsežnega in zahtevnega organizacijskega prestrukturiranja tako, da so dotedanje enote organizirali v tri velike sektorje: Industrija (kamor spada 6 divizij: industrijska avtomatizacija, nadzor pogonov, gradbene tehnologije, industrijske rešitve, mobilnost in Osram), Energija (kamor spada 6 divizij: generatorji za področje fosilnih goriv, obnovljiva energija, nafta in plin, servisiranje rotacijske opreme, prenos energije in distribucija energije) in Zdravstvena nega (kamor spadajo 3 divizije: predstavitve in IT, delovni procesi in rešitve, diagnostika). Nova organizacijska struktura naj bi povečala dobičkonosnost in transparentnost poslovanja, omogočila naj bi doseganje večje hitrosti na trgu in približanje odjemalcem. Ustrezno se bo spremenila nosilna matrična struktura v globalnem poslovanju kot »inteligentna mreža, v kateri se odločitve sprejemajo hitreje, namesto centralizacije moči«. Takšna organizacija prinaša manj nivojev managementa ter birokratskih ovir in postopkov. Sistem motivacije kot dela spreminjanja kulture namesto nagrajevanja managerjev po doseženi rasti postavlja v ospredje dobičkonosnost poslovanja. V obdobju 2008–2010 bi se morali stroški zmanjšati za 2,4 mrd. EUR.

V okviru povečanja vrednosti za delničarje je mogoče uvrstiti tudi takrat največji projekt povratnega nakupa lastnih delnic (angl. *buy-back*) v vrednosti 10 mrd. EUR, kar naj bi prav tako vplivalo na rast vrednosti delnic. Leta 2003 je Siemens svojo z več vidikov problematično proizvodnjo mobilnikov prodal tajvanskemu BenQ, saj ni zdržal bitke z velikani Nokia in Motorola tako po razmerju kakovost/cena kakor tudi po uvajanju novosti (barvni zasloni, kamere, MP3), ker je bil precej v zamudi (takrat je zasedal 6. mesto po konkurentih Nokia, Motorola, Samsung, Sony Ericsson, LG). Leta 2007 je Siemens prodal še dejavnost proizvodnje avtomobilskih komponent, družbo Siemens VDO Automotive AG nemškemu proizvajalcu Continental AG za 11,4 mrd. EUR, skoraj istočasno pa je prevzel ameriško podjetje, vodilno na področju klinične laboratorijske diagnostike za 7 mrd. USD.

Kljub vsemu pa doseženi rezultati direktorja Löscherja niso dosegli pričakovanj, prav tako pa je bila dosežena operativna marža (bruto dobiček) nižja od dveh glavnih konkurentov, zato je nadzorni svet julija 2013 pogodbo z Löscherjem odpovedal, novi direktor pa je postal Joe Kaeser (prej direktor financ, CFO). Pred Kaeserjem so bile tri glavne naloge: (1) zmanjšati organizacijsko birokracijo, (2) prečistiti programe in (3) učinkoviteje izvajati prevzete projekte (od leta 2001 je Siemens zaradi težav v izvedbi projektov izgubil kar 29 mrd. EUR). Predvsem za izvedbo zadnje naloge bo treba spremeniti tudi kulturo podjetja, kar bo morda najtežja naloga.

Naloge in vprašanja

1. Kaj pomeni, da je bil Siemens dolgo čas obravnavan kot »podpovprečen velikan«?

2. *Komentirajte navedbe direktorja Löscherja o krizi z vidika njene morebitne koristi!*

Čeprav gre pri krizi prvenstveno seveda za neugodno stanje, krize razmere vendarle lahko privedejo tudi do pozitivnih učinkov: (1) neizogibno soočenje z obstoječo realnostjo in bodočimi možnostmi, (2) spreminjanje vizije in strateških usmeritev z opuščanjem dosedanje poslovne prakse in oblikovanje novih ciljev, strategij in poslovnih modelov organizacije, (3) očiščenje managementa, predvsem vrhnjega, (4) pojav novih managerskih, običajno mlajših junakov, ki se učinkovito soočajo s kritičnimi razmerami, (5) razvoj zgodnjega opozorilnega sistema, (6) pridobivanje novih znanj in izkušenj iz najzahtevnejših podjetniških problemov (učenje iz krize), (7) kriza deluje kot iniciator sprememb in prenove organizacije, (8) priložnost za spreminjanje kulture, (9) prilagajanje števila in sestave zaposlenih, (10) razreševanje zamrznjenih, dolgotrajnih in neplodnih pravnih zadev in konfliktov.

3. *Opišite razloge za prestrukturiranje poslovnega sistema Siemens in utemeljite glavne značilnosti oz. smeri prenove!*
4. *Kaj pomeni v tem konkretnem primeru »povečevanje vrednosti za delničarje«? Kakšna je razlika s ciljem »povečevanje dobička«, ki sicer prav tako pripada delničarjem? Ali je mogoče poenostavljeno in brez dodatne analize podati mnenje, da je podjetje, ki ob zaključku poslovnega leta izkazuje dobiček, »dobro«, tisto, ki pa beleži izgubo, pa »slabo«?*
5. *Kako se lahko poveča vrednost podjetja, ko se odprodajo posamezni programi oz. podjetja v sistemu?*
6. *Kateri so bili ključni problemi družbe Siemens, zaradi katerih je moral odstopiti Löscher?*
7. *Siemens je s svojimi naložbami že dalj časa prisoten tudi v Sloveniji. Kje in kako (uporabite vaše komunikacijske naprave)?*
8. *Pojasnite pojem »inteligentna mreža, v kateri se odločitve sprejemajo hitreje, namesto centralizacije moči«!*

Namig iz prakse

Kriza je kratkotrajno neugodno, nezaželeno in kritično stanje v podjetju, ki neposredno ogroža doseganje ciljev udeležencev tega podjetja, vendar pa je hkrati tudi iniciator in usmerjevalec prenove podjetja, ko neizogibno pride do preoblikovanja poslovnih strategij, procesov in struktur, kar vodi k učinkovitejšemu in uspešnejšemu poslovanju. Večji je poslovni sistem (npr. Siemens), močnejše bodo morale biti vzpodbude za spremembe, kot npr. podpovprečna uspešnost ali celo preteča ali aktualna kriza. Spreminjanje velikih podjetij, do katerega v delniških družbah pogosto pride zaradi nezadovoljstva delni-

čarjev (investitorjev) zaradi nizke donosnosti njihovih naložb, je poleg ostalega tudi izjemen finančni zalogaj, ko se ukinjajo in uvajajo novi programi, odprodaje in prevzemi. Prav zaradi tega je še kako pomembno, da udeleženci vse pridobljene izkušnje po konceptu in procesih managementa znanja akumulirajo za izvajanje prihodnjih aktivnosti strateškega managementa.

Poslovni model opredeljuje način, kako organizacija z edinstveno kombinacijo programov (izdelkov, storitev, znanja, kapitala, informacij, tehnologije za ciljne udeležence), prodajnih pogojev, distribucijskih kanalov in tržnega komuniciranja ter z edinstveno kombinacijo materialnih in nematerialnih sredstev v konkurenčnem okolju ustvarja v svojih poslovnih procesih vrednost (korist) za ciljne odjemalce, s čimer lahko doseže lastni temeljni cilj in posredno cilje udeležencev organizacije. Praktično usmeritveno vrednost ima lahko pravilo 60/30/10, ki navaja, da morajo managerji 60 % časa porabiti za kratkoročno oz. vsakodnevno delovanje organizacije, 30 % za srednjeročne cilje (izboljšave poslovnega modela v treh letih) in 10 % za dolgoročne cilje (novo pozicioniranje in celovito spreminjanje poslovnega modela).

Inovacijska dilema in padec družbe – Eastman Kodak

Družba Eastman Kodak Co. (Rochester, ZDA) se pogosto navaja kot klasičen primer¹ družbe, ki ni uspela pravočasno doumeti pomembnosti tehnološkega prehoda, ki je ogrožal njeno poslovanje. Po desetletjih (ustanovljena leta 1892), ki jih je preživela kot nesporno vodilno podjetje na področju fotografije s filmi, družba ni zmogla videti bistvene spremembe – prehod z analogne na digitalno tehnologijo –, ki se je odvijala tik pred njenim nosom.

V več kot stoletju so družba Kodak in nekaj njenih konkurenčnih družb razvile in izpopolnile postopke izdelave, ki so potrošnikom omogočile doživiljenjsko zajemanje in ohranjanje podob. Barvni film je bil izjemno zapleten izdelek za proizvodnjo. Samo dve konkurenčni družbi – japonski Fujifilm in belgijska Agfa – sta imeli zadostne izkušnje in obseg proizvodnje, s katerimi sta lahko resno stopali v korak z družbo Kodak. Vrhunec je bil zabeležen leta 1988, ko so zaposlovali 145.300 delavcev in dosegli za 13 mrd. USD prihodkov, cena delnice pa je bila takrat rekordnih 80 USD.

Družba Kodak je izgradila edinstven in močan ekosistem za podpiranje fotografije, osnovane na filmih. Sicer je večina dobička družbe prihajala iz proizvodnje in prodaje filmov, njeni maloprodajni partnerji pa so imeli velike koristi od obdelave fotografij. Za prodajalce na drobno je bil to odličen posel, saj so potrošniki večkrat prišli v njihovo trgovino: najprej po nakup filma, nato za oddajo filma za razvijanje in tiskanje, nato pa so prišli še po fotografije. Vsak obisk je s seboj prinesel dodatni nakup in obdelava fotografij je bila drugi ali tretji najbolj dobičkonosen posel za številne prodajalce na drobno in prodajne verige! Vendar pa je konec analognega zajemanja fotografij prekinil tudi to zlato obdobje.

Kodak je vedel, da je digitalna tehnologija nova prihodnost, vendar pa ni pričakoval, da se bo trg analogne tehnologije tako hitro zrušil. Samozadovoljno in zaslepljeno vodstvo ni pravočasno spoznalo, da bo digitalna tehnologija radikalno spremenila tradicionalni trg. Kodak je razvil oz. izumil prvo digitalno fotografsko kamero v letu 1975 (!), v letih 1980–1990 je vložil v ra-

1. Povzeto in prirejeno po številnih virih in dnevnih novicah, največ po Shih (2016) in Perkov (2019).

zvoj tehnologije 5 mrd. USD, do leta 2005 pa je bil celo največji prodajalec digitalnih aparatov v ZDA in tretji na svetu, toda prevelik komfort in dobički v takratni prevladi v analogni tehnologiji niso prinesli razvojnega nadaljevanja.

Prehod z analognega na digitalno zajemanje fotografij je prinesel številne izzive. Prvi je bil ta, da je bilo digitalno zajemanje fotografij osnovano na splošni polprevodniški tehnološki platformi, ki ni imela nič skupnega z izdelavo filmov – imela je svoja lastna merila in krivulje učenja. Široka uporabnost tehnološke platforme je pomenila, da so njeno uporabo s področja digitalnega zajemanja posnetkov lahko razširili še na številne obsežne trge (kot so mikroprocesorji, logični tokokrogi in komunikacijski čipi). Prodajalci komponent so tehnologijo ponudili vsakomur, ki je bil za to pripravljen plačati, tako da je bilo zelo malo omejitev glede začetka uporabe. Še pomembneje pa je, da je digitalna tehnologija sestavljiva. Dober inženir bi lahko kupil vse gradnike in sam sestavil fotoaparat. Ti gradniki so odvzeli skoraj vso potrebno tehnologijo, tako da številne izkušnje in posebne spretnosti niso bile več potrebne kot v preteklosti v analogni tehnologiji. Digitalna tehnologija je bila daleč zunaj osnovnega znanja in izkušenj ter organizacijskih zmožnosti družbe Kodak, čeprav je družba veliko vložila v osnovne raziskave in proizvodnjo polprevodniških slikovnih senzorjev in razvila nekaj pomembnih izumov.

Najvišji vodilni delavci v družbi Kodak so bili dobro seznanjeni (!) s prihajajočo tehnološko nevihto, poleg tega pa je prav Kodak izdelal prvi digitalni fotoaparat že leta 1975. Vodstvo je nenehno spremljalo hitrost, s katero je digitalni medij začel nadomeščati film, vendar pa je družba zaradi številnih dejavnikov izredno težko spreminjala svoj pristop in svojim potrošnikom ponudila to, kar bi jih dolgoročno zadovoljilo. Na koncu se je izkazalo, da se je družba morala osredotočiti na toliko stvari, da tega preprosto ni zmogla, prav tako pa bi se morala družba odpovedati na milijarde dolarjem dobička in prezgodaj opustiti izdelke, kot je bila distribucija rol za kinematografe, brez drugih izdelkov, ki bi jih lahko ponudila v zameno.

V primeru družbe Kodak se je filmu na kolotu življenje vendarle iztekalo, tako da je družba s padcem prodaje morala najti način za zmanjšanje obsega proizvodnje brez prekomernega zvišanja stroškov ali prisilnega povečanja prodajnih cen, kar bi privedlo do »spirale smrti«. Ko je prodaja rasla, se je proizvodna linija z različnimi tipi filmov dobro obnesla, pri krčenju obsega proizvodnje pa je povzročala težave. Padec v obsegu je bil velika težava za družbo tudi na področju maloprodajne distribucijske mreže. Ko je obseg prodaje filmov v maloprodajnih trgovinah začel padati, je bilo tudi izdelke težje obdržati na policah. Vodstvo družbe Kodak je več let v javnosti molčalo o tej težavi, da bi preprečili uresničitev prerokbe, ki se je sama izpolnila (včasih so kritiki napačno presodili, da se vodstvo ni zavedalo resnosti razmer). Čeprav so vplivali na izum in vodenje revolucije v digitalni tehnologiji s kamerami in storitvami, Kodak dejansko ni nikoli našel druge krave molznice, ki bi zame-

njala film. Na vprašanje, ali je treba narediti velik prodor na digitalno področje in tvegati ogroženost uspešnega matičnega podjetja, so različno odgovarjali. V letu 2007 so naredili novo napako, ko so prodali dejavnost snemanja medicinskih slik za 2,35 mrd. USD, da bi ta denar vložili v kamere za potrošnike. Takrat so tudi zadnjič poslovali z dobičkom!

Po velikem padcu prometa in finančnih težavah je družba Kodak morala v letu 2012 skladno z 11. poglavjem ameriškega zakona o stečaju začeti sodno prisilno poravnavo, delnica pa je bila umaknjena z borze. Tednik *The Economist* je takrat zapisal: »Po 132 letih je Kodak zbledel kot stara fotografija«. Leta 2013 je družba uspela prodati svoje patente s področja digitalne tehnologije, kar je bil pogoj za nadaljevanje postopka financiranja, izkupiček od prodaje pa je znašal 525 mio. USD (v lasti družbe je ostalo 9.600 patentov z drugih področij). Istega leta je bila potrjena prisilna poravnava, družba se je preoblikovala v manjše podjetje. Danes je to mnogo manjša družba, ki prodaja izdelke, kot so rešitve za komercialno tiskanje, družba Eastman Chemical s sedežem v mestu Kindsport v Tennesseeju pa je postala zelo pomemben igralec na področju industrijskih kemikalij, vlaken in plastičnih mas. Ironično je, da bi lahko družba Eastman Chemical postala najtrajnejša zapuščina ustanovitelja Georga Eastmana. V letu 2013 je imela družba Kodak le še 8.000 zaposlenih (nekoč 150.000!) in 2,5 mrd. USD prihodkov, leta 2020 pa le še 4.500 zaposlenih in za 1 mrd. USD prihodkov. Današnji aparati in storitve z znamko Kodak, ki jih zasledimo na trgu, niso več njihovi, družba pa se največ ukvarja z grafično in tiskarsko tehnologijo ter nalepkami, od leta 2020 pa še s proizvodnjo farmacevtskih in kemičnih izdelkov.

Morda bi se morala pravočasno usmeriti v organsko kemijo in visokohitrostno barvanje drugih izdelkov s kompleksnimi materiali – to pot je sicer uspešno ubrala japonska družba Fujifilm. Druga pot bi bila pravočasna opustitev obstoječega poslovanja, kot je to storila ameriška korporacija IBM. Od začetka 90. let in prva leta drugega tisočletja je družba IBM to storila na zelo učinkovit način in se poslovila od trgov, ki so vključevala proizvodnjo tiskalnikov, ploskih zaslonov, osebnih računalnikov in diskov. Za družbo v prenehanju je poslovitve od obstoječih poslov možnost, da se prestrukturira in znebi velikih stroškov. Družba Kodak je sčasoma to storila pri potrošniških filmih, ki so zdaj v lasti britanskega pokojninskega sklada Kodak (pokojninski sklad je finančna institucija ali investicijski sklad, ki po načelu dolgoročne finančne varnosti zbira in upravlja sredstva za zagotavljanje pokojnin posameznikom ob njihovi upokojitvi).

Vsak poslovni oz. tržni položaj je različen, vendar pa izkušnje družbe Kodak postavljajo nekaj »stresnitvenih vprašanj« za managerje v panogah, v katerih se odvijajo bistvene tehnološke spremembe, med drugim:

- Ali se naša osnovna tehnologija približuje točki, da jo bo nadomestila nova

tehnološka platforma? Če je tako, lahko družba izgubi obseg proizvodnje in prednosti zgodnjega ukrepanja!

- Ali obstaja verjetnost, da bo tehnologija, ki podpira naše poslovanje, prešla na digitalno/sestavljivo platformo, ki bo znižala omejitve za vstop? V tem primeru se bo nemogoče izogniti pritisku prestopa v proizvodnjo blaga široke potrošnje, pri čemer se mora družba pripraviti na mnogo nižje marže!
- Ali imamo kapitalsko intenzivno obstoječe poslovanje? Če je odgovor pritrdilen, ali lahko v tem primeru razvijemo strategijo za omejevanje obsega proizvodnje, ki je kapitalsko učinkovita, hkrati pa preprečuje prekomeren dvig stroškov proizvodnje? To je ključnega pomena za čim večji pretok denarja ob prizadevanju za izvedbo prehoda. Zajema tudi uporabo starejše opreme ali spremembo namena proizvodnih sredstev za izdelavo alternativnih izdelkov!
- Kako se razmerje moči v našem ekosistemu spremeni, ko tehnološki prehodi različno vplivajo na različne dele vrednostne verige? Ali bodo interesi partnerjev družbo prisilili v početje, ki je v nasprotju z njenimi dolgoročnimi interesi? Pri tem je treba razmisliti, kako bodo partnerji v ekosistemu obvladali prehod in ustrezno prilagodili strategijo!

Naloge in vprašanja

1. Družba Kodak je bila prva, ki je že v letu 1975 razvila digitalno kamero in vrsto drugih izdelkov in storitev. Zakaj pa potem ni nadaljevala razvoja v tej smeri, saj bi lahko zavzela vodilen položaj tudi v digitalni tehnologiji?
2. Na kakšen način je družba Kodak v preteklosti, ko je celo razvila skoraj 10.000 patentov (pravna zaščita edinstvene inovacije), dosegala visoke dobičke?
3. Družba Kodak se je prepozno odzvala na spremembe v tehnologiji, kakšne so bile žrtve takšne napake? Kakšno vlogo je imel pri tem management?
4. S pomočjo vaših komunikacijskih naprav pojasnite na obravnavanem primeru t. i. »inovatorjevo dilemo«, ko se management obotavlja z uvedbo radikalnih sprememb, zaradi katerih bi bili izdelki cenejši in učinkovitejši, ker lahko pride do padca donosnosti obstoječih izdelkov!

Inovatorjeva dilema (angl. *innovator's dilemma*) je koncept, ki ga je razvil Clayton M. Christensen v svoji knjigi iz leta 1997. Gre za problem, s katerim se soočajo uveljavljena podjetja, ko se morajo odločiti med vlaganjem v obstoječe izdelke in trajnostne inovacije, ki prinašajo v sodobnih razmerah potrošnikom več vrednosti, in raziskovanjem prelomnih inovacij, ki bi lahko spremenile trg, a so na začetku manj privlačne ali tvegane. Za zagotovitev navedenega ravnovesja podjetja izločijo del poslovanja kot start-up ali projektno podjetje, ki se ločeno in neodvisno ukvarja z raziskavami in razvojem prelomnih inovacij.

5. Na kakšen način je družba obstala in s čem se ukvarja danes?

6. Komentirajte t. i. »streznitvena vprašanja«!

7. Pojasnite pojme: ekosistem, krivulja učenja, spirala smrti!

Namig iz prakse

Inovacije so pomemben dejavnik organizacijske rasti in temeljni dejavnik pri-
našanja vrednosti za delničarje. Inovativne organizacije morajo imeti zmo-
žnost za (1) občutenje in razumevanje sprememb v tržnem pričakovanju, po-
trošnikovih preferencah in interpretiranje priložnosti in nevarnosti, ki jih tak-
šna sprememba prinaša, ter (2) hitro reagiranje s prerazporeditvijo resursov
v donosnejše priložnosti, četudi zamenjava resursov pomeni odmik od teko-
čih izdelkov in trgov (Arunachalam idr., 2022). Prav tega pa management v
Kodaku ni upošteval!

V zgodovinski, pa tudi aktualni poslovni praksi poznamo številne primere,
ko podjetje, zaslepljeno z uspešno prodajo obstoječih izdelkov, ni pravoča-
sno uvedlo novih, inovativnih izdelkov, temelječih na najnovejših tehnolo-
gijah. Ključni razlog, poleg pomanjkanja znanja in neopravičljive pasivnosti,
je zaslepljenost in kratkovidnost managementa brez vizionarskega pogleda
(v prihodnost). Tako v praksi razlikujemo med učinkovitimi managerji v dnev-
nem delovanju in tistimi, ki vidijo v prihodnost (vizionarji). Oboji so sicer lahko
uspešni, toda obstoj in razvoj vendarle zagotavljajo slednji (spodnja formu-
la), vizionarstva pa se ni mogoče naučiti! V vlogi investitorja ali delničarja bi
iskali slednje, za zagotavljanje preživetja pa prve.

Sprememba se uresniči, če so odpori do sprememb nižji od pripravljenosti
za spremembe oz. če je (Dubrovski, 2022, str. 306; Fisk, 2008, str. 280):

$$A \times B \times C > D,$$

pri čemer je A navdihnena vizija o bodoči organizaciji, B so razlogi, zakaj ob-
stoječa organizacije na more nadaljevati na isti način, C so prvi praktični kora-
ki k bodoči organizaciji in D je odpor zaposlenih do sprememb in nagnjenost
k zadržanju obstoječega stanja, ali:

$$EC = A + B + D, \text{ oziroma}$$

energija za spreminjanje = nezadovoljstvo s stanjem
+ raven znanja za nadaljnje korake + vizija.

Nelinearnost (nepremosorazmernost) dogodkov in vzročno-posledičnih
zvez (dinamičnost, kompleksnost, negotovost) otežuje managerjem načrto-
vanje dolgoročnega razvoja, pa že tudi vse bolj srednjeročnega delovanja,
saj je težko a priori napovedovati spremembe v okolju že za nekaj mesecev,
kaj šele nekaj let, ki pa lahko bistveno spremenijo pogoje poslovanja in polo-
žaj podjetja v teh razmerah! Če za načrtovanje strateških razvojnih usmeritev

(prihodnosti podjetja) kratkoročni in srednjeročni načrti, ki so bili pripravljeni na osnovi razmer poslovanja v določenem okolju in obdobju, te razmere pa so se v trenutku implementacije načrta lahko že pomembno spremenile, niso zadostni ali neposredno uporabljivi, je toliko bolj pomembna holistična vizija podjetja oz. vizionarska sposobnost managementa, ki določi »smer plovbe« (razvoja) podjetja kot usmeritveni horizont, okoli katerega se prepleta tekoče delovanje.

Katastrofalen dogodek – nesreča v rudniku Čile

5. avgusta 2010 ob 23. uri je čilski minister za rudarstvo Laurence Golborne prejel kratko in srhljivo sporočilo: »Rudnik v Copiapó zasut, 33 žrtev«. ¹ 69 dni pozneje pa je isti Golborne stal ob rudniku bakra in zlata v puščavi Atacama v Čilu ter skupaj z milijardo televizijskih gledalcev navdušeno spremljal evakuacijo nepoškodovanih žrtev rudniške nesreče, potem ko se je več 100 ton zemlje in skal vsulo v rudniške rove. Reševanje rudarjev, ujetih 700 metrov po površjem in pet km od vhoda, je izvajala krizna ekipa, ki je delala dobesedno 24 ur na dan za več kot dva meseca. Tako so lahko rešili vseh 33 ujetih rudarjev. Odločitve, ki so jih med rudarsko krizo sprejemali Golborne in njegova ekipa, so predmet številnih poučnih lekcij za vse, ki se soočajo s podobnimi katastrofalnimi tveganji ali nesrečami.

Tisti, ki preučujejo katastrofalne dogodke – bodisi potrese, poplave, finančne nevihte ali propad rudnika –, pogosto usmerijo pozornost k trem fazam takšnega dogodka, pri čemer vsaka zahteva različne pristope priprave oz. odziva: (1) razjasnitev razmer, ki so vodile do katastrofalnega dogodka, (2) delovanje oz. odziv ob takojšnji krizi kot posledici nesreče in (3) okrevanje po dogodku. Raziskave kažejo, da je vpliv vodstva največji takrat, ko se podjetje sooča z negotovimi in spreminjajočimi se okoliščinami. Toda odločitve vodstva v krizi so tudi zelo zahtevne, saj so ravno tveganja ob katastrofah po definiciji takšna, da imajo ogromne škodljive posledice, za katere pa sicer velja nizka raven verjetnosti dogodka. Zelo malo verjetno namreč je, da bi se ljudje, ki so poklicani, da prevzamejo odgovornost za reševanje krize, že kdaj v preteklosti soočili s tovrstnimi odločitvami. Ko so se npr. na Japonskem zaradi močnega potresa in cunamija 11. marca 2011 jedrski materiali pregreli v več jedrskih reaktorjih, so se japonska vlada in predstavniki družbe soočali z odločitvami, ki jih v zgodovini Japonske še ni bilo. V obdobju katastrof brez primerjave, ki segajo od terorističnih napadov in finančnih kriz do razlitja nafte in jedrskih groženj, se posamezna vodstva čedalje bolj osredotočajo v pripravljenost na »nepredstavljljive dogodke«.

V rudniški nesreči so ključno vlogo odigrali minister za rudarstvo Golborne, čilski predsednik Sebastián Piñera in delovodja rudarske posadke Luis Urzna.

1. Povzeto in prirejeno največ po Ussem idr. (2011) ter Rashid idr. (2013).

Piñera je vztrajal pri iskanju rudarjev in zagotavljal dosledno podporo Golbornu s kritjem vseh stroškov reševanja in pozorno spremljal reševalna prizadevanja. Urzna pa je, medtem ko je bil skupaj ujet z rudarji, posadko preoblikoval v učinkovito mikro-družbo, tako da so lahko racionalno razporedili hrano, ohranili moralo in se pripravili na reševanje. Odločitve kriznega tima so lahko razdelijo v tri faze: (1) prevzemanje celotne odgovornosti za reševanje krize, kar je storil Golborn, (2) oblikovanje in vodenje ekipe za reševanje specifičnih ključnih vprašanj v krizi in (3) izbira med možnostmi za obvladovanje krize. Vsaka faza je zahtevala posebno mero veščin odločanja in vsaka odločitev je imela svoje posledice. Golborne je razumel, da bi katastrofa rudnika lahko postala hkrati še politična katastrofa, in sicer v primeru, če po njegovem prevzetju vodenja ne bi uspel dobro obvladati krize: »Pred tem sem obiskal zgolj dva druga rudnika in nimam tehničnega znanja, toda kar vem, pa je, kako upravljati zahtevne projekte, voditi ljudi, zgraditi ekipe in zagotoviti potrebna sredstva«. Ko je prispel v rudnik, se je Golborne pridružil srečanju z najvišjimi predstavniki lastnikov rudnika, reševalno ekipo, lokalno policijo in nacionalno vlado. Razpravo je zaznamovala zmeda, vključno z negotovostjo glede takšnih osnovnih dejstev, kot je število ujetih rudarjev (število je bilo od 34 do 37). O nesreči in reševanju rudarjev je s kraja nesreče poročalo več kot 1.400 novinarjev.

Začetna prizadevanja, da bi se prebili do zasutih rudarjev, niso bila uspešna, saj so reševalci ugotovili, da je prišlo do novega vdora, ki je blokiral vsak neposreden dostop do rudarjev. Reševalci so tudi poročali, da zaradi znakov večje nestabilnosti ni več varno niti za njih, da bi ponovno vstopili v rudnik. »Morajo biti že mrtvi«, je Golbornu zasebno povedal eden od reševalcev, in »če niso mrtvi, pa bodo kmalu«. Čeprav je bil v šoku, se je Golborne takoj odločil, da v celoti obvesti sorodnike rudarjev o težavah, s katerimi so se soočali reševalci. Golborne navaja: »Po megafonu sem jim pričel govoriti slabo novico, potem pa sem pred seboj zagledal hčerki Franklina Lobosa, bivšega nogometaša, ki je bil ujet v rudniku. Po tihem sta začeli jokati. Zlomil sem se. Nisem mogel več nadaljevati govora. Toda eden izmed sorodnikov žrtve ujetja je zakričal: »Minister, ne morete se zlomiti. Morate nam dati moč!«. Ta trenutek, kot se Golborne spominja, je postal »prelomnica«, nakar se je samozavestno odločil, da prevzame polno odgovornost za vodenje reševalne akcije, ne glede na to, kakšen bo njen končni izid. Kljub pomanjkanju tehničnega znanja o rudarjenju kakor tudi predhodnih izkušenj s področja reševanja, je bil Golborne v tistem trenutku vendarle najboljše organizacijsko pozicionirana osebnost za obvladovanje krize. Hkrati pa je posedoval potrebne managementске izkušnje, s katerimi je lahko nadzoroval izvedbo glavnega dela in vodil tudi področja, kjer je bilo njegovo strokovno znanje omejeno.

Čas, ki so ga imeli ujeti rudarji za preživetje, je bil omejen. Kljub temu da ni vedel ničesar o njihovem zdravstvenem stanju ali obsegu sredstev, ki so

jih imeli na razpolago za prežvljanje, ali celo, če so sploh vsi preživeli, se je Golborne odločil, da bo moral takoj sestaviti krizno ekipo, ki bo lahko načrtovala in izvedla akcijo za hitro doseganje rudarjev, ujetih 700 metrov pod površjem in brez dostopa do že obstoječih jaškov ali rovov. Gre za »recept«, ki narekuje, da moramo pridobiti »prave ljudi« na naš »avtobus«, hkrati pa izločiti napačne. V ta namen je Golborne odstranil izvršnega direktorja rudnika iz katerekoli vloge v krizni ekipi.

Za iskanje rudarjev je Golborne sestavil dve različni vrtalni ekipi. Prva ekipa bo skušala zvrtni luknjo navzdol vse do prezračevalnega jaška, ki se je nahajal v neposredni bližini ujetih rudarjev. Druga bo vrtala odprtino neposredno do mesta, kjer so se zatekli rudarji. Kljub temu da je Golborne hkrati izvajal dvosmerno reševalno strategijo, je bilo objektivno malo možnosti, da strategiji uspeja. V primeru druge strategije bi ekipa zvrtna ca. 13 cm jašek približno 600 metrov navzdol, pri čemer pa bi zgolj eno- ali dvostopinjsko odstopanje od popolne poravnave lahko povzročilo, da jašek zgreši majhno votlino, za katero so reševalci domnevali, da se v njej nahajajo rudarji. Navkljub izpostavljenemu tveganju, je Golborne vseeno prišel do zaključka, da omenjena načrta še zmeraj predstavljata najboljšo možno rešitev. Poleg čilskih podjetij je reševalno opremo zagotovilo 12 svetovnih korporacij in ameriška NASA, skupni strošek reševanja rudarjev pa je znašal 20 mio. USD.

22. avgusta ob 6. uri zjutraj, ko je vrtalni stroj dosegel globino 686 metrov, so reševalci zaslišali tiho trkanje po vrtalniku. Ko so glavo vrtalnika umaknili nazaj na površje, je na njej bilo z rdečimi črkami zapisano: »Estamos bien en el refugio, los 33« – »V redu smo v zavetišču, 33«. Bil je odločilen trenutek za mnoge člane v reševalni ekipi. Kmalu po preboju so reševalci spustili videokamero v ozko vrtino, nakar so vse slike v živo, predvajane po vsem svetu, razkrile skupino rudarjev v veliko boljšem stanju, kot jih je večina pričakovala. Sredi navdušenja na površju je Golborne nemudoma preusmeril pozornost k izzivu evakuacije rudarjev. Kot je bilo pričakovati, je imel na voljo širok nabor ukrepov – natančneje 10 – vsi že v končnih fazah priprave. Od teh so se tri sheme izkazale kot najprimernejše, vendar je vsaka zahtevala edinstven pristop oz. nekoliko drugačno opremo. Vse tri sheme so začeli izvajati vzporedno. 9. oktobra po 33 dneh vrtanja v skladu s planom B je Golborne nekaj minut po 8. uri sporočil, da je novi reševalni jašek dosegel ujete rudarje. V tistem trenutku je vrtanje po planu A doseglo globino 600 metrov, po planu C pa le 370 metrov. Tri dni pozneje so Golborne in njegova ekipa začeli evakuirati rudarje s pomočjo posebno zasnovane kapsule po planu B. 13. oktobra ob 20.55 je zadnji od rudarjev Luis Urzúa, delovodja izmene, prišel na površje in izjavil: »Pripeljal sem vam to izmeno delavcev, kot smo bili dogovorjeni«.

Iz preučevanja reševanja rudarjev, ki ga je vodil krizni manager Laurence Golborne, se je izoblikovalo 12 načel vodenja. Vsako izmed izpostavljenih načel se je izkazalo za ključnega pomena pri reševanju.

Preglednica 9.1 Načela vodenja

Prevzemanje odgovornosti za reševanje krize.	1. Močna podlaga iz predhodnih vodstvenih izkušenj. 2. Optimalni položaj za izvajanje nalog. 3. Zaupanje v odgovornost, ki temelji na izkušnjah. 4. Postopno sprejemanje odgovornosti.
Oblikovanje vrhunske ekipe za krizni management.	1. Prepoznavanje svojih časovnih in strokovnih omejitev. 2. Identificiranje ključnih članov za krizno ekipo. 3. Hitra postavitev vrhunske ekipe za doseganje ciljev pod stresom. 4. Vodenje krizne ekipe.
Izbiranje ukrepov za obvladovanje krize.	1. Osredotočanje pozornosti na hitro končanje krize. 2. Usmerjanje odločitev krizne ekipe v namen reševanja krize. 3. Ustvarjanje alternativnih poti za obvladovanje krize. 4. Razkrijte vseh informacij z namenom ohranitve legitimnosti.

Naloge in vprašanja

1. Pojasnite splošno definicijo krize na obravnavanem konkretnem primeru!

Kriza je kratkotrajno neugodno, nezaželeno in kritično stanje v podjetju (organizaciji), ki neposredno ogroža doseganje ciljev udeležencev tega podjetja ter njegov nadaljnji obstoj in razvoj, nastalo pa je zaradi prepletenega in hkratnega delovanja tako zunanjih kakor tudi notranjih vzrokov (Dubrovski, 2022, str. 64).

2. Pojasnite razsežnosti krize po posameznih vidikih!

Ekonomski vidik, socialni vidik, tradicionalni vidik, psihološki vidik, pravni vidik.

3. Katera ravnanja vodilnega kriznega managerja (ministra za rudarstvo) štejete za najpomembnejša? (v pomoč je preglednica 9.1)

4. Komentirajte kompetence kriznega managerja v tem konkretnem primeru!

Posebne kompetence kriznega managerja: (1) podjetniški instinkt s profesionalnimi managementskimi veščinami, sposobnost soočenja in delovanja v izjemnih situacijah, vendar z jasnim razumevanjem položaja, s katerim se sooča; (2) široke poslovne izkušnje in izkušnje v sanacijskih primerih za potrebno hevristično in izkustveno odločanje; (3) sposobnost osredotočenja na reševanje problemov v težjih položajih in zapletenejših razmerah, ki jih prinaša kriza, z aktiviranjem, uporabo in povezovanjem pridobljenega znanja v kompleksnih, raznovrstnih in nepredvidljivih situacijah; (4) znanja, na osnovi katerih lahko presoja možne reakcije posameznega udeleženca organizacije ali interesne skupine in ocenjuje posledice na potek sanacije; (5) spretnost in izkušnost v lokalnih in mednarodnih pogajanjih, še posebej v izrednih razmerah; (6) pripravljenost za prevzem funkcije moderatorja in mediatorja; (7) ekspertne komunikacijske veščine (Dubrovski, 2022, str. 171).

5. Katere značilnosti izrednih razmer so razvidne v tem primeru?

Značilnosti izrednih razmer so lahko (Dubrovski, 2022, str. 65): močno omejen razpoložljiv čas za odločanje; odločanje v okoliščinah, ki so presenetile ali celo šokirale; dopustnost napačnih odločitev je minimalna ali pa je ni; celotno dogajanje (med vzrokom in posledico) je pospešeno; stroški (cena) potrebnih sredstev, načinov in časa so povečani; večpoudročna in večsmerna posledičnost posamezne odločitve; omejena materialna in nematerialna sredstva; omejena uporabnost preteklih informacij o poslovanju za odločanje; omejena razpoložljivost primernih obstoječih informacijskih virov za odločanje; nenehno in nepričakovano pojavljanje vedno novih (neugodnih) znakov in značilnosti krize; porast notranjih in zunanjih konfliktov med udeleženci; intenzivnejši notranji in zunanji nadzor nad odločitvami in delovanje v okoliščinah povečanega zanimanja in komentiranja različnih medijev; odločanje v razmerah, ko je treba dobro poznati in upoštevati dodatno pozitivno zakonodajo; možnost oviranja tistih, ki so za nastalo krizo odgovorni, da bi se prikri-la njihova neposredna odgovornost; neprestana psihična obremenitev odločevalcev z malo priložnostmi za popuščanja in sprostitev.

Namig iz prakse

Naravnih nesreč seveda ni mogoče vnaprej predvideti, zastaviti pa je mogoče smernice delovanja, če pride do takšnih dogodkov. Predvsem v ZDA so po terorističnih napadih mnoga podjetja razvila t. i. načrte odzivanja na katastrofe ali strategije nepretrganega poslovanja (angl. *disaster recovery planning, contingency planning*). Fink (1986, str. 45) predlaga t. i. »krizni barometer«, v katerem se na abscisni osi označuje faktor verjetnosti v odstotkih, na ordinatni pa teža učinka dogodka. Največ pozornosti je treba nameniti kombinaciji visoka verjetnost – močan učinek (»rdeča cona«). Načrti izhoda iz hipotetičnih katastrofičnih dogodkov bistveno povečujejo učinkovitost kriznega managementa in omilijo posledice nesrečnega dogodka.

V zadnjem času narašča število raziskav s področja javnih ustanov, ki imajo družbenokulturni in zgodovinski pomen (npr. muzeji, knjižnice, skrbniki dokumentacije, spomeniki nacionalnega pomena itd.). Tako je bilo v eni od raziskav ugotovljeno, da so takšni prostori in objekti kar v 95 % ranljivi bodisi zaradi človeških dejanj ali naravnih nesreč, pri tem pa je bila najdena zelo nizka raven usposobljenosti za ravnanje v krizah (Naseri Malvani idr., 2024). Ključne kompetence v javnem sektorju so veščine, znanja in osebnostne lastnosti, ki jih zaposleni potrebujejo za učinkovito izvajanje svojih nalog in zagotavljanje kakovostnih storitev za državljane. Te kompetence so lahko specifične glede na vlogo, vendar so nekatere splošne in enako pomembne v različnih delih javnega sektorja. Nekateri raziskovalci, ki so proučevali nesreče, povezane z

delovanjem javnega sektorja (Wisittigars in Siengthai, 2019; Van Wart in Kapucu, 2011), so identificirale številne potrebne kompetence kriznega managementa, vodje pa pred tem praviloma niso posedovali niti ustreznih splošnih kompetenc, še manj pa seveda posebnih kompetenc kriznega managementa (obravnavani primer!).

V javnem sektorju ali podjetjih, ki so neposredno ali posredno v državni lasti, se pogosto pojavljajo ovire v delovanju kriznega managementa, ki sicer ima zadostna znanja in načrt reševanja krize, toda nima zadostnih pooblastil lastnika. Da bi lahko bil krizni management uspešen, mora (Dubrovski, 2022, str. 175): (1) hoteti (pripravljenost): volja do spreminjanja, sprejem odgovornosti, pripravljenost za odrekanje, zadostno angažiranje; (2) smeti (legitimnost): pristojnost za odločanje, potrebna pooblastila, položaj v hierarhiji; in (3) moči (sposobnost): strokovnost, sposobnost timskega dela, učenja in vodenja, sprejemanje bremen, moč za doseganje ciljev. Ko krizni managerji naletijo na problem pomanjkanja pooblastil ali nesprejemljivih usmeritvenih navodil (npr. ni dovoljeno kadrovsko prestrukturiranje, odprodaja poslovno nepotrebnih delov premoženja ali sanacijsko zadolževanje ipd.), največkrat opustijo projekt, saj sanacijskega načrta ne bo mogoče realizirati, primere najdemo tudi v domači praksi.

Razvoj latentne krize – Kratkohlačnik, d. d.

Slovensko tekstilno (konfekcijsko) podjetje Kratkohlačnik, d. d. je eno večjih podjetij za proizvodnjo kratkih hlač v Evropi. Zaposluje 320 delavcev in letno doseže okoli 9,5 mio. EUR prometa (prihodkov). Predsednik uprave delniške družbe (direktor) je na seji nadzornega sveta, ki je ocenjevala poslovanje v prejšnjem letu (v priloženih izkazih kot »tekoče leto«), takole ocenil poslovanje podjetja Kratkohlačnik:

Najprej bi vse člane nadzornega sveta lepo pozdravil, še posebej našega edinega zunanjega člana, ki zastopa interese zunanjih lastnikov kapitala. Podjetje je v prejšnjem letu zelo uspešno poslovalo. Makroekonomski pogoji so bili skrajno neugodni, saj nam država s svojo nepremišljeno politiko jemlje velik del zaslužka, ki si ga priborimo z izjemnimi napor. Če ne bi management podjetja – nekateri ste tudi tukaj člani nadzornega sveta – svojih nalog opravljal tako požrtvovalno, strokovno ter z doslednim upoštevanjem načel reda in discipline, ne bi mogli ustvariti nobenega dobička. Država naši delovnointenzivni industriji jemlje pri davčnih obremenitvah, pri obrestnih merah, inflaciji, energentih, povrh pa še brez razmisleka spušča v Slovenijo tujo konkurenco. Še dobro, da jo s strahovitimi napor managementa uspešno zaustavljamo, tako da nam prodaja na domačem trgu ne pada. Pogoji poslovanja, ki jih določa makroekonomska politika, so poseben zaostreni še v zadnjem času, ko ...

Medtem ko je večina članov nadzornega sveta svojemu direktorju nenehno prikimavala, je edini zunanji član vljudno prekinil njegov monolog in ga prosil za osredotočenje na poslovanje podjetja Kratkohlačnik, saj so makroekonomski pogoji poslovanja vsem splošno znani.

Direktor nadaljuje:

Kot sem že omenil, je naše podjetje z izrednim angažiranjem doseglo izvrstne rezultate in pričakujem, da se bo s to mojo ugotovitvijo strinjal tudi nadzorni svet. Čisti prihodki iz prodaje so bili sicer za kakšnih 5 % manjši od prejšnjega leta, je pa zato za skoraj 10 % večji kosmati donos iz poslovanja, kar se lepo vidi iz priloženih izkazov o poslovanju, razen tega pa imamo že danes obljube kupcev, da bodo naročila povečali. Zato smo si pripravili nekaj manjše zaloge. Sodelovanje z dvema velikima dolgoletnima kupcema

Preglednica 10.1 Izkazi poslovnega izida v EUR

Postavka	Predpre- teklo leto	Preteklo leto	Tekoče leto	Plan za tek. leto
A. Čisti prihodki iz prodaje	6.931.230	7.119.012	6.484.727	7.039.726
I. Čisti prihodki iz prodaje na domačem trgu	2.733.267	2.879.319	2.754.131	3.025.371
II. Čisti prihodki iz prodaje na tujem trgu	4.197.964	4.239.693	3.730.596	4.014.355
B. Povečanje vrednosti zalog	–	275.413	1.251.878	375.563
C. Zmanjšanje vrednosti zalog	125.188	–	–	–
E. Kosmati donos iz poslovanja	6.806.042	7.394.425	7.736.605	7.415.290
F. Stroški blaga, materiala in storitev	3.818.227	4.147.888	4.515.106	4.114.505
I. Nabavna vrednost prodanega blaga	187.782	150.225	175.263	154.398
II. Stroški materiala	3.125.522	3.321.649	3.597.062	3.392.589
III. Stroški storitev	500.751	676.014	742.781	567.518
G. Stroški dela	2.745.785	2.574.695	2.628.943	2.679.019
H. Amortizacija	233.684	216.992	191.955	229.511
K. Drugi odhodki poslovanja	20.865	25.038	29.210	25.038
L. Dobiček iz poslovanja	–	429.811	371.390	367.217
M. Izguba iz poslovanja	12.519	–	–	–
N. Prihodki od financiranja	100.150	91.804	58.421	95.977
P. Odhodki od financiranja	408.947	338.007	258.721	354.699
R. Dobiček iz rednega delovanja	–	183.609	171.090	108.496
S. Izguba iz rednega delovanja	321.315	–	–	–
Š. Izredni prihodki	183.609	16.692	29.210	225.338
I. Odprava rezervacij	125.188	–	–	–
II. Drugi	58.421	16.692	29.210	225.338
T. Izredni odhodki	4.173	33.383	–	33.383
U. Celotni dobiček	–	166.917	200.300	300.451
V. Celotna izguba	141.879	–	–	–

v izvozu pa smo prekinili, saj nista sprejela naših novih modelov, niti nove cene za njih. Ker gre za neverjetno uspešno novo kreacijo kratkih hlač, ki je še kupci niso prav zaznali, pričakujemo pravo razprodajo v naslednjih tednih in povečanje prodaje v tujini (naš pripravnik v komerciali že išče nove kupce po internetu). Novi model kratkih hlač smo razvili izključno z našimi izkušnjami, ki jih bomo posredovali kupcem. Iz izkaza poslovnega izida – kosmati donos pa je tako razvidno, da smo presegli načrtovano višino realizacije.

Stroške smo bistveno znižali, še vedno pa teče nekaj zelo dobro pripravljenih projektov za njihovo nadaljnje znižanje. Res pa je, da na nekatere ne moremo vplivati, ker so odvisni od vladnih ukrepov (npr. elektrika, poštne in bančne storitve, poraba goriva za službene avtomobile itd.). Ker je bila naša proizvodnja skoraj v celoti zasedena, smo nekaj poslov prene-

Preglednica 10.2 Bilance stanja v EUR

Postavka	Predpre- teklo leto	Preteklo leto	Tekoče leto	Plan za tek. leto
A. Stalna sredstva	3.526.123	3.705.558	3.876.648	Plan ni bil izdelan
I. Nepremičnine	2.908.529	3.004.507	3.288.266	
II. Oprema	312.969	367.217	271.240	
III. Dolgoročne finančne naložbe	304.624	333.834	317.142	
B. Gibljava sredstva	3.501.085	3.972.626	4.018.528	
I. Zaloge	2.132.365	2.457.853	2.649.808	
1. Material	596.728	671.841	542.480	
2. Nedokončana proizvodnja	592.555	567.518	680.187	
3. Proizvodi	913.871	1.180.938	1.381.239	
4. Trgovsko blago	29.210	37.556	45.902	
I. Dolgoročne terjatve iz poslovanja	129.361	121.015	125.188	
II. Kratkoročne terjatve iz poslovanja	1.118.344	1.201.803	1.080.788	
III. Kratkoročne finančne naložbe	79.286	112.669	116.842	
IV. Denarna sredstva	45.902	79.286	45.902	
C. Sredstva	7.027.207	7.678.184	7.895.176	
Č. Zunajbilančna sredstva	1.915.373	1.915.373	1.915.373	
A. Kapital	4.193.791	4.757.136	4.953.263	
C. Dolgoročne obveznosti	45.902	41.729	41.729	
Č. Kratkoročne obveznosti	2.787.515	2.879.319	2.900.184	
I. Iz poslovanja	1.268.570	1.293.607	1.043.232	
II. Iz financiranja	1.518.945	1.585.712	1.856.952	
E. Obveznosti do virov sredstev	7.027.207	7.678.184	7.895.176	
F. Zunajbilančne obveznosti	1.915.373	1.915.373	1.915.373	

sli tudi na naše podizvajalce, kjer je bilo nekaj reklamacij, vendar se stanje popravlja. Management proizvodnje pa seveda dan za dnem dopoveduje komerciali, da naj hitreje in več prodaja. Stroški dela so celo pod načrtovanimi. Ker pa je proizvodnja večkrat obratovala tudi ob nedeljah in praznikih, saj je bilo treba popraviti nekatere reklamirane modele, smo takšna prizadevanja skupaj z vrhnjim managementom morali posebej nagraditi. Začeli smo tudi poseben projekt prodaje na ruskem trgu, s katerega smo od znanca našega direktorja vzdrževanja (spoznala sta se na dopustu na taborjenju) pridobili zelo veliko naročilo v obsegu naše mesečne proizvodnje. Naredili smo posebne kratke hlače, prilagojene izključno temu trgu, pri čemer zaenkrat ne računamo na kakšen večji dobiček, smo si pa med slovenskimi konfekcionarji in politično elito močno utrdili ugled. Kupec s plačilom kasni dva do tri mesece, ker pa je, kot rečeno, naš znanec, bomo plačilo v kratkem dobili; plačilo sicer ni bilo zavarovano, saj smo tako brez zavarovanja pridobili nekaj odstotkov v ceni.

Na vprašanje zunanjega člana nadzornega sveta, kakšen delež predstavlja ta neunovčena terjatev v vseh kratkoročnih terjatvah podjetja, je direktor z neprikritim zadovoljstvom odgovoril, da le okoli 40 %, saj imajo drugi večji del terjatev uradno priznanih v dveh stečajnih postopkih na Hrvaškem. Ker je družba morala financirati izjemno obetaven nov program kratkih hlač in realizirati posel za ruskega kupca, jim sedaj primanjkuje obratnih sredstev. Zato je predsednik uprave podjetja Kratkohlačnik še predlagal:

Nadzornemu svetu sem v naslednji točki predložil zahtevo za izdajo dovoljenja za prodajo naše maloprodajne trgovine sredi Portoroža, saj bi bilo mogoče za njo iztržiti zelo dobro ceno. Prodaja naših kratkih hlač je tam sicer dokaj velika, vendar nimamo pregleda nad poslovanjem (računalnik je namreč že nekaj mesecev pokvarjen), razen tega pa je vodja poslovalnice dal odpoved. Zelo nerodno bi bilo, če naši delavci naslednji mesec ne bi pravočasno dobili plač in regresa. Govoril sem sicer z našimi bankami, vendar pravijo, da smo že presegli njihove zgornje meje in da novih posojil ne moremo več zavarovati, češ da je tako že vse obremenjeno s hipotekami. Seveda pa se bančniki na poslovanje in naše razvojne načrte ne spoznajo.

Naloge in vprašanja

1. *Ali se glede na podane podatke strinjate z direktorjevo oceno uspešnosti poslovanja? Zakaj? Kakšen je njegov način prikaza podatkov? Kateri stroški so bili realno (upoštevanje letne inflacije 5 %) res nižji? Kje, mislite, so razlogi, da družba v okviru poslovnega načrta ni izdelala bilance stanja?*

Številni primeri pogosto kažejo na tendenco prirejanja računovodskih izkazov, ko želi management na osnovi t. i. kreativnega računovodstva (angl. *creative accounting*) prikazati uspešnejše poslovanje podjetja, kot je to v resnici, na kar lahko vplivajo različni vzroki, npr. pritisk lastnikov, želja po obnovitvi mandata, olepšana predstava pri bankah, kupcih in dobaviteljih ter splošni javnosti, pričakovanje višjih osebnih nagrad ipd. Prirejanje računovodskih izkazov lahko vodi v naklepne prevare.

2. *Opredelite krizo z vidika meril za razvrščanje kriz!*

Krize je mogoče razvrstiti po sledečih merilih oz. vidikih: (1) z vidika oblike krivulje poteka, (2) z vidika hitrosti nastopa, (3) z vidika razvoja, (4) z vidika verjetnosti in bližine v času (stopnja intenzivnosti), (5) z vidika ogroženosti ciljev in (6) z vidika vzrokov nastanka.

3. *Katere simptome krize bi bilo mogoče navesti? Če ne bo sprememb – kakšen bo po vašem mnenju razvoj simptomov krize? Na osnovi katerih simptomov so banke ustavile kreditiranje?*
4. *Rangirajte po velikosti vpliva po vašem mnenju pet mogočih vzrokov za nastalo stanje, ki se odvija po nevarni spirali!*

5. Na osnovi katerega povoda (neposredno delujočega vzroka) bi se lahko kriza dejansko sprožila (iz latentne v akutno)?

Ena izmed definicij managementa, uporabna v tem primeru: vodenje organizacije na produktiven, učinkovit in zanesljiv način (»David Brent Ltd.«, 2023).

6. Povečanje vrednosti zalog, izkazano v izkazu poslovnega izida, pomeni prav-zaprav proizvodnjo na zalogo brez znanega kupca. Prihodki so se povečali tu-di na račun neplačanih terjatev. Kakšen vpliv imajo povečana zaloga in ne-unovčene terjatve na prikazani dobiček? Ali bi bilo npr. mogoče iz takšnega dobička izplačati dividende ali kupiti nove stroje? Kaj se bo zgodilo, ko bo pod-jetje začelo zmanjševati (odprodajati) zaloge? Kakšna je razlika med računo-vodskim dobičkom in likvidnostnim presežkom?

Računovodski dobiček se pomembno razlikuje tako od likvidnostnega presežka (ostanek denarnih sredstev po plačilu vseh obveznosti) kakor tudi ekonomskega dobička (vključuje tudi strošek kapitala in odraža us-pešnost osnovnega poslovanja brez upoštevanja slučajnih in občasnih).

7. Opišite vedenje managementa iz tega primera po modelu »proces propada-nja« (Dubrovski, 2022, str. 136)!

Faza	Vedenjske značilnosti
1. Zaslepljenost	
2. Pasivnost	
3. Napačne odločitve	
4. Kriza	
5. Propad	

8. Kakšno je po vašem mnenju delo nadzornega sveta? Ali lahko njegova sesta-va (notranji – zunanji člani) vpliva na odločitve, ki se sprejmejo s preglasova-

njem? V kakšnem razmerju sta v podjetju Kratkohlačnik vodstvo in nadzorni svet ter v kakšnem bi morala biti? Kako mislite, da se bo seja končala?

9. *Kakšno je stališče managementa podjetja Kratkohlačnik do strateškega načrtovanja?*

10. *Svetovalno podjetje je na krizo očitno opozorilo. Zakaj menite, da je direktor na njihovo mnenje reagiral tako odklonilno?*

V svetovalni praksi naletimo na primere, ko podjetje najame svetovalce zgolj zato, da s tem navidezno prikazuje svojo skrbnost pri sprejemanju poslovnih odločitev, čeprav že vnaprej ve, da nasvetov svetovalcev, če ne bodo skladni z njihovim naziranjem, ne bodo upoštevali.

11. *Predpostavimo, da je prišlo na zahtevo lastnikov do zamenjave vrhnjega managementa. Kateri bi lahko bili ukrepi, ki bi jih kot novi direktor takoj začeli izvajati? Katere člane vrhnjega ali srednjega managementa bi povabili v krizni tim?*

Namig iz prakse

Globlja je kriza, manjše so možnosti uspešnega obvladovanja nastalega položaja. Tako so mnogi sanacijski procesi v praksi neuspešni, čeprav so dobro pripravljeni in izvajani. Na splošno je sicer težko določiti univerzalno stopnjo uspešnosti kriznega managementa, saj se ta lahko razlikuje glede na zastavljene cilje in vsakokratne okoliščine konkretnega primera. Upošteva podatke iz nacionalnih in regionalnih pravnih virov, profesionalnih združenj, akademskih raziskav, finančnih institucij, panožnih poročil, študij primerov in podatki stečajnih sodišč ter avtorjeve izkušnje, je stopnja uspeha sanacijskih projektov (angl. *business rescue rate*) v povprečju manjša od 30 % (glejte tudi Huet in Lahaire-Marcouyoux, 2019, str. 132; Augustine, 1995).

Analiza pravih vzrokov za nastanek določenega stanja je izjemno pomembna, saj se z njo identificirajo tista področja (proces, pojavi, dogodki), katerih negativne učinke je treba omejiti ali odpraviti. Ukvarjanje z napačnimi vzroki pomeni nadaljnjo nekoristno izgubo časa, denarja in naporov, kar krizni položaj le še zaostri. »Reševanje napačnega problema je prvi kardinalni greh kriznega managementa« (Alpaslan in Mitroff, 2011, str. 171). Mnoge ocene in zaznave prisotnosti krize temeljijo izključno na različnih analizah računovodskih izkazov, pri tem pa se zanemari dejstvo, da so računovodski izidi le evidentirane posledice odločitev v preteklosti, in ni nujno, da so verodostojni odraz trenutnega stanja v podjetju. Za analizo položaja so računovodski izkazi vsekakor potrebni, vendar pa niso zadostni za sprejem ukrepov odpravljanja morebitnega kriznega stanja. Izguba, izkazana v letnih računovodskih izkazih, sama po sebi še ne pomeni krize, kakor tudi ugotovljen računovodski dobiček ne pomeni, da posluje uspešno. Podjetje, ki posluje z izgubo, ni nujno v krizi, in podjetje, ki izkazuje dobiček, ni nujno uspešno!

Konkretno in dejansko se lahko kriza odraža zgolj v podjetju (organizaciji), saj so krize višjih ravni sumarične, abstraktne in agregatne, saj so posledica povprečnega stanja v »njihovih« podjetjih. Nacionalno gospodarstvo je torej v krizi zato, ker so v krizi njegova podjetja, ki ustvarjajo manj BDP ter prispevajo preko davkov in prispevkov manj sredstev v državni proračun, ki mora zato zmanjšati javno porabo oz. transferje sredstev v javno porabo, infrastrukturne projekte in socialne namene ali povečati zadolžitev na mednarodnem finančnem trgu. Seveda lahko pride tudi do reverzibilnega vpliva, ko nepremišljena in gospodarstvu odtujena nacionalna politika povzroči takšne ali drugačne notranje in mednarodne konflikte in bariere, ki slabijo konkurenčni položaj podjetij na tujih trgih, ta pa zato zmanjšujejo obseg poslovanja in zopet pride do negativnega spiralnega učinka. Nenačrtno, nedomišljeno in shizofrenično komuniciranje državnih inštitucij v obdobju epidemije in uveljavljanje ad hoc ukrepov brez raziskovalne ali kakšne druge razumske podlage lahko panogam in podjetjem povzroči dodatno škodo in dolgoročno slabša njihov konkurenčni položaj na globalnih trgih.

Kriza v športnem klubu – Cibona Zagreb

Hrvati so ob »prebegu« zagrebške Cedevite v Ljubljano izgubili svoj edini košarkarski klub višje ravni – na evropski sceni nimajo zastopnika, hkrati pa jih je vse bolj mikal umik iz lige ABA – po zelo obetavni sezoni Cibone pa je njene navijače pričakal šok.¹ V petek je pod vodstvom slovenskega trenerja Gašperja Okorna dobila peto tekmo finala DP z Zadrom in prvič po letu 2013 proslavila dvojno domačo krono, nato pa je hitro prišla streznitev. Dvakratni evropski prvak (1985 in 1986) in dvakratni zmagovalec evropskega pokala (1982 in 1987) je pred stečajem!

Zgodba o finančnih težavah nekdanjih velikanov jugoslovanske in evropske košarke je vse prej kot nova, ušel pa ji nihče. V posameznih obdobjih so se začeli utapljati v debelih rdečih številkah šampionski zasedbi sarajevske Bosne in splitske Jugoplastike, nato Zadar, beograjska velikana sta se obdržala nad gladino z izdatno pomočjo politike in s spretnimi manevri pri izogibanju dolgovom, agonija Cibone pa je vsaj tako dolga, kot je bila stiska Uniona (in Petrola) Olimpije. Po dolgih letih kadrovske rošade in pometanja težav pod preprogo pa so se Zagrebčani očitno znašli na koncu slepe ulice. Predsednik kluba se je umaknil, direktor je odstopil pred dvema tednoma, bančni račun je zamrznjen od 22. aprila. Košarkarji niso dobili plač štiri mesece (nekateri še več), skupni dolg Cibone pa znaša vsaj 5 mio. EUR. Po oceni pesimistov pa dvakrat več.

Sanjarjenje o naslednji tekmovalni sezoni, v kateri so Zagrebčani želeli zadržati nadarjene igralce, ki so v zadnjem kolu lige ABA ugnali Cedevito Olimpijo v Ljubljani, ter jim dodati izkušene igralce, je v hipu zamrlo. Nekdanji gigant, ki je zaradi svojih številnih nepremičnin (zdaj v glavnem že »izginulih«) ob osamosvojitvi Hrvaške veljal za najpremožnejši športni klub na Hrvaškem, se ne more več podpirati niti z beraško palico. Podpora mestnih oblasti je splahnela, pokrovitelje sta pregnala črni sloves Cibone in njeno večno spogledovanje s političnimi oportunisti, novih dobrotnikov pa ni na obzoru. Legendarni Aco Petrović hkrati zaman poziva državne organe, naj pregledajo izvor premoženja vseh vodilnih mož kluba v zadnjih 20 letih, koliko so imeli ob prihodu k Ciboni in koliko ob odhodu.

1. Povzeto in prirejeno največ po »Po velikem slavu se je Cibona znašla na pragu stečaja« (2022).

Slovenski trener Gašper Okorn je prevzel taktirko moštva konec januarja 2022 in po splošni oceni odlično opravil svoje delo. Ljubitelji košarke v Zagrebu bi seveda radi videli, da bi ostal v vlogi dirigenta, toda ugank je veliko preveč tudi zanj, čeprav se mu je koža med dvema mandatoma na Olimpijadi klopil (2006/2007 in 2016/2018) pošteno odebelila. »Zadnji štirje meseci so bili najbolj turbulentni v moji trenerski karieri. Ni bilo lahko priti do finala DP in v njem zmagati, toda na koncu so moji košarkarji položili zrelostni izpit. Uradno nisem več trener Cibone, videli pa bomo, kaj bo prinesel čas,« je za hrvaške medije ocenil vsega vajeni Okorn, ki preprosto ne more verjeti, da se je v takšnih težavah znašel klub, v katerem je pod imenom Lokomotiva navduševal Nikola Plečaš, po preimenovanju v Cibono leta 1975 pa Krešimir Ćosić, Andro Knego, Mihovil Nakić, Zoran Čutura in seveda največji Dražen Petrović. »S košarkarji smo se dogovorili, da bomo do konca finala pozabili za težave, a sem moral skleniti številne kompromise, saj nisem imel disciplinskih vzvodov. Na treningih smo pogosto igrali nogomet, pred odločilno tekmo z Zadrom nismo imeli treninga in sestanka, raje sem fante peljal na večerjo. Zdaj si preprosto ne morem zamisliti, da bo Cibona izginila. To zveni kot znanstvena fantastika,« pojasnil slovenski strateg. Krizno stanje še vedno traja (2025), nekoč evropski prvak pa je izpadel v 2. ligo tekmovanja.

Naloge in vprašanja

1. *Kateri so lahko najpomembnejši notranji (na katere lahko vplivamo) in zunanji vzroki (na katere ne moremo vplivati) za nastanek krize v športnem klubu?*
2. *Kako bi bilo mogoče klub iz navedenega primera rešiti pred stečajem in katere bi bile posebnosti v primerjavi npr. s sanacijo proizvodnega podjetja?*
3. *Ocenite pomembnost vpliva vodstva kluba in trenerja na nastanek krize in njeno odpravljanje!*
4. *Zakaj bi bilo smiselno in ekonomsko utemeljeno sanirati takšen klub, saj bi si cer lahko preprosto ustanovili novega?*
5. *Ali poznate kakšen slovenski primer propadlega in nekoč bogatega športnega kluba? Kateri, menite, bi lahko bili razlogi za njegov propad?*

Namig iz prakse

Tako kot gospodarske družbe lahko kriza prizadene tudi negospodarske (nepridobitne) ustanove in organizacije (podjetja). Do kriz prihaja v društvih, šolah, bolnišnicah, športnih klubih, muzejih, cerkvah, državnih institucijah, mestnih oz. krajevnih skupnostih itn., kjer gre v osnovi za enako opredelitev krize, le da so lahko vzroki, posledice in načini njenega reševanja drugačni, kot pa veljajo za gospodarske organizacije.

Raziskave (Naseri Malvani idr., 2024; Parnell idr., 2010) kažejo, da so vla-

dne agencije pri reševanju krize precej manj uspešne od zasebnih inštitucij,

Preglednica 11.1 Nekdanji košarkarji Cibone v NBA

Igralec	Leto	Krog izbire	Vrstni red izbora	Pozicija	Klub NBA
Dražen Petrović	1986	3.	60	Branilec	Portland Trail Blazers
Franjo Arapović	1987	7.	159	Center	Atlanta Hawks
Gordan Giriček	1999	2.	40	Branilec	Dallas Mavericks
Josip Sesar	2000	2.	47	Branilec	Portland Trail Blazers
Zoran Planinić	2003	1.	22	Branilec	New Jersey Nets
Damir Markota	2006	2.	59	Krilni	San Antonio Spurs
Bojan Bogdanović	2011	2.	31	Branilec	Miami Heat
Tomislav Zubčić	2012	2.	56	Center	Toronto Raptors
Dario Šarić	2014	1.	12	Krilni	Orlando Magic
Ante Žižić	2016	1.	23	Center	Boston Celtics

največ zaradi pomanjkanja tako splošnih kakor tudi posebnih kompetenc. Športni klubi običajno nimajo pomembnejšega premoženja, zato za izhod iz krize le s težavo pridobivajo finančna sredstva pri bankah. V manjših klubih pa je financiranje dejavnosti največkrat odvisno od iskanja sponzorjev, kar pa je izjemno mukotrpno delo, kajti sponzorji ali donatorji pogosto zahtevajo protiusluge, ki pa jih športni klub ne more zagotoviti. Reševanje krize v klubih in društvih se zato bistveno razlikuje od npr. gospodarske družbe, še posebej pomembno je vzdrževanje dobrih odnosov z lokalno skupnostjo, sponzorji, družinami, sorodniki, ljubitelji športa itd., ki zagotavljajo sredstva za delovanje društva.

Če si športni klub s skrajno omejenimi sredstvi ne more privoščiti vrhunskih igralcev, potem bodo doseženi rezultati podpovprečni, takšno pa bo tudi zanimanje javnosti (sponzorji, gledalci, obiskovalci), s čimer se formira začaran krog brez kratkoročnega izhoda (medtem ko so imeli vodilni klubi v Jadranski ligi ABA v sezoni 2024/2025 tudi po 10.000 in več gledalcev, si je posamično tekmo Cibone ogledalo le 150 ljudi!). Iz omenjenega začaranega kroga se je mogoče izvleči le s celovitim radikalnim prestrukturiranjem, kot je to storila ljubljanska Olimpija, ko se je združila z drugim zagrebškim klubom Cedevita, ali kot so storili nekateri nogometni prvoligaši, ki so lastništvo kluba predali tujim investitorjem.

Revolucijske metode spreminjanja – General Electric

Če velja Lee Iacocca (Chrysler, Detroit, ZDA) za najpopularnejšega in slavljenega kriznega managerja v ameriški poslovni zgodovini, potem velja za najbolj poznanega prenovitelja velikega podjetja Jack Welch. Welch je leta 1981 postal do takrat najmlajši predsednik uprave velike korporacije General Electric (Boston, ZDA), katere ustanovitelj je bil tudi slavni izumitelj Thomas Alva Edison, v letu 2001, ko se je upokojil, pa je vrednost podjetja znašala 280 mrd. USD ali 4000 % več kot leta 1981! Kdor je npr. leta 1981 vložil v podjetje 17.000 USD, je bil 20 let pozneje milijonar. Zato ni presenetljivo, da ga je ameriški poslovni tisk slavil kot »managerja stoletja«, »najbolj občudovanega, preučevanega in posnemanega managerja«, »osrednjo figuro v zavesti svetovne poslovne javnosti« ipd.

Ko je Welch, ki je sicer opravil doktorat iz kemije in se že leta 1960 zaposlil v GE, prevzel vodstveno funkcijo, podjetje sicer ni bilo v slabem ali kriznem stanju, vendar ni veljalo za nič več kot povprečno, srednje uspešno industrijsko podjetje, ki se je utapljalo v lastni velikosti in birokraciji in ki je že vrsto let proizvajalo tradicionalno značilne izdelke. Strateški ukrepi pospešenega razvoja, ki jih je pripravil Welch, pa so za podjetje pomenili pravo revolucijo, saj se je Welch osredotočil le na tiste programe ali dejavnosti, ki so bile donosne in v katerih je bil GE številka ena ali vsaj dve na trgu. Če posamezen program ni imel možnosti, da doseže takšno vodilno pozicijo, je bil takšen program prodan ali ukinjen. Tako je GE prenehal proizvajati izdelke, ki so bili nekoč zaščitna znamka podjetja, kot npr. likalniki, toasterji, sušilniki za lase, mešalci, sesalniki, televizorji ipd., pri katerih enostavno zaradi pritiska cenejše ali boljše svetovne konkurence ni bilo mogoče ohranjati tržnega položaja (»da bi uspeli v prihodnosti, morate opustiti vsako posamezno stvar, ki ste se jo naučili v preteklosti«). Poslovni sistem pa se je v celoti osredotočil v bolj dobičkonosna področja, kot npr. turbine za elektrarne, motorji za letala, medicinska oprema in finančne storitve (te so v letu 2000 prinašale že 40 % od vseh prihodkov – 134,2 mrd. USD pri 315.000 zaposlenih v 100 državah). GE je za časa Welcha izvedel kar 600 nakupov (prevzemov) podjetij. Žrtev tovrstnih radikalnih ukrepov je bilo tudi 81.000 zaposlenih, ki so izgubili službo v

prvih petih letih njegovega vodenja, medtem ko se je nadaljnjih 31.000 zaposlenih prezaposlilo pri novih lastnikih prodanih programov ali podjetjih (ob prevzemu vodenja je imel GE 411.000 zaposlenih, leta 1985 pa le še 299.000). Poslovni sistem se je prenovil iz prejšnjega birokratskega, centralizirano urejenega v dinamično in donosno podjetje.

Pri takšnih spremembah je Welch naletel na izjemno ostre zunanje in notranje odpore, pri čemer je notranje odpore – zunanji so zaradi naraščajoče vrednosti delnic izgubljali moč – uspel med ostalim zmanjševati z vzpostavljanjem neformalnih komunikacijskih tokov (prosti pogovori s podrejenimi, ti pa so na enak način prenašali informacije in vzpodbude na svoje podrejene, ne da bi bilo treba pri tem sklicevati uradne sestanke), s pomočjo katerih so se vizija, znanje in ideje hitreje in učinkoviteje širile po podjetju, ter motivacijo (tudi v bonusih in delniških opcijah) v povezavi z doseženimi rezultati. Na drugi strani je bil Welch deležen tudi precejšnjih kritik, ki so bile največ povezane s stalnim pritiskom na zaposlene.

Vrednost njegove nagrade ob upokojitvi je znašala 417 mio. USD, kar je bilo takrat največ v ameriški poslovni zgodovini. GE je edino podjetje, ki je bilo na seznamu industrijskega borznega indeksa Dow Jones že na začetku v letu 1896 in vse do leta 2018. Današnje poslovne divizije (programi) GE so: energija, nafta in plin, obnovljiva energija, energetska infrastruktura, letalska oprema, medicinski inštrumenti, transport, digitalna oprema in finance (to dejavnost je moral zaradi ukrepov v finančni krizi v 2008 odprodati, ta pa so večinoma postala samostojna podjetja). V letu 2011 je bil GE 6. največje podjetje v ZDA, 6. najbolj prepoznavna blagovna znamka, 14. najbolj donosno podjetje, 19. najbolj inovativno, 82. najbolj »zeleno« in 91. najbolj občudovano podjetje. Ob Siemensu (Nemčija) je GE največji industrijski konglomerat na svetu. Po odhodu Welcha se je konglomerat še naprej soočal z nujnostjo nadaljnjega prestrukturiranja, ki so ga vodili nasledniki (Jeff Immelt, John Flannery, Larry Culp), še posebej je nanj neugodno vplivala finančna kriza (dejavnost GE Capital), od leta 2018 pa ni več del indeksa Dow Jones.

Naloge in vprašanja

1. Pojasnite povezavo med revolucijskimi metodami spreminjanja in žrtvami sprememb!

Pri uvajanju radikalnih sprememb se oblikujejo tri skupine zaposlenih: 20 % je odprtih za spremembe (spreminjevalci), 60 % je nevtralnih do sprememb (čakati in videti), 20 % pa je vnaprej proti spremembam (blokerji) (Seebacher, 2021, str. 78).

2. Kakšne so bile osnovne smeri prestrukturiranja v obravnavanem primeru?

Empirično pravilo: zgornjih 20 % odjemalcev ustvari 80 % dobička, spodnjih 30 % pa potroši 50 % dobička, ki so ga ustvarili drugi odjemalci.

3. Pričakovali bi lahko, da gospod Welch ne bo deležen kakšnih posebnih pohval, saj je odpustil tretjino zaposlenih. Zgodilo pa se je nasprotno. Zakaj?

Znano je pravilo legendarnega vodilnega managerja ameriškega koncerna General Electric v zvezi z zaposlenimi: 20-70-10. Najboljših 20 % zaposlenih je treba nagraditi, srednjih 70 % je treba več obremeniti, najslabših 10 % pa je treba brez usmiljenja odpustiti!

4. Katere so današnje poslovne divizije GE in ali menite, da so te v skladu s sodobnimi razmerami in razvojem zunanjega okolja podjetja (Industrija 4.0 in 5.0)?
5. Kako bi pojasnili, da so zunanji odpori do sprememb izgubljali moč?
6. Na podlagi katerih meril bi po vašem naziranju sestavili lestvico najuspešnejših managerjev?
7. S pomočjo vaših komunikacijskih naprav pojasnite Dow Jones Industrial Index in njegov pomen!
8. Zakaj se je podjetje odločilo za odprodajo nekaterih dejavnosti, ki so se nato praviloma preoblikovala v samostojna podjetja (angl. spin-off)? Ali poznate kakšen domači primer?

Spin-off je poslovni koncept, ki opisuje proces, pri katerem podjetje ustvari novo, ločeno družbo, ki izhaja iz obstoječega poslovanja ali enote podjetja. Spin-off omogoča, da nova družba deluje neodvisno, čeprav je pogosto sprva v lasti matičnega podjetja ali njegovih delničarjev. Razlogi za spin-off so lahko: (1) osredotočenost matičnega podjetja zgolj na ključne dejavnosti, zato se znebi dejavnosti, ki niso ključnega pomena, (2) večja fleksibilnost nove družbe pri sprejemanju odločitev in izdelavi osredotočenih strategij, (3) ločitev lahko poveča vrednost obeh podjetij, saj omogoča boljše (ločeno) upravljanje in transparentnost, (4) nova družba lahko lažje pritegne vlagatelje ali si zagotovi financiranje za svoje specifične potrebe, (5) specializacija in osredotočenje na ločene trge in odjemalce, (6) spodbujanje usmerjenih inovacij in razvoj tehnologije.

Namig iz prakse

V praksi naletimo na primere, ko management v resni krizi zastopa stališče, da kljub pomanjkanju dela ne bodo nikogar odpustili, češ, ali bomo vsi skupaj obstali ali pa vsi propadli! Takšno stališče je samomorilsko in je običajno posledica nezmožnosti managementa za sprejem potrebnih radikalnih sanacijskih ukrepov, vključno z odpuščanjem, saj neposredno vodi v propad podjetja. Tako kot v času razcveta podjetje zaposluje, tako v času krize odpušča. Posledica sicer nezaželenega, vendar nujnega ukrepa, če je v kombinaciji z drugimi sanacijskimi ukrepi uspešno izveden, je obstoj verjetnosti, da bo morda v prihodnje podjetje zopet zaposlovalo. Če pa podjetje števila zapo-

slenih in stroška dela ni prilagodilo novonastalim razmeram, potem pa nikoli več ne bo nikogar zaposlilo. Če je v čolnu 150 ljudi, njegova zmogljivost pa je 60 ljudi, je to: popolna pravičnost = popolna katastrofa!

Poznavanje razvojnih modelov omogoča managementu, da že vnaprej predvidi mogoče kritične točke razvoja, se na njih ustrezno pripravi in jih prepreči, ublaži ali odpravi. Vzrok za nastanek razvojnih kriz je lahko prehiter razvoj ali rast podjetja, ko ni mogoče obvladati vseh povezanih področij ali zagotoviti njihovega usklajenega spremljanja in nadziranja, kar se pogosto imenuje »sindrom pregretja« (angl. *burn-out-syndrome*) ali »sindrom prezgodnje zrelosti« (angl. *premature-aging-syndrome*). Včasih bo treba načrtovane agresivne, visoke stopnje rasti na kratek rok zmanjšati na račun stabilnejše rasti na daljši rok in v tem času zagotoviti uravnoteženo investiranje v sredstva, trge in zaposlene.

Če investiranje ni uravnoteženo, bo tisto področje, v razvoj katerega se je vlagalo najmanj, zgornja meja (= ozko grlo) učinkovitosti in uspešnosti, presežna področja pa bodo zaradi vpliva fiksnih stroškov predstavljala stroškovno drage nazasedene zmogljivosti.

Nenadzorovana širitev – restavracije Jamie Oliver

Znani kuharski mojster in borec za zdravo prehranjevanje otrok je za britansko revijo *The Times* (prevedeno v slovenski reviji *Finance Manager*)¹ spregovoril o boleči izkušnji, ko je spomladi moral zapreti restavracije.

Jesen 1997. Še ves zelen, na pogled nekoliko živčen mladenič iz Claveringa na severu Essex (V. Britanija) se je prvič negotovo pojavil po televiziji v dokumentarcu BBC o restavraciji River Cafe, kjer je delal kot namestnik chefa. Začetek ni bil najbolj posrečen, toda nervozni fant je na tej poti vztrajal – in pustil neizbrisen pečat na odnosu, ki ga ima narod do hrane in kuhanja.

Dve leti po prvem nastopu so Jamieja Oliverja odveli stran od pulta in mu dali prvo televizijsko nanizanko – *Kuhinja do nazga* (*The Naked Chef*). Obnesla se je odlično: Oliverjevo očarljivo vedenje je ujelo duh časa s hitrostjo ekonomskega in kmalu je postal povsod navzoča televizijska osebnost. Navdihnil je nov rod kuharjev za domačimi stenami, od katerih se mnogim niti sanjalo ni, da bodo kdaj sami pripravili pesto ali v jagnječje stegno tlačili inčune. Oliverjevi recepti so bili preprosti in domiselni. Njegova večšina je bila v tem, da je znal o tem, da poskusijo kuhati, prepričati tudi tiste, ki še nikoli niso kuhali – še posebej moške.

Dve desetletji pozneje je bil Oliver osupljivo bogat – njegovo premoženje naj bi bilo vredno 165 mio. EUR. Poleg tega je še takrat najbolj prodajan britanski pisec neleposlovnih del in sedi za krmilom neverjetno uspešnega zasebnega založniškega, televizijskega in licenciranega imperija. Njegovi podjetnosti ni bilo meja: supermarket je preplaval s 27 mio. Tefalovih loncev in ponev s svojim imenom, hkrati pa užival mednarodno priznanje zaradi dela na področju preprečevanja debelosti pri otrocih, s katerim je osramotil politike in dal brco velikim živilskim konglomeratom.

V bližnji preteklosti pa mu stvari niso šle tako od rok. Maja 2019 je bil prisiljen zapreti 22 restavracij (od skupaj 25) iz skupine *Jamie's Italian*, katere ustanovitelj je bil – službo je zato čez noč izgubilo več kot 1.000 zaposlenih. V V. Britaniji so ostale odprte le še tri njegove restavracije, vendar te že vodijo novi lastniki. Oliverjev imperij restavracij, ki ga je gradil od leta 2008, ko je odprl

1. Povzeto in prirejeno največ po »Zakaj se je Jamieju Oliverju prismojil posel z restavracijami« (2019).

prvo restavracijo *Jamie's Italian* v Oxfordu, je bil v ruševinah: šlo je za bolečo, dolgo in izčrpavajočo javno kapitulacijo. Jamiejeve družbe Jamie Oliver Restaurant Group Ltd. ni več (2020) – po komaj letu dni, odkar je bil zaradi prestrukturiranja, ki očitno ni bilo uspešno, prisiljen zapreti 12 restavracij. Oliver, kakršen je, se ni predal brez boja. V obupanem prizadevanju, da bi rešil svoje restavracije, je v verigo vložil več kot 27 mio. EUR lastnega denarja. Toda na koncu je njegov slabo domišljen načrt kljub vsemu pogorel. Kje se je zalomilo?

»Na začetku, ko smo ustanavljali restavracije, me ni nihče posedel na stol in vprašal, ali imam pripravljen rezervni načrt, če bi šlo vse po gobe. Ko so stvari začele iti narobe, je bilo to podobno cedilu: posel je bil poln lukenj, ki jih nismo mogli z ničemer zamašiti. Glede restavracij sem zelo vesel, da sem imel glavno vlogo pri rojstvu ene od najbolj izjemnih stvari v moji panogi. Leta in leta nam nihče ni mogel priti blizu. Bili smo svetlobna leta pred konkurenco.« Toda obiskovalci restavracij niso bili teh občutkov. Imeli so občutek, da poskušajo lokali zgolj unovčiti Oliverjevo ime – cene so bile previsoke, hrana povprečna. Veriga se je prehitro širila in proti koncu so bile restavracije prazne. Oliver je odločno vztrajal, da z restavracijami ni bilo nič narobe – da pa so mu slabo svetovali in ga puščali v nevednosti. In to ga zelo jezi: »Nikoli več ne bom dovolil, da me bo kdo speljal na led ali da ne bom natančno vedel vsega. Takšnih zavajanj ne bo več. Prav tako se tudi nikoli ne bom več vrnil na točko, kjer sem stal v zadnjih nekaj mesecih. Nikoli. Nikakor.« Njegova odkritosrčnost ni nekaj običajnega – ljudje, ki za posel v kratkem času pokurijo več kot 27 mio. funtov, navadno niso tako iskreni.

»V 13 letih smo imeli za okoli milijardo britanskih funtov prihodkov in zaposlili okoli 20.000 ljudi. Sedem let nam je šlo odlično. Potem pa smo začeli opazovati upad. Morda nismo dovolj hitro prepoznali cele kopice težav. Potem sem dobil polnočni telefonski klic in rekli so mi, da nam zmanjkuje denarja.« Tisti telefonski klic – septembra 2017 – je Oliverja spodbudil k obupanemu poskusu, da reši verigo. »Restavracijam samim po sebi ni šlo slabo. Zapreti smo morali tiste, ki so izgubljale največ denarja. Naši največji sovražniki so bili najemnina, obrestne mere za podjetja in stroški delovne sile. Potem pa je prišlo še do krize pri povpraševanju po storitvah v fizičnih lokalih, ko so ljudje naročali hrano prek Uberja. Celoten posel se je spreminjal in na to se nam preprosto ni uspelo dovolj hitro odzvati.«

Na koncu ni ne njemu ne njegovemu upravnemu odboru preostalo drugega, kot da po neuspelem finančnem prestrukturiranju za prisilnega (stečajnega) upravitelja pripelje konzultantsko družbo KPMG. Ta je sprejela odločitev o zaprtju vrat poznega ponedeljka 20. maja 2019 – in veriga naslednji dan ni več obstajala. Oliver pravi, da je poskušal po svojih najboljših močeh urediti, da bi popravil stvari, a je vse v rokah prisilnega upravitelja. Kot so poročali pred kratkim, bi upniki utegnili ostati brez 91,3 mio. EUR. V tem katastrofal-

nem obdobju je Oliver ostal zvest možu svoje sestre Paulu Huntu, ki je glavni direktor družbe Jamie Oliver Holdings, krovne družbe skupine restavracij. Hunt je bil obtožen trpinčenja in nesposobnosti, kar je vselej zanikal, Oliver je to obtožbe označil za »neumnosti«. Toda prav Hunt je bil tisti, ki je prestrukturiral podjetje, posledica česar je bilo zaprtje precejšnjega števila delovnih mest.

Oliver je socialno podjetje Fifteen, v katerem si je delovna mesta v prehranski industriji zagotovilo na stotine mladih z nesrečno ali celo kriminalno preteklostjo, zagnal v času, ko je njegovi karieri začela pojenjati sapa. Omočil mu je, da se je lahko osredotočil na nekaj novega. Nanizanka Channel 4 z naslovom *Jamiejeva kuhinja (Jamie's Kitchen)*, ki je dokumentirala usposabljanje in načrtovanje ter odprtje restavracije, je imela več kot 5,4 mio. gledalcev, skoraj četrtino vsega televizijskega občinstva. Neki drug kritik je dejal, da je to oddaja Oliverja spremenila »iz nacionalnega napol izobčenca v verodostojnega junaka«. Fifteen je bil mejnik še iz nekega drugega razloga: pomenil je njegov prvi korak na področje aktivizma in socialnega podjetništva. Oliver prisega, da se bo nanj vrnil v takšni ali drugačni obliki, sicer pa restavracija Fifteen Cornwall v istoimenski grofiji, ki jo je ustanovil Oliver in jo zdaj vodi ločen dobrodelni sklad, še vedno posluje uspešno.

Uspeh Fifteen je Oliverja spodbudil k nadaljnjemu aktivizmu. Njegova naslednja pobuda *Jamiejev šolski obrok (Jamie's School Dinner)* je leta 2005 nastala zato, da bi izboljšali porazno kakovost šolskih obrokov. Oliver je na Blairovo vlado pritiskal, naj vложи denar v šolsko prehrano, in je na televiziji šolskemu ministru Charlesu Clarku postregel z industrijskim puranom. S tem je pritegnil pozornost, posledici pa sta bili občutno zvišanje meril in prepoved malovredne hrane na šolskih jedilnikih. Dokler se ni vmešal Oliver, niso bili šolski obroki z ničemer regulirani.

Ena izmed njegovih najuspešnejših knjig – *5 sestavin* – je dobila končno obliko šele po tem, ko se mu je zanjo porodila neka zamisel in je od svojih založnikov pri Penguinu zahteval, da zavržejo knjigo, pri kateri so delali več mesecev. Od izdaje leta 2017 so prodali 2,53 mio. izvodov. Težave z restavracijami niso vplivale na Oliverjevo založniško in televizijsko dejavnost – ta ostaja trdno medijsko podjetje, ki je lani svoje prihodke povečalo za 2,2 mio. EUR, dobiček pa za 8,8 mio. EUR.

Oliver se zdi tako poln energije, da si ne znamo predstavljati, da bi dejansko potreboval kakršnokoli umetno poživilo. Pri 44 letih je odločen nadaljevati posel, televizijo, založništvo in kampanje. Propad restavracij je bil, kot priznava, hud udarec, ki je škodoval njegovemu ugledu. A ostaja neomajen optimist. »Z restavracijami smo doživljali najboljše in najslabše čase. Videl sem veliko, se veliko naučil, veliko povohal, veliko občutil. Ne bom pa nikoli več posloval tako. A mislim, da je mogoče še veliko dati. Ne nameravam še odjahati proti sončnemu zahodu.«

Jamie Oliver tudi danes ostaja aktivna kulinarčna osebnost, loteva pa se že številnih novih projektov. Oživel je bankrotirano znamko Jamie's Italian, novo restavracijo pa odprl v Beogradu. Aktiven je na televiziji in kulinarčnih oddajah.

Naloge in vprašanja

1. *Nekateri posamezniki so vrhunski strokovnjaki, praktiki in inovatorji za določena področja, toda, ali je to dovolj za zagotovitev uspešnega poslovanja podjetja?*
2. *Navkljub prepoznavni globalni blagovni znamki Jamie Oliver, je veriga restavracij propadla. Kje vidite notranje (subjektivne) in zunanje (objektivne) vzroke za propad?*
3. *Jamie Oliver se je pogosto zanašal na mnenja in nasvete drugih, kar lahko kaže na pomanjkanje lastnih določenih podjetniških kompetenc. Ali se je mogoče vedno nekritično nasloniti na nasvete svetovalcev? Kako pa je J. Oliver pridobil znanja, ki jih prej očitno ni imel?*
4. *Ali je krovna blagovna znamka Jamie Oliver zadostni garant, da bodo vse dejavnosti prav tako uspešne? Pojasnite!*
5. *Podjetniki in inovatorji redko odnehajo po prvih neuspehih. Kakšno je bilo stališče J. Olivera do neuspehov?*

Eden največjih izumiteljev in podjetnikov vseh časov je bil Thomas Alva Edison (1847–1931), zaslužen za izum ali razvoj številnih naprav, ki so imele velik vpliv na industrijo in vsakdanje življenje, kot so fonograf, izboljšana različica električne žarnice, filmska kamera in električni distribucijski sistem. Bil je tudi ustanovitelj več podjetij, vključno z General Electric, ki še danes velja za eno največjih podjetij na svetu. Neuspeh v preizkušnji rešitev je videl kot ključen korak na poti do uspeha. Znana je njegova izjava: »Nisem doživel neuspeha. Samo našel sem 10.000 načinov, ki ne delujejo,« ki izraža njegovo trdno prepričanje, da so napake priložnosti za učenje in napredek.

6. *Ali v neki državi obstaja povezava med stopnjo razvitosti podjetništva in uveljavljenim načelom »druga priložnost« (angl. second chance)? Pojasnite!*

Namig iz prakse

Zahtevnih podjetniških projektov se pogosto lotevajo tudi vrhunski športniki (ali umetniki) ob zaključku kariere ali celo vstopajo v politiko, pri tem pa jih večkrat zavede domneva, da bodo tudi drugje tako uspešni kot so bili v športu, pri tem pa pozabljajo, da bodo na trgu tekmovali z organizacijami in posamezniki, ki so leta in leta nabirali izkušnje in znanja iz opravljanja gospodarske dejavnosti ali politike in kjer gre za drugačno zaznavanje realnosti, kot

velja v športu, vse to pa nekdanjim športnikom močno primanjkuje. Nekoč vrhunski športniki postanejo slabi managerji.

Skokovit napredek IKT lahko privede do zablode, da je mogoče managementske odločitve nadomestiti z vnaprej pripravljenimi tehnološkimi rešitvami. Dejansko pa je lahko napredek na področju IKT managementu v pomoč in podporo, ne more pa nadomestiti subjektivnega managementskega presojanja in odločanja, pa če so tehnološke rešitve še tako izpopolnjene. Nevarno se je zanašati (ali izgovarjati), da bodo strateške odločitve sprejete »zunaj« strateške managementske subjektivne presoje. V kontekstu globalnega poslovanja to preprosto pomeni, da bo treba navkljub različnim pripomočkom IKT v pretežnem delu stike s kupci ali drugimi udeleženci z namenom sklepanja trgovskih, finančnih, investicijskih ali drugih pogodb oz. poslov še vedno iskati »na terenu«, v neposrednih srečanjih (soočenjih), kar je počel tudi J. Oliver, kot je razvidno iz obravnavanega primera.

Digitalizacija (v najširšem smislu) sama po sebi ni garant za uspeh v poslovanju, upoštevajoč, da so se večmilijonski posli sklepali tudi v obdobju, ko še ni bilo računalnikov, mobilnikov in drugih elektronskih naprav ter pomoči UI!

Posebnosti kriznega managementa – Chrysler

Nekdanji proizvajalec avtomobilov Chrysler Corp. iz Detroita (danes Stellantis North America, sedež Auburn Hills, Michigan, v obdobju 1930–1955 z znamenito Chrysler Building v New Yorku) je med »Velikimi tremi« v ameriški avtomobilski industriji vedno zavzemal tretje mesto z največ 15-odstotnim tržnim deležem. Ustanovljen je bil leta 1925 (Walter Chrysler), v obdobju 1998–2007 je bil združen z nemškim Daimler-Benzom (naziv DaimlerChrysler), v obdobju 2014–2021 pa z italijanskim Fiatom (naziv Fiat Chrysler Automobiles US – FCA, »italijanski stil, ameriške mišice«), od leta 2021 pa je podružnica velike avtomobilске skupine Stellantis, ki je nastala z združitvijo FCA in PSA Group (Peugeot-Citroen).

V 70. letih so Chryslerja močno prizadeli zunanji vplivi, med katerimi je mogoče navesti posledice naftne krize, vstop japonskih konkurentov, visoke obrestne mere, ki so kupcem omejevale pridobivanje bančnih kreditov za nakup avtomobilov, ter recesije v letih 1974–1975 in v letu 1980. Tako je v letu 1978 Chrysler zabeležil izgubo v višini 205 mio. USD, v letu 1979 1.070 mio. USD in v letu 1980 že 1.800 mio. USD. Tržni delež je padel pod 9 %. Banke so bile družbi pripravljene dati nove kredite le pod pogojem, da za njih jamči zvezna vlada (skupaj 1,5 mrd. USD). Na osnovi dobro pripravljenega projekta kriznega managementa, ki ga je vodil danes že kar legendarni Lee Iacocca (izg. *ajkouka***), je Chryslerju leta 1980 uspelo takšna sredstva tudi pridobiti.

V naslednjih štirih letih je prišlo v družbi do pravega preobrata! Dobiček v letu 1983 je znašal 701 mio. USD, v letu 1984 pa že kar 2.380 mio. USD. Posojila so bila odplačana (celo 7 let pred zapadlostjo). Da bi se zahvalil svojim kupcem, ki v kriznem obdobju Chryslerju niso obrnili hrbta, in sodelavcem, ki so vse ukrepe sprejeli in dosledno izvajali, je management oblikoval poseben sklad, iz katerega je vsak kupec avtomobila v obdobju 1979–1984 (skupaj 4,4 mio. kupcev) prejel posebno »zahvalno nagrado« v višini 500 USD. Dodatek k plači v isti višini pa so prejeli tudi zaposleni.

Chryslerjev program reševanja krize je zajemal pridobivanje likvidnih sredstev z odprodajo dela premoženja (dezinvestiranjem) v višini 300 mio. USD, zmanjšanje števila zaposlenih s 141.000 na 79.000 v letu 1980, zmanjšanje stroškov za več kot milijardo USD zaradi sprememb v proizvodnih procesih ter nove sindikalne dogovore z zaposlenimi glede plač in drugih pravic, ki so

pristali na to, da so plače dve leti zamrznjene. Nadaljnji prihranki so izvirali iz zmanjšanja nabavnih cen pri dobaviteljih (za 90 mio. USD). Posebna metoda razbremenjevanja pa je bila tudi konverzija (zamenjava) dela terjatev upnikov v solastniške deleže v višini 570 mio. USD, kar je družbi močno zmanjšalo odhodke iz financiranja in uravnotežilo premoženjsko bilanco.

Na programsko-tržnem področju se je korporacija preusmerila na proizvodnjo manjših avtomobilov, opustili pa so segment velikih vozil. Na ta način je bilo mogoče sicer omejena sredstva v celoti nameniti za razvoj programa manjših avtomobilov. Nov pa je bil pristop, ki je v središče postavil organizacijo in skrb za zaposlene (pred izdelkom in dobičkom), kot tisti odločujoč dejavnik, od katerega je pravzaprav vse drugo odvisno. Najbolj znani in slavljene krizni manager Lee Iacocca je svoj uspeh zgradil na uvajanju »mehkih« elementov poslovanja, timskega delu, oblikovanju in doseganju skupnih ciljev, pomoči in podpori zaposlenim. Ne gre pa zanemariti, da je po prihodu gospoda Iacocce v letu 1979 v družbo prišlo še okoli 200 novih vrhnjih managerjev, veliko iz konkurenčnih General Motors, Volkswagen in Ford (iz slednjega je bil Lee Iacocca navkljub dobrim rezultatom celo odpuščen z besedami Henryja Forda II: »Preprosto te ne maram.«).

V obdobju 2008–2010 je finančna in avtomobilska kriza zopet prizadela Chryslerja, zato je v letu 2009 začel postopek prisilne poravnave (Chapter 11), takrat pa ga je odkupil italijanski Fiat, vodenje je prevzel direktor Fiata Sergio Marchionne, ki je bil vse do svoje smrti v letu 2018 prav tako zelo uspešen krizni manager (v medijih poimenovan »umetnik preobrata«, angl. »turnaround artist«). Iacocca (»zadnji avtomobilski Mohikanec«, tj. zadnji pripadnik kakšne izginjajoče skupine) je v letu 1997 ustanovil podjetje, ki je proizvajalo takrat najboljše električno kolo v ZDA, umrl je leta 2019.

Naloge in vprašanja

1. Kakšen je bil namen oblikovanja posebnega sklada, iz katerega so bili nagrajeni tako kupci kakor tudi zaposleni? Ali ni takšno »razdeljevanje dobička« v nasprotju z interesi lastnikov? Kako bi sami reagirali, če bi vas po treh letih od vašega nakupa avtomobila presenetili na takšen način?
2. Kakšno vlogo je imel v zdravljenju krize poudarek na sodelavcih oz. »mehkih« elementih poslovanja, če pa se je na drugi strani število zaposlenih skoraj prepolovilo? Ali ne bi bilo mogoče enakih učinkov doseči že z grožnjami z odpuščanjem ter rigoroznim enostranskim zmanjšanjem plač in drugih pravic? Kako si razlagate »uvajanje »mehkih« elementov poslovanja«?
3. Kako je mogoče, da je v družbo, ki je bila očitno v obdobju akutne krize, prišlo kar 200 novih managerjev – in to celo iz konkurenčnih podjetij, ki s tako kritičnimi razmerami niso bila soočena, zaposlitev pa dokaj varna?
4. Kakšno vlogo pripisujete odobrenemu posojilu v doseženem uspehu zdravlje-

nja krize? Ali bi bilo mogoče po vašem mnenju družbo rešiti brez finančne injekcije? Ali bi bilo mogoče, na drugi strani, isti uspeh doseči le z bančnim kreditom oz. finančnim prestrukturiranjem?

5. *Ali so bili v primeru sanacije Chyrslerja izpolnjeni osnovni pogoji za uspešno obvladovanje krize? Pojasnite vse štiri pogoje!*

Za uspešno sanacijo podjetij v eksistenčnih težavah morajo biti praviloma izpolnjeni štiri skupni pogoji (Dubrovski, 2022, str. 186):

- obstajati mora zdravo poslovno jedro (osnovna dejavnost, nosilni program; angl. core business), ki je sposobno na osnovi dodane vrednosti zagotavljati pozitiven denarni tok in pozitiven izid iz poslovanja, tudi z vidika razvoja oz. prihodnosti;
- sposoben, kompetenten managementski tim s potrebnimi pooblastili (brez katerega bodo še tako dobri projekti obsojeni na propad);
- razpoložljivi finančni viri (po možnosti dolgoročni) za premostitev likvidnostnega primanjkljaja (tudi plačilo sanacijskih stroškov) in zagotovitev razvojnega koraka (revitalizacija);
- pozitivno stališče zaposlenih do procesa sanacije z zadostno udeležbo in motiviranostjo.

6. *Kakšna je po vašem mnenju lahko razlika v reševanju dveh po velikosti enakih podjetij iz iste panoge, od katerih je eno za vlado pomembnejše zaradi neekonomskih meril? Poznate kakšen domači primer? Kaj so to neekonomska merila dodeljevanja proračunske pomoči?*

7. *Zakaj se avtomobilski proizvajalci poslovno ali kapitalsko praviloma ne povezujejo na nacionalni (npr. Chyrsler, Ford, GM) ali regionalni ravni (evropski proizvajalci), ampak na globalni ravni (partner z druge strani Zemlje)?*

Digitalna globalna poslovna povezanost (Nambisan in Luo, 2022, str. 18) temelji na: globalnih potrošnikih in trgih, globalnih parterjih in ekosistemu, globalnih aktivnosti ter globalnih resursih in znanju (str. 44).

Namig iz prakse

Vodenje podjetja (poslov in ljudi) v krizi, ki prvenstveno zajema ukvarjanje z najtežjimi podjetniškimi problemi, ki si jih je sploh moč zamisliti, je vsekakor nekaj povsem drugega kot vodenje podjetja v normalnih razmerah, za katere niso značilni primanjkljaji informacij, sredstev in poslov. Z vidika postopka prisilne poravnave (Chrysler v Chapter 11 po ameriškem zakonu) mora management skrbeti še za tekoče poslovanje, brez katerega tudi še tako dobro pripravljena prisilna poravnava nima pravega učinka. Vodstvo je tako soočeno z zahtevno nalogo, saj mora delovati v treh različnih ali celo nasprotnih smereh: (1) dogovoriti poravnavo z upniki za obveznosti iz preteklega obdobja, (2) zagotavljati tekoče pozitivno poslovanje, ter (3) sprejemati srednjeročne ukrepe pospešenega razvoja. Za končni uspeh je treba zagotoviti

enakovredno pozornost in ukrepanje v vseh treh smereh! V skrajno kompleksnih, negotovih razmerah so tradicionalna odločevalska orodja, kot je npr. analiza diskontiranih denarnih tokov, neuporabna (angl. *worse than useless*) (Courtney idr., 2013).

Iacocca se je pogosto zanašal na svoj občutek, ki zmore predvideti, kaj je dobro in kaj ne (med ostalim marketinški oče slovitega forda mustanga, nastalega z relativno majhnim vložkom in ogromnim uspehom). »Čeprav je na razpolago ogromno podatkov in analitike, se morajo izkušeni managerji pod pritiskom pogosto zanesti na dober instinkt pri sprejemanju zahtevnih odločitev« (Matzler idr., 2007), kar pogosto postavlja v ospredje intuitivne odločitve pred analiznimi in rutinskimi, prav za slednje pa je vedno manj možnosti in priložnosti. »Intuicija pa ni magični šesti čut ali paranormalni proces, niti je ni razumeti kot čudnaško odločanje na slepo ali v nasprotju z argumenti. Intuicija je visoko kompleksna in razvita oblika utemeljevanja, izhaja pa iz večletnih izkušenj in učenja na eni strani ter dejstev, vzorcev, konceptov in postopkov ter abstrakcij, shranjenih v glavi odločevalca, na drugi strani« (Matzler idr., 2007). Ker spremembe na dialektični način prinašajo novo kakovost (negacija negacije), postajajo rutinske odločitve, ki temeljijo na istovrstnih preteklih dogodkih, manj uporabne, v ospredje pa vstopajo odločitve analiznega, še bolj pa intuitivnega značaja, ko se rešitve iščejo izven ustaljenih miselnih okvirov (angl. *out-of-box thinking*) na osnovi inovativnih in ustvarjalnih pristopov (Dubrovski, 2022, str. 31). Intuitivno odločanje pa bo uspešno le v primeru managerjev, ki razpolagajo tako s (teoretičnim) znanjem kot veščinami (izkušnjami), sicer se intuicija ne more razviti! Odločevalec ni niti vseveden niti vsemogočen (Fuchs, 2022, str. 138), iskanje racionalnih odločitev ima namreč številne omejitve.

V zvezi z navedenim pa ne gre zanemariti naslednjega opozorila kot zmožnega sklepanja, ki ga obravnava Pinkler (2023, str. 291): »Leta 2020 se je Jeff Bezos hvalil: »Vse najboljše poslovne in tudi življenjske odločitve sem napravil s srcem, intuicijo – z občutkom, ne z analiziranjem«, kar naj bi pomenilo, da s srcem in občutki pridemo do boljših odločitev kot z analizo. Ni pa povedal, da je tudi najslabše poslovne in življenjske odločitve napravil s srcem, intuicijo in občutkom, prav tako pa ni pojasnil, ali je bilo dobrih odločitev, narejenih po občutku, in slabih napravljeneh z analiziranjem, več od slabih odločitev, napravljeneh po občutku, in dobrih, napravljeneh z analiziranjem.«

Veliki projekti kot vzrok za krizo – Rolls-Royce

Zelo poučen primer je zgodba družbe Rolls-Royce iz 60. let, britanskega proizvajalca avtomobilov višjega razreda in letalskih motorjev. Družba, ki sta jo že leta 1906 ustanovila Charles S. Rolls (pionir letalstva) in Henry Royce (inženir in izdelovalec avtomobilov), je imela v 60. letih 90.000 zaposlenih. Poslovno leto 1961 je bilo zaključeno s slabimi finančnimi kazalci in precejšnjo zadolženostjo, razen tega pa je položaj podjetja poslabšal še relativno neuspešen nakup drugega proizvajalca letalskih motorjev Bristol Siddeley. Mnogi razvojni projekti so se končali neuspešno, tako da se je zaostanek za konkurenco (ZDA) povečeval. Povpraševanje po majhnih letalskih motorjih, ki so sestavljali osnovni proizvodni program, je upadlo, povečevala se je prodaja večjih motorjev, ki pa jih Rolls-Royce ni proizvajal. Zato se je management v letu 1967 odločil, da bo tudi ta družba razvila nov, velik motor za ameriški trg oz. proizvajalce letal, projekt pa je podprla tudi britanska vlada.

Pravilnost takšne odločitve je bila že na začetku vprašljiva, saj se podjetje na ameriškem trgu do takrat še ni uspelo uveljaviti. Po drugi strani pa je bil celoten projekt, imenovan »RB 211«, po obsegu glede na velikost družbe Rolls-Royce strahovito zahteven, saj je bil vreden toliko kot triletni dobiček ali 30 % vrednosti podjetja. Ocene pričakovanih donosov so bile izjemno optimistične, kakor tudi prva sklenjena pogodba z ameriško družbo Lockheed v letu 1968. Pogodba je imela tudi svoje nevarnosti, ki pa jih management ni ocenjeval kot pretirano kritične (kratki dobavni roki, visoke kazni za zamude itd.). Na žalost je imel projekt »RB 211« velike razvojne težave (mnoga testiranja so kazala nezadovoljive rezultate), tako da so bili predvideni stroški močno prekoračeni – celo več kot trikrat (skupaj 203 mio. angleških funtov ali 281.000 funtov po enoti). Rešitev bi lahko bila dodatna državna podpora (150 mio. funtov), ki pa je vlada ni smela več odobriti.

Navkljub velikim prizadevanjem britanske vlade (vključeni so bili celo ameriški diplomati, saj bi lahko propad podjetja Rolls-Royce povzročil propad Lockheeda), se je projekt v februarju 1971 zaključil s popolnim polomom in prihodom prisilnega upravitelja. To je bil šok za Veliko Britanijo, saj je Rolls-Royce do takrat veljal za pojem svetovne uspešnosti in učinkovitosti. Da ne bi prišlo do še večjih negativnih posledic za ameriška podjetja, kar bi lahko imelo celo velike mednarodne razsežnosti, je država od upravitelja odkupila

projekt »RB 211« in ga kasneje nadaljevala v okviru odkupljenega in oživljenega podjetja. Avtomobilski del se je leta 1973 izločil v samostojno družbo (Rolls-Royce Motor Holdings Ltd.), leta 1998 pa ga je kupil Volkswagen (takrat je bil sklenjen sporazum, da BMW leta 2003 prevzame proizvodnjo avtomobilov pod blagovno znamko Rolls-Royce, VW pa je obdržal proizvodnjo znamke Bentley). Letalski del Rolls Royce PLC ima danes 50.000 zaposlenih in je drugi največji izdelovalec letalskih motorjev in energetskih sistemov na svetu (prvi je General Electric). Tudi v letih 2017 (finančna kriza) in 2020 (covid-19) je morala družba po visokih izgubah izvesti obširna prestrukturiranja, ki pa so bila za razliko od obravnavanega primera posledica predvsem neugodnih zunanjih okoliščin.

Kasnejše analize so ugotovile naslednje napake, ki so povzročile kolaps družbe:

- z velikimi letalskimi motorji družba do takrat ni imela izkušenj, zato je morala narediti izredne razvojne korake v zelo kratkem času, pri čemer je imela tudi še nekaj prejšnjih nedokončanih projektov;
- poslovno leto pred pričetkom projekta ni bilo posebej uspešno – dividende so bile celo izplačane, za kar pa ni bilo likvidnostnega kritja (bilančni oz. računovodski dobiček se je namreč nahajal v razvojnih postavkah);
- pogodba z ameriškim kupcem družbo Lockheed je bila zelo ostra, cena pa fiksna, brez možnosti spreminjanja;
- management ni upošteval možnosti podcenjenosti stroškov R&R, ki so lahko po uporabljenih metodah višji za dva do trikrat ali celo šestkrat, kar pomeni, da bi lahko stroški razvoja novega motorja dosegli celotno vrednost podjetja; razvojni stroški, ki presegajo predvidene, pa v celoti bremenijo podjetje (ne državo ali kupca);
- eden od dveh vodilnih managerjev se je ukvarjal s pospeševanjem prodaje v ZDA, čeprav bi bil bolj potreben v podjetju samem;
- niti vrhni management niti nadzorni svet nista pravočasno reagirala na težave v podjetju, pri čemer so bili računovodsko-finančni podatki zavajajoči in večkrat iz njihove vsebine ni bilo mogoče ločiti med pomembnejšimi in manj pomembnimi; močno so prevladovali tehnični podatki; resnost težav pa je zelo dobro poznal le srednji management, ki pa ni imel možnosti vpliva na potek projekta;
- britanska vlada je tako zahteven projekt zaupala podjetju, ki ni bilo niti finančno niti poslovodsko ustrezno.

Zaključna analiza je tako pokazala, da za polom družbe Rolls-Royce ni bil kriv nakup podjetja Bristol niti sistem spremljanja stroškov, banke, Lockheed ali britanska vlada, temveč izključno projekt »RB 211«, ki se ga na takšen način ne bi smeli nikoli lotiti.

Naloge in vprašanja

1. Navedite možne simptome, vzroke in povode akutne krize in kasneje propada družbe Rolls Royce, pri čemer kot obvezna izhodišča upoštevate le podatke iz teksta!
2. Kakšna je bila po vašem mnenju vloga in odgovornost vrhnjega in srednjega managementa?
3. Zakaj menite, da pri načrtovanju in pripravi za izvedbo velikih projektov tako pogosto prihaja do precenjenosti pričakovanih učinkov? Kakšne so nevarnosti, kadar je avtor oz. idejni nosilec nekega projekta hkrati tudi njegov ocenjevalec? Zakaj je velikokrat priporočljivo, da se pri ocenjevanju učinkov nekega projekta uporablja prikaz v treh različicah: optimistični, srednji in pesimistični? Na kaj nas lahko različice opozorijo že v fazi načrtovanja projekta?
4. Državna podpora določenemu projektu je ponekod izredno dobrodošla, drugje pa že kar neizogibna, kljub temu pa je lahko izvor nadaljnjega nerealnega ocenjevanja izidov projekta. V katerih primerih?
5. Razen pogoste prekoračitve predvidenih raziskovalno-razvojnih stroškov je za velike projekte značilno, da zamujajo z načrtovanimi roki. Tako so analize skoraj 1.500 projektov ugotovile, da veliki projekti v povprečju zamujajo kar za 150 %, tisti, katerih predračun pa znaša nad 1 mrd. USD, pa za 60 %. Kakšne posledice za uspešnost projekta ima lahko takšno spoznanje?
6. Poznate kakšen primer iz slovenske poslovne prakse, v katerem je bilo lotevanje velikih projektov vzrok za nastanek krize ali celo propad podjetja?
7. Pojasnite finančni položaj, ko se izplačajo dividende delničarjem, za kar je družba najela kredit, ker ni imela likvidnostnega kritja (bilančni oz. računovodski dobiček se je nahajal v razvojnih projektih)?

Namig iz prakse

Vzrok krize je velikokrat tudi lotevanje velikih projektov in poslovanje nad zmoglostmi podjetja, ki zaradi premajhnih razpoložljivih sredstev za njihovo izvedbo privedejo do kriznega stanja, ki se pogostokrat konča tudi s stečajem.

Management pričakuje, da bo v kratkem pridobil izjemno obsežen posel, ki bo v hipu razrešil vse nakopičene težave. Nema lokrat se zgodi, da se za takšen pričakovan projekt precenjujejo pozitivni učinki ter podcenjujejo nevarnosti in tveganja. Pretirano optimistične kalkulacije, narejene na osnovi predvidevanj, da bodo pri vseh postavkah doseženi najugodnejši rezultati, spremljajo pričakovanja velikih projektov. Ko pa do posla resnično pride, pa management šele takrat spozna svoje zablode, vendar pa je za reševanje lahko velikokrat že prepozno. V kriznem managementu pa ravnamo nasprotno, lotevati se je treba več manjših projektov s hitrim obratom oz. povratkom vloženih sredstev in pozitivnim denarnim tokom. Kajti: veliki projekti = velike

investicije = učinki na daljši rok = velika tveganja! Lotevanje velikih projektov je namenjeno stabilnim in razvojno usmerjenim obdobjem ...

Če niso bili odpravljeni pravi vzroki kriznega stanja (npr. nekonkurenčnost ponudbe in posledično padanje tržnega deleža), bo državna pomoč predstavljala le vložek v vrečo z veliko luknjo brez dna, skozi katero bodo v nekaj mesecih ali tednih odtekla prejeta sredstva, podjetje pa bo v istem položaju kot pred tem, le da so bila sedaj nekoristno zapravljena še dodatna sredstva. Krize torej ne moremo rešiti z odpravo ali blaženjem njenih posledic, temveč z ukvarjanjem z vzroki (»luknja v vreči« oz. nekonkurenčnost ponudbe), ki so do nje privedli!

Državna pomoč je omejena (po višini, namenu in rokih) in strogo nadzorovana s strani mednarodnih (regionalnih) inštitucij, saj a priori predstavlja nelojalno konkurenco tistih, ki so pomoč zaradi neuspešnega poslovanja (iz katerega koli razloga) prejeli, do tistih, ki uspešno in učinkovito stalno usmerjajo, prilagajajo in prenavljajo delovanje, pa niso prejeli nobene pomoči.

Škandal s prirejanjem računovodskih izkazov – Toshiba

Vrh japonskega tehnološkega velikana Toshiba je zaposlene silil, da so leta prirejali bilance, po škandaloznem razkritju pa prihaja na dan, kako so avtoritarno vodenje, investicijski pohlep in cenovna tekma z azijskimi konkurenti enega od japonskih gospodarskih simbolov pripeljali na rob propada.¹

Septembra 2015 je prodaja Toshiba, japonskega tehnološkega konglomerata, ki proizvaja od zabavne elektronike do opreme za jedrske elektrarne, upadla na najnižjo točko v dveh letih in pol. Poslovanje je šlo najslabše v nekdanjih paradnih segmentih, pri prodaji televizijskih sprejemnikov, gospodinjskih aparatov in osebnih (prenosnih) računalnikov, časopis *Financial Times* pa je poročal tudi o zmanjšanju prodaje pri jedrskih reaktorjih in najdonosnejši dejavnosti Toshiba v zadnjih letih, prodaji spominskih čipov. Decembra 2015 je koncern objavil oceno čiste izgube v zadnjem poslovnem letu, ki se bo sklenilo marca, in sicer rekordnih 550 Mrd. jenov oziroma 4,2 Mrd. EUR. Prodajni prihodki bodo po napovedih upadli za skoraj 7%, na dobrih 46 Mrd. EUR. Še en žebelj sta v krsto družbe z zavidljivo 140-letno tradicijo zabili ameriški agenciji Moody's in Standard & Poor's, ki sta bonitetno oceno Toshiba v zadnjih dneh znižali v območje ničvrednosti. Od aprila, ko so prišla v javnost prva opozorila, da je s Toshiba bilancami nekaj močno narobe, je njena delnica izgubila že več kot tretjino vrednosti. Ob objavi poraznih ocen poslovanja so v Toshiba tudi napovedali, da bodo s strukturnimi reformami in z zgodnjim upokojevanjem zmanjšali število zaposlenih za skoraj 7.000. Vsega skupaj nameravajo odpustiti, predčasno upokojiti oz. premestiti 10.000 ljudi oz. približno 5% vseh zaposlenih.

Krizno napihovanje dobičkov

Vpliv Toshiba kot pomembne sile japonskega gospodarstva so leta potrjevali nekdanji direktorji korporacije, ki so opravljali pomembne svetovalne vloge pri gospodarski politiki japonskih vlad. Nenadno »spremembo sreče« je povzročil računovodski škandal leta 2017, »eden od najresnejših gospodarskih

1. Prirejeno in povzeto največ po »Japonski ponos se sprevača v sramoto« (2016) in »Toshiba se je opravičila delničarjem« (2017).

zločinov v zgodovini japonskega podjetništva«, kot ga je v izjavi za Al Jazeera označil Nobuo Gohara, odvetnik in gostujoči profesor na japonski Univerzi Kansai. Šest let so prirejali bilance in prikazovali dobičke namesto izgub, ki so jih pridelovali predvsem v zabavni elektroniki (proizvodnji televizorjev) in na področju osebnih računalnikov. Prve informacije o težavah z računovodskimi izkazi podjetja so v javnost pricurljale spomladi, avgusta pa so v korporaciji priznali, da so svoje bilance (čisti dobiček) v šestih letih umetno napihovali za (preračunano) 1,13 mrd. EUR. S tem so si prislužili za japonske razmere rekordno, več kot 50 mio. visoko kazen regulatorja trga vrednostnih papirjev, ki pa je v primerjavi z ameriškimi tovrstnimi primeri, na primer Enronom, še precej mila. Avgusta so v Toshibi tudi priznali, da so zadnje poslovno leto (od marca 2014 do marca 2015) končali z več kot 280 mio. EUR izgube namesto s 450 mio. EUR dobička, kot so sprva prikazovali.

Astronomska posojila in razprodaja koncerna

Po uničujočem razkritju friziranih bilanc so v Toshibi najeli za tri mrd. EUR posojil in kmalu ugotovili, da bodo stroški prestrukturiranja v tekočem poslovnem letu še precej višji, zato poskušajo pri japonskih bankah najeti še dodatne 2,3 mrd. EUR posojil. Obenem so se odločili za prodajo tistih divizij, ki poslujejo najslabše. Da bi prišli do potrebnega svežega denarja, pa so pripravljeni prodati tudi svoje najdonosnejše poslovne dejavnosti in deleže. Zagotovo bodo skrčili enoti za proizvodnjo televizorjev in osebnih računalnikov. Konec proizvodnje televizorjev (razen za domači trg) zaradi nevzdržne kitajske in južnokorejske konkurence so v Toshibi napovedali že v začetku leta 2015. Njihovi tovarni v Indoneziji in Egiptu sta naprodaj, proizvodnjo televizorjev za ZDA je prevzel tajvanski Compal, za evropski trg pa turški Vestel in nekateri drugi proizvajalci.

Nekdanja slava le še bled spomin

Leta 1985 je Toshiba prva razvila prenosni računalnik za množično uporabo, bila je tudi prvi proizvajalec predvajalnikov DVD, vendar od stare slave ni ostalo skoraj nič več. Tudi druge japonske proizvajalce prenosnih računalnikov rinejo v rdeče številke ostra konkurenca, cenovni pritiski azijskih tekmecev in visoka priljubljenost tabličnih računalnikov, dobičkonosnost pa požira tudi šibek jen, ki napihuje cene uvoženih sestavnih delov. V Toshibi se poskušajo z drugim ogroženim proizvajalcem Fujitsujem dogovoriti o združitvi enot za proizvodnjo laptopov, vendar pa bi bilo tudi združeno podjetje daleč od časov stare slave in mednarodne konkurenčnosti, saj bi lahko računalo le na šestodstotni delež svetovne prodaje.

Financial Times je poročal, da poskuša Toshiba vzpostaviti bolj zdrave bilance tudi s prodajo posla z optičnimi tipali in polprevodniki Sonyju, novi predsednik upravnega odbora Masaši Muromači pa je napovedal celo pro-

dajo Toshiba bina deleža v najdonosnejši proizvodnji spominskih čipov, ki jih prodajajo Applu in drugih proizvajalcem pametnih telefonov. V letu 2017 so za 15 mrd. EUR prodali enoto za proizvodnjo spominskih čipov amerškemu zasebnemu skladu Bain Capital. Pogajali naj bi se še o prodaji družbe za medicinsko opremo Toshiba Medical Systems, s katero bi se lahko do sredine prihodnjega poslovnega leta kapitalsko okrepili za več kot 7,6 mrd. EUR. Muromačijeva napoved možnosti prodaje divizij gospodinjskih aparatov in osebnih računalnikov ter drugih poslovnih dejavnosti Toshibe je konec decembra zvišala ceno delnice Toshibe za 2,69 %, vprašanje pa je, koliko lahko to dolgoročno še pomaga kritično izčrpanemu koncernu.

Vojna generalov

Masaši Muromači je prevzel vodenje Toshibe po tem, ko je prejšnji predsednik upravnega odbora Hisao Tanaka 21. julija sporočil, da odstopa, in ob škandal s prirejanjem bilanc označil za »najbolj uničujoč dogodek za našo blagovno znamko v vsej zgodovini podjetja«. Odstopilo je še sedem vodilnih uslužbencev, med njimi tudi dva prejšnja glavna direktorja, Acutoši Nišida, ki je Toshiba vodil med letoma 2005 in 2009 ter potem zasedel mesto svetovalca, in Norio Sasaki, ki je bil predsednik upravnega odbora med letoma 2009 in 2013, potem pa postal podpredsednik. Nišida je kariero v Toshibi začel graditi v enoti osebnih računalnikov, Sasaki pa v diviziji energetike. Eden od glavnih razlogov za večletno prikrivanje dejanskega stanja v korporaciji naj bi bilo tudi njuno sovražno rivalstvo, saj naj bi drug drugemu onemogočala uspešnejše poslovanje oz. lažno poveljevala »svoje« rezultate.

Hisao Tanaka je po poročanju *Wall Street Journala* ob svojem odstopu zanimal, da je sam naročal ponarejene bilance družbe, zagotovo pa so vodilni direktorji Toshibe po izbruhu globalne recesije leta 2008 začeli intenzivno pritiskati na podrejene, naj izpolnjujejo nerealno zastavljene prodajne cilje. Tovrstni pritiski so se najbolj stopnjevali tik pred koncem posameznega fiskalnega četrletja, zato so bili pristojni uslužbenci bodisi časovno preložiti podatke o izgubah bodisi predčasno vknjiževati načrtovano (prihodnjo) prodajo. Zaradi slabega vodenja in upravljanja, ki je pripeljalo do napihnjenih podatkov o dobičkih, Toshiba s tožbo zahteva od petih vodilnih uslužbencev (treh nekdanjih predsednikov uprav in dveh nekdanjih finančnih direktorjev) dva mio. EUR odškodnine, kar se zdi precej skromna vsota.

O ukazih od zgoraj se ne razpravlja

Tekmovalnost med nekdanjimi vodilnimi vseeno ne more biti glavni razlog za »uspešno« dolgoletno goljufanje. V ozadju računovodskega škandala Toshibe se razkriva uničevalna praksa japonske poslovne kulture vsemogočnosti direktorjev in njihove vodstvene nedotakljivosti. Za japonsko korporativno tradicijo so značilni tajno dogovarjanje vodilnih v podjetju, »navadni« zapo-

sleni, ki nikoli nič ne sprašujejo, in šibek zunanji nadzor. Podrejeni v Toshiba se preprosto niso smeli upreti nameram šefov, da za praktično kakršnokoli ceno umetno povečajo dobiček. Njihovih agresivno zastavljenih dobičkonosnih ciljev ni bilo mogoče izpolniti drugače kot z napihovanjem rezultatov v posameznih divizijah družbe.

Kot je poleti objavil *Business Insider*, so vodilni uslužbenci v Toshiba javnemu tožilcu, ki je preiskoval goljufijo, priznali, da so bili poslovni rezultati v času vodenja Acutošija Nišide »sramotni«, vendar je od njih osebno zahteval neresnično prikazovanje dobička v diviziji osebnih računalnikov. »Ne gre samo za Toshiba, v veliko japonskih podjetjih velja pravilo, da se šefom ne nasprotuje,« pravi Hitoši Kujiraoka, novinar japonskega časopisa *Asahi*.

Poznavalci pojasnjujejo, da gre za posledico okostenelega sistema, na katerem sloni celotni japonski povojni razcvet – dosmrtna zaposlitev v zameno za popolno pripadnost podjetju. »Managementski kader zasedajo večinoma ljudje, starejši od 50 let, ki so preživeli celotno kariero v istem podjetju in se vzpenjali po hierarhiji,« pravi Takeši Nacuno, gostujoči predavatelj na Univerzi Keio in nekdanji direktor v glavnem japonskem mobilnem operaterju NTT Docomo. »30 let so vsi jedli iz iste skledе, vsi so vedeli, da to ni dobro, vendar se ni nič spremenilo.«

Po izbruhu afere so v Toshiba »odkrili« kopico čudnih kadrovske »rešitev«, vključno z dvema nekdanjima diplomantom v revizijskem odboru podjetja, ki nista bila kos svojim nalogam. Japonska podjetja so nasploh polna nekdanjih javnih uslužbencev, ki dobijo dobro plačane službe v industriji, ki so jo nekoč nadzorovali, čeprav je večina od njih brez zadostnih managerskih veščin. »Dejstvo, da si bil veleposlanik v Braziliji, še ne pomeni, da si usposobljen za revizijski odbor,« je v izjavi za *Business Insider* slikovito ponazoril Nicholas Benes, vodja neprofitnega Japonskega instituta za usposabljanje direktorjev. »Na Japonskem le eden od treh zunanjih direktorjev v revizijskem odboru res obvlada finančna vprašanja v podjetju, ki je žrtev tipične japonske težnje, da se o ukazih od zgoraj ne sprašuje,« še pravi Benes, ključna oseba pri nastajanju dolgo pričakovanega japonskega kodeksa upravljanja podjetij, ki je začel veljati junija lani. Z njim naj bi okrepili zaupanje tujih vlagateljev in se izognili škandalom z računovodskimi mahinacijami. Toshiba goljufija namreč ni prva, še hujši je bil primer proizvajalca kamer Olympus, za katerega so konec leta 2011 razkrili, da je v 13 letih poslovanja prikril za 1,56 mrd. EUR izgube.

Lakajska zunanja revizija

Japan News, največji japonski časopis v angleščini, je decembra poročal, da je k računovodskemu škandalu v Toshiba veliko pripomoglo tudi dogovarjanje z revizijsko hišo Ernst & Young ShinNihon LLC, ki je za korporacijo delala polnih 60 let. Po razkritju epske goljufije ji je japonska agencija za finančne storitve za tri mesece prepovedala sklepanje pogodb z nove posle in jo kaznovala z denarno kaznijo približno 16 mio. EUR. ShinNihon je moral popravljati svo-

je standarde poslovanja že leta 2012, potem ko je pri svojih revizijah več kot desetletje prav tako »spregledoval« milijardne izgube v Olympusu.

Javno razkritje poslovnega padca v programih proizvodnje televizijskih sprejemnikov in potrošniške elektronike je očitno sprožilo učinek domin tudi v drugih proizvodnih enotah Toshibakega konglomerata, med njimi v divizijah energetske opreme in medicinskih pripomočkov. Njihovi posli so se močno zmanjšali že na začetku finančne krize. Katastrofa v jedrski elektrarni leta 2011 v Fukušimi je na Japonskem povsem zadušila povpraševanje po jedrski energiji in zadala hud udarec Toshibaini ključni diviziji za proizvodnjo in inženiring jedrskih elektrarn. Kot je novembra poročal časnik Guardian, so vodilni menedžerji v Toshiba po nesreči v Fukušimi zaradi bojazni pred izgubami začeli tudi podrejenim v jedrski diviziji postavljati neuresničljive poslovne cilje. Enako so ravnali celo pri obetavnih novih poslih, na primer pri proizvodnji pametnih metrov in opreme za elektronsko cestninjenje.

Novi okostnjaki iz omare

Aprila 2012 je Toshiba od korporacije IBM za 780 mio. EUR kupila posel s prodajnimi mesti (POS) in tako vzpostavila največji svetovni sistem prodajnih mest. Konec minulega leta je po poročanju *Financial Timesa* objavila iz tega naslova izgubo skoraj 530 mio. EUR zaradi slabitev in zamude pri prestrukturiranju.

CNBC je novembra poročal, da se je Toshiba ločeno lotila poskusa prodaje še ene zgrešene investicije, 6,8 mrd. EUR vredne pogodbe o pravici za utekočinjenje 2,2 mio. ton zemeljskega plina (od leta 2019), ki jo je z ameriškim podjetjem LNG podpisala leta 2013 v okviru svojega načrta za spodbujanje prodaje turbin za elektrarne. Turbine so del Toshibake divizije za energetiko in infrastrukturo, ki je imela v lanskem fiskalnem letu 15 mrd. EUR čiste prodaje, kar je približno 30 % celotne prodaje družbe.

Decembra je *Japan Times* poročal, da se je Toshiba opravičila, ker ni javno objavila podatkov o izgubah zaradi slabitev pri večinskem lastništvu proizvajalca opreme za jedrske elektrarne Westinghouse. Za leti 2012 in 2013 namreč ni objavila odpisov Westinghouseovih jedrskih poslov in z veliko zamudo le sporočila, da se je v dveh letih nabralo za 876 mio. EUR izgub. Toshiba je kupila Westinghouse Electric leta 2006 za pet mrd. EUR. Pet let pozneje je obete za jedrske posle pokopala nesreča v elektrarni v Fukušimi. Konec leta 2017 se je za družbo Westinghouse Electric začel postopek prisilne poravnave (11. poglavje ameriškega stečajnega zakona). V ZDA so nezadovoljni investitorji proti Toshiba vložili skupinsko tožbo že junija, pooblaščen odvetniška družba pa je javno pozvala delničarje, naj se priključijo tožbi.

Hitachi na borzi vreden tri Toshiba

Po podatkih *Financial Timesa* je imela Toshiba konec septembra razmerje med kapitalom in sredstvi v upravljanju – kar je merilo kapitalske moči –

16,5 %, precej nižje kot pri sorodnih japonskih podjetjih. Mitsubishi Heavy Industries je imel razmerje kapitala 32 %, Hitachi pa 24 %. Toshiba sicer pogosto primerjajo s Hitachijem, ki je globalno recesijo izkoristil za reorganizacijo svoje poslovne strukture in izkazuje močno rast dobička. Tržna kapitalizacija Hitachija znaša okoli 24,8 mrd. EUR, kar je približno trikrat toliko kot tržna kapitalizacija Tshibe, ki znaša 8,2 mrd. EUR.

146 let stari konglomerat je po računovodskem škandalu v letu 2015 prehaja iz krize v krizo. Leta 2021 je korporacija s 120.000 zaposlenimi sprejela načrt, da bo dejavnosti razporedila v dve podjetji, prvo za infrastrukturne in elektronske naprave in drugo, ki bo zadržala ime Toshiba, za vse preostale dejavnosti. V letu 2023 so se začeli pogovori o vstopu zasebnega kapitala, delnice pa bi s privatiziranjem prenehale kotirati na borzi.

Naloge in vprašanja

1. Kakšno vlogo imajo novice o posameznem podjetju v vodilnih svetovnih poslovnih časopisih (*Financial Times*, *Wall Street Journal*, *Business Insider*, *Japan News* ipd.) ali ocene bonitetnih agencij (*Moody's*, *Standard & Poor's* ipd.)?

Boniteta: ocena kreditne sposobnosti posojilojemalca, ki ponazarja verjetnost odplačila najetega dolga. Bonitetna ocena vključuje finančno zdravje podjetja, poslovna tveganja, preteklo plačilno obnašanje in primerjavo s panogo.

2. Kaj pomeni »umetno napihovanje, friziranje, ponarejanje, prilagajanje« bilanc in kako je mogoče to izvesti?

Poznane so različne pogoste »prevare« v računovodskih izkazih, kot npr.:

- prikazovanje neutemeljenih, lažnih, spornih ali še nedoseženih (predvidenih) poslovnih prihodkov (največ kot neverodostojne terjatve, obračuni spornih obresti ali škod, proizvodnja na zalogo, vnaprej zaračunani bodoči prihodki, ipd.),
- zakrivanje odhodkov z njihovim prestavljanjem na kasnejša obdobja (sindrom »poslanskega mandata«),
- prikrite ali nezabeležene obveznosti (prehitri odpisi zaradi domnevne zastaranosti, vodenje sodnih postopkov, ki so vnaprej obsojeni na neuspeh itn.),
- povečan obseg terjatev in naložb ter obveznosti med podjetji znotraj istega poslovnega sistema, ki ne temeljijo na resničnih poslovnih transakcijah,
- neknjižene neporavnane obveznosti do zaposlenih,
- sumljive transakcije, ki potekajo izven normalnih poslovnih okvirov udeležencev (npr. neobičajna poravnava obveznosti, nenavadna navodila o transferjih, skrivnostnost, hitri prenosi sredstev iz računa na račun, veliko število transferjev, zapletene strukture računov ipd.),

- različna vrednotenja in prikazovanja zalog ter dolgoročnih naložb in nematerialnih sredstev ipd.
3. *Kateri programi Toshiba imajo največje težave? Kaj pomeni cenovna tekma z azijskimi konkurenti?*
 4. *Kakšen vpliv je imelo »sovražno rivalstvo« med vodilnimi managerji?*
 5. *Kakšne so prednosti in slabosti t. i. dosmrtnih zaposlitve, značilne za japonsko delovnopravno zakonodajo in poslovno prakso??*
 6. *Kateri bi lahko bili po vašem mnenju zunanji vzroki za težave Toshiba in kateri notranji? Zakaj je lahko nesreča v jedrski elektrarni vplivala na stanje Toshiba?*
 7. *Kaj pove primerjava z družbo Hitachi? Z vašimi komunikacijskimi napravami preverite, s čim se ukvarja Hitachi!*

Namig iz prakse

Namerno (zavestno) ali nenamerno spregledanje simptomov krize je zelo pogost primer v poslovni praksi, saj management na ta način prizna drugim in sebi nastop resnih težav v podjetju, ki ga vodi. Prav zaradi tega je neizogibno, da analizo zatečenega položaja opravijo zunanji strokovnjaki, ki so čustveno in drugače neobremenjeni v zvezi z zadano nalogo. Toda to je rešitev le v prvem koraku. Drugi problem pa se pojavi, če to delo zunanjih strokovnjakov plača podjetje, kar bo zopet vplivalo na rezultate analize, saj gre za odvisno (odplačno) razmerje, kar je bil v preteklosti sicer pogost pojav pri delu revizorjev. Preveč kritična analiza, ki pa bi bila za postavitev sanacijskih ukrepov nujna, bi namreč lahko privedla do tega, da bi podjetje najelo druge, »prijaznejše« strokovnjake, prvi strokovnjaki pa bi izgubili večletnega kupca njihovih storitev. V revizijskem poslu so bile zato uvedene direktive v smeri, da se po določenem času zamenja revizijska hiša. Namen tega pravila, ki je odvisno od zakonodaje posamezne države in vrste podjetja, je zagotoviti neodvisnost revizorja in preprečiti tveganje za preveč tesne odnose med revizorjem in podjetjem, kar bi lahko ogrozilo objektivnost revizije. Obvezna zamenjava revizorja ali rotacija revizijskega partnerja je zakonska zahteva v številnih jurisdikcijah, zlasti za subjekte javnega interesa. Ta pravila spodbujajo neodvisnost in objektivnost, hkrati pa zagotavljajo transparentnost in zaupanje v finančno poročanje.

»Vsaka dejavnost bo slej ali prej soočena s krizo določene vrste. Sposobnost podjetja za njeno uspešno obvladovanje lahko predstavlja razliko med preživetjem in propadom« (Spillan, 2003). Z »vladavino starih« (japonska poslovna praksa, gerontokracija) ali managerjev pred upokojitvijo se bistveno zmanjša stopnja uvajanja novih rešitev na vseh področjih in se upočasnjuje razvojni korak (organizacijska agilnost), saj ti managerji niso navdušeni nad uvajanjem sprememb, ki vedno vključujejo nevarnost, da bodo rezultati sprememb celo slabši od prejšnjega stanja. Organizacijska agilnost (nas-

protje: inercija) se nanaša na sposobnost organizacije, da se hitro prilagodi spremembam v okolju tako na področju inovativnosti kakor tudi stroškovne učinkovitosti. Po eni izmed raziskav takšne organizacije dosegajo za 15,8 % več prihodkov od izdelkov in storitev, uvedenih na trg v zadnjih treh letih (ključni kazalec inovativnosti) (Van der Meulen, 2024).

V praksi poznamo dva osnovna namena prirejanja rezultatov poslovanja in poročil. V primeru, ko želi podjetje npr. pridobiti bančni kredit, prodati deleže ali konkurirati na javnem razpisu, se izidi na osnovi kreativnega računovodstva olepšujejo. Ko pa se podjetja zaradi visokih dobičkov soočajo z visokimi davki, se poskuša poslovanje prikazati kot manj uspešno za znižanje davčne osnove. V postopkih sanacije v okviru kriznega managementa pa prihaja do t. i. »čiščenja« bilance stanja, saj je takrat treba vse premoženjske postavke na eni strani in obveznosti na drugi strani postaviti na realne (tržne) vrednosti, kar zahtevajo tudi standardi in pravila insolvenčnih postopkov. Strokovno podkovan bralec letnih poročil podjetij bo hitro ugotovil, kje so precenitve (skrite izgube) in podcenitve (skriti dobički)!

Spremembe v dobaviteljski verigi – »Lopezov učinek«

17

Kadar se je med dobavitelji avtomobilski industriji zaslilo ime Ignazia Lopeza, so te prevzemali zelo neprijetni občutki. Gospod Lopez namreč pri dobaviteljih ni poznal nobenega popuščanja, njegovim ostrim zahtevam najprej pri General Motorsu (GM) in potem pri Volkswagnu (VW) pa so lahko, da bi obdržali svoj dobaviteljski položaj, le sledili – če so zmogli.

Španec José Ignacio Lopez de Arriortua je v letu 1993 kot eden vodilnih mož pri družbi GM odšel k VW. Njegova naloga je bila znižati stroške poslovanja na račun racionalizacije poslovnih procesov, predvsem pa v odnosih z dobavitelji. Ta cilj je Lopez uresničeval že kar na makiavelističen način, saj je dejansko veliko večino stroškov poslovnega (predvsem razvojnega) sodelovanja prenesel na dobavitelje, zato se je za takšen proces izoblikoval naziv z za dobavitelje negativnim prizvokom »Lopezov učinek« ali tudi »Lopezov virus«.

Na osnovi priporočil posebne projektne skupine, ki jo je vodil Lopez, je VW, temu so zelo hitro sledili tudi drugi proizvajalci (sestavljajci) avtomobilov, oblikoval do dobaviteljev v okviru programa »Koncept nabavne optimizacije z dobavitelji« (PICOS – Purchased Input Concept Optimisation with Suppliers) naslednje nove zahteve:

- *pregledne kalkulacije*: dobavitelji morajo pri svojih ponudbah v celoti predstaviti kalkulacije po vseh sestavnih elementih, s čimer je avtomobilskim proizvajalcem omogočen ponoven preračun in izločitev področij, kjer bi bilo potrebno cene (stroške) še znižati;
- *splošno znižanje cen*: že sklenjene pogodbe se ponovno preverjajo, pri čemer se običajno »dogovorijo« nove, nižje cene; v ta namen se uporabljajo celo dražbe, na katerih tudi po več kot deset potencialnih dobaviteljev ponuja svoje izdelke in storitve, ki si med seboj sami znižujejo cene;
- *prevzemanje razvojnih stroškov*: dobavitelji prevzemajo stroške razvoja komponente, ki jo dobavljajo – proizvajalec dobavitelju več ne posreduje načrtov, vzorcev in prototipov, po katerih bi ta pripravil svojo proizvodnjo, temveč mu posreduje le svojo potrebo, za zadovoljitev katere pa mora dobavitelj uporabiti lasten razvoj; s tem pa je na drugi strani dobavitelju omogočeno, da z avtomobilsko industrijo sklepa dolgoročnejše pogodbe,

iz katerih se je razvil nov pojem dobavitelja – razvojni dobavitelj, ki za razliko od klasičnega dobavitelja skupaj s proizvajalcem avtomobilov sodeluje v razvoju novih modelov (partnerski odnos);

- *kooperacije*: število dobaviteljev, s katerimi avtomobilska industrija neposredno sodeluje, se je skrčilo le še na t. i. sistemske dobavitelje, ki dobavljajo zaokrožene sklope posameznih sestavnih delov, sami pa naprej oblikujejo svojo lastno poddobaviteljsko mrežo za potrebe izdelave takšnih sklopov;
- *pravočasna dobava (just-in-time)*: dobavitelji morajo dobavljati svoje izdelke (sisteme) dejansko neposredno na tekoči trak proizvajalcev avtomobilov in s tem prevzemati vse stroške pravočasnih dobav v pravi količini in brezhibni kakovosti (vmesna skladišča, financiranje); če avtomobilska industrija prestavi (dislocira) svojo proizvodnjo v dežele z nizko ceno delovne sile, morajo tej selitvi slediti tudi dobavitelji;
- *nenehne racionalizacije in dviganje produktivnosti*: pri sklepanju dolgoročnih pogodb se morajo dobavitelji zavezati, da bodo vsako leto za določen odstotek znižali ceno izdelka, ki bo posledica racionalizacij in dviga produktivnosti v lastnih poslovnih procesih in sistemih.

Lopezova skupina se je pri VW lotila prav vsake stroškovne postavke in jo poskušala znižati. Lopez je sam zase dejal: »Nisem nakupovalec sestavnih delov za avtomobile, pač pa strokovnjak za racionalizacijo poslovanja.« Analitiki ocenjujejo, da je Lopezov projekt omogočil VW znižanje stroškov kar za neverjetnih več kot 1 mrd. EUR. Čeprav gre velik del znižanja na račun dobaviteljev, ne gre zanemariti, da vsa znižanja vendarle ne izvirajo iz ugodnejših nakupov, temveč tudi iz poenostavitve proizvodnih procesov v industrijskih obratih VW, Audi, Seat in Škoda. Te izboljšave so v tovarnah dosegali pravzaprav z zelo enostavnimi metodami. Lopezova skupina je namreč zaposlene usposabljala za različne racionalizacije, tako da so le-ti lahko sami ugotavljali možnosti za prihranke ali dvig produktivnosti. Ker so zaposleni takšen pristop ugodno sprejeli, je bil Lopez po teh tovarnah dokaj priljubljen.

Navkljub nespornim dosežkom, merjenih s finančnim učinkom, pa je bila Lopezova strategija vendarle dolgoročno vprašljiva, saj se je na ta način namesto dolgoročnega partnerstva razvijal koncept kratkoročnih učinkov, ki pa ga dobavitelji, kar je razumljivo, niso ugodno sprejemali. Vsaj z etičnega ali poslovnega vidika je bilo prekinjanje že sklenjenih pogodb o sodelovanju z novimi, ki so vse po vrsti bile za dobavitelje bistveno manj ugodne, vprašljivo. Mnogi, da bi lahko sledili zahtevam po znižanih cenah, so močno zmanjšali naložbe v lasten razvoj, kar pa ima spet neugodne dolgoročne učinke.

Čeprav Lopeza danes že dolgo ni več pri VW, pa je še vedno ostal »Lopezov učinek« kot nenehen pritisk na dobavitelje, da racionalizirajo svoje procese po najboljših možnih poteh.

Prestop gospoda Lopeza iz GM h konkurentu VW pa ni minil brez resnih zapletov. Pri odhodu iz GM so ga namreč obdolžili, da je s seboj v VW odnesel tudi načrte, projekte in druge poslovne skrivnosti, za kar pa je GM zahteval od VW 3,5 mrd. USD odškodnine. Leta 1996 se je spor med avtomobilskima velikanoma končal. VW je GM plačal 100 mio. USD odškodnine, do leta 2003 pa je moral od njega kupiti še za 1 mrd. USD avtomobilskih delov.

Naloge in vprašanja

1. *Kaj vam pomeni »Lopezov učinek«, če izdelujete sistemski izdelek ali opravljate storitev za avtomobilsko industrijo? Kakšne vrste sprememb ali kar prestrukturiranja bi bilo treba v vaših poslovnih procesih uvesti, da bi zadostili navedenim zahtevam avtomobilske industrije?*

Po eni izmed uporabnih definicij je dobaviteljska veriga zbir treh ali več organizacij, ki so neposredno povezane s pretokom izdelkov, storitev, finančnih sredstev ali informacij po verigi navzdol ali navzgor od izvora do potrošnika (Min in Mentzer, 2000). Management dobaviteljske verige pa je zbir uporabljenih pristopov za učinkovito integriranje dobaviteljev, proizvajalcev, skladišč in trgovin tako, da so izdelki proizvedeni in razpečevani v pravih količinah, na prave lokacije in ob pravem času, da bi se tako pri izpolnjevanju zahtev odjemalcev glede nivoja storitev zmanjšali stroški celotnega sistema v celotni dobaviteljski verigi (Mehta, 2004).

2. *Kje vidite nevarnosti brezpogojnega vsiljevanja zahtev, kot jih je oblikovala Lopezova skupina?*

Pridevnik »makiavelističen« izhaja iz renesančnega dela Niccolaja Machiavellija, ki je v svojem delu *Vladar (Il Principe)* opisal, kako naj bi vladarji obvladovali moč in ohranjali oblast, pri čemer je pred moralnostjo pomembnejša pragmatičnost, uspešnost in učinkovitost (cilj opravičuje sredstva), za kar so dovoljene manipulacije, prevare in brezkompromisne metode.

3. *Zakaj proizvajalci avtomobilov za posamezen vgradni element običajno nimajo le enega dobavitelja in zakaj ne več kot tri? Kako pa potem lahko malo podjetje postane dobavitelj avtomobilski industriji?*
4. *V preteklosti je proizvajalec avtomobila pri oblikovanju in razvijanju novega modela oblikoval tudi vse vgradne sisteme. Če je neko podjetje proizvajalec oz. dobavitelj npr. pogonskega (transmisijskega) sistema, je prej pridobilo od proizvajalca avtomobila načrte, vzorce in prototipe, na osnovi katerih je pripravilo svojo ponudbo (tudi konkurenti) za proizvodnjo in dobavo zahtevanega pogonskega sistema. Sedaj pa od proizvajalca avtomobila »prejme« le opisano potrebo glede na osnovno razvojno obliko novega modela. Proizvajalec avtomobilov je namreč zavzel stališče: »Mi smo strokovnjaki za razvijanje in oblikovanje celotnega avtomobila, nismo pa specialisti za pogonski sistem. To pa*

ste vi. Zato od vas pričakujemo na temelju naše izhodiščne potrebe inovativne in razvojnimi trendom prilagojene rešitve.« Kaj pomenijo takšne zahteve za malo podjetje, ki proizvaja del pogonskega sistema?

- 5. V Sloveniji je kar nekaj razvojnih dobaviteljev mnogim evropskim proizvajalcem avtomobilov. Ali jih lahko nekaj naštejete? Poznate morda njihovo organizacijo poslovanja v tistem delu, ki se nanaša na tovrstno proizvodnjo? Zakaj se avtomobilska industrija praviloma ne zadovolji le s standardi ISO 9000, temveč v opredeljenih časovnih razdobjih izvaja lastna preskušanja usposobljenosti dobaviteljev, t. i. audit (pregled) procesa in audit izdelka?*
- 6. Na osnovi katerih kazalcev ali dejstev bi lahko sprejeli trditev, da je avtomobilska industrija (sestavljalci, dobavitelji in trgovci) resnično mednarodna in globalna?*

Namig iz prakse

Avtomobilska in njena dobaviteljska industrija veljata za zelo urejeno in organizirano, saj proizvajalci poleg lastnih procesov, struktur in sistemov vedno preverjajo še dobaviteljsko sposobnost (t. i. audit). V primerjavi z lokalno usmerjenostjo nekaterih panog velja avtomobilska industrija za zelo seriozno, kjer nekakšne špekulacije ali manipulacije ne pridejo v poštev. Dolgoročno sodelovanje med dobaviteljem in proizvajalcem je običajno vezano na znatna vlaganja dobaviteljev, ti pa si v zameno zagotovijo večletna naročila. Proizvajalci in dobavitelji vstopajo v strateška partnerstva, za katera je značilno: (1) recipročna prilagoditev sredstev in vedenja udeležencev namesto zgolj seštevanja, značilnega za zavezništvo, (2) vključenost razvojne komponente, (3) dolgoročnost sodelovanja ter (4) delitev tveganja in izidov. Managerji v avtomobilski industriji so praviloma vrhunsko, nadpovprečno usposobljeni, toda hkrati tudi dokaj ozko usmerjeni v okviru dejavnosti (projektov), ki jo opravljajo, vsekakor pa morajo zaradi naštetih značilnosti strateškega partnerstva razpolagati s temu prilagojenimi kompetencami.

»Lopezov učinek« je danes že nekoliko zastarel princip, vendar predstavlja korenito preobrazbo odnosov med avtomobilisti in njihovimi dobavitelji. V medorganizacijskem poslovanju je že dalj časa razvita praksa, ko dobavitelji intenzivno sodelujejo s podjetji v nadaljnji distribucijski ali vrednostni verigi za ko-kreiranje izdelkov in storitev. Na ta način lahko dobavitelj vključi mnenja in predloge kupca (angl. *voice-of-the-customer*) v inovacije, podjetje pa pridobiva znanje, kako oprema deluje in procesi dejansko potekajo. Na ta način kupci prejmejo izdelke, ki so v skladu z njihovimi potrebami, dobavitelj pa ima koristi iz ekonomije obsega in v stroških proizvodnje, vsi udeleženci v ko-kreaciji pa lahko dosežejo višje dobičke.

Ko se pojavijo težave v prodaji avtomobilov (manjša kupna moč, negativna pričakovanja, politične spremembe ipd.), se z določenim časovnim zamikom

zmanjša obseg proizvodnje avtomobilov, z nadaljnjim zamikom pa naročila pri dobaviteljih, ki praktično izhajajo iz vseh storitvenih in industrijskih panog. Ko se zmanjšuje investicijska dejavnost, to neposredno vpliva na gradbeništvo, ki prav tako sodeluje z vsemi drugimi področji, pri katerih se s časovnim zamikom pojavljajo podobne težave. Ko pa gre za pozitivna gibanja (povečano povpraševanje oz. naložbe), je vpliv enak v nasprotni smeri. V gospodarski sferi se krize najprej pokažejo v avtomobilski industriji in gradbeništvu, pri dobaviteljih pa z večmesečnim zamikom, zato morajo slednji nujno spremljati dogajanje pri njihovih odjemalcih, čeprav sami takrat še ne čutijo pomanjkanja naročil!

Kriza v družinskem podjetju – Paul Lindberg

V začetku leta 1994 se je v tradicionalnem družinskem podjetju Paul Lindberg & Co. KG v Duisburgu (Nemčija) pojavil problem urejanja nasledstvenih razmerij v managementu podjetja. Srednje veliko podjetje, ustanovljeno že leta 1865, se je tri generacije nahajalo v družinski lasti, specializirano pa je bilo za proizvodnjo kovinskega pisarniškega pohištva ter arhivske in bibliotekarske opreme. Podjetje je imelo v letu 1990 okoli 55 mio. EUR prihodkov in 1.500 zaposlenih. Kapitalski deleži so pripadali dvema vejama rodbine, in sicer vsaki polovico, na njunem vrhu pa sta bila oba brata Hartwig in Hugo Lindberg, stara čez 70 let. V zadnjih letih je podjetje dejansko vodil Hartwig Lindberg, ki je družbo, nastalo iz ključavničarske delavnice, zgradil v podjetje, vodilno na trgu kovinskega pisarniškega pohištva. Njegov brat Hugo pa se je v glavnem umaknil iz aktivnega managementa. Po zamislih Hartwiga Lindberga naj bi za večletno prehodno obdobje management podjetja prevzel tim treh zunanjih poslovođij, dokler ne bo njegov sin Karl zrel za to nalogo. Te namere pa enostavno ni bilo mogoče uresničiti iz dveh razlogov: po eni strani zaradi dosedanjega avtoritarnega stila vodenja Hartwiga Lindberga, ki je stalno posegal v tekoče poslovanje, zato so ga vodstveni delavci že po kratkem času zapustili, po drugi strani pa Hugo Lindberg za bodočo podjetniško generacijo ni več pripravljen sprejemati dominantnega položaja druge veje družine in je za svojega sina Dirka prav tako zahteval mesto poslovođje.

Oba sinova sta zato že po komaj enem letu kot pomočnika managementa in veliko prej, kot je bilo načrtovano, maja 1994 skupaj prevzela vodenje podjetja. Karl Lindberg vodi proizvodno-tehnični sektor in finance, Dirk Lindberg pa dobi komercialni sektor. Oba dosedanja glavna managerja – seniorja se umakneta v novo ustanovljen nadzorni svet. V nadzornem svetu, ki naj bi obema mladima poslovođjema pomagal pri pomembnih podjetniških vprašanjih, so tudi odvetniki obeh seniorjev in predstavnik upravnega odbora domače banke kot predsednik.

Tekmovalnost med obema rodbinama se je kmalu prenesla tudi na nov management. Znotraj managementa in nadzornega sveta sta se okrog obeh rodbin ustvarili dve frakciji. Komunikacija in koordinacija med njima je bila omejena le na najnujnejše, tako da se je v managementu pojavila »ohromelost«, zlasti ni bilo mogoče doseči soglasja glede načina in obsega potreb-

nih investicij za povečanje zmogljivosti ter potrebnih izboljšav v prodajni politiki.

Tekmujoči frakciji se strinjata edino glede tega, da je treba poslovanje podjetja razširiti. Oba managerja – juniorja kmalu spoznata, da obstoječe zmogljivosti managementa za razširitev poslovanja ne zadostujejo in da tudi njune primanjkljaja pri potrebnih izkušnjah ni mogoče enostavno nadomestiti. V nadaljevanju se zato postavijo trije direktorji za proizvodno-tehnični sektor, finančni sektor in komercialni sektor. Razen tega oba managerja ustanovita še posebne štabe, ki so jima neposredno podrejeni. Tako se en za drugim ustanovijo štabi za planiranje poslovanja, za marketing ter organizacijo in avtomatsko obdelavo podatkov.

Izostali pa so potrebni ukrepi na področju prodajne politike oz. trženja nasploh, ki je ostalo od začetka 80. let v svojih osnovnih značilnostih nespremenjeno. Zlasti razvoj organizacije direktne prodaje je bil močno zanemarjen. Tako se število 150 potnikov in hkrati strokovnih svetovalcev, kljub bistveno naraslemu prometu, ni povečalo. Razen tega ni obstajala učinkovita koordinacija in nadzor prodajnih aktivnosti podružnic, porazdeljenih na področju Nemčije s strani centrale v Duisburgu. Čeprav ta vsako leto določi načrtovan promet, ima vsaka od 18 podružnic (največja s 15 in najmanjša s tremisodelavci) dejansko svojo lastno politiko prometa. Razen tega sistem provizij zaviralno vpliva na storilnost potnikov, saj so ti nagrajeni na podlagi skupnega prometa podružnice. Mnogi uspešni prodajalci zato odidejo h konkurenci.

Namesto izboljšanja prodajne politike si nov management prizadeva predvsem za razširitev proizvodnih zmogljivosti. Pod starim vodstvom je prevladovalo načelo »vse je treba vedno doseči z lastnimi močmi«. Tako npr. skorajda niso sprejemali tujega kapitala, zato so potrebne investicije večinoma izostale ali pa so jih izvajali le v obsegu, kakršnega je dovoljeval lastni kapital. Ker je bilo v 80. letih povpraševanje po kovinskem pohištvu do takrat sploh najvišje, obstoječe proizvodne zmogljivosti niso več zadostovale. Vedno večji delež proizvodnje je bilo zato treba naročati v izdelavo pri poddobaviteljih (kooperantih). Ker je promet pod novim vodstvom leta 1994 narasel na 42 mio. EUR (1993 še 32 mio. EUR) in ker so ugodni trendi trajali tudi v poslovnem letu 1995, je prodajna realizacija do konca leta 1995 dosegla že 54 mio. EUR. Na pobudo vodstvenega kroga okrog Hartwiga in Karla Lindberga se je začela dodatno h glavni tovarni v Duisburgu graditi še nova tovarna na drugem koncu mesta. Zato je bilo treba prvič v zgodovini podjetja v večjem obsegu najeti tuje vire financiranja (kredite). Ker je imelo podjetje v bilanci stanja nad 60 % lastnega kapitala, donos na bruto promet pa je znašal 10 % (leta 1994), je bila boniteta podjetja odlična, domača banka pa je brez večjih pomislekov odobrila želene kredite.

Žal pa povečanje zmogljivosti ni temeljilo na realnih in objektivnih predpostavkah nadaljnjega razvoja tržnega povpraševanja. Tako se je nadpovpreč-

no uspešno leto 1994 vzelo kot osnova za pripravo projekcij, h kateri pa se je dodala še nadaljnja povprečna letna rast prometa za 15 %. Višina načrtovanih investicij je znašala skupno 23,5 mio. EUR. Od tega je bilo 16 mio. EUR namenjenih za postavitev nove tovarne, ki je bila najmodernejša tovrstna tovarna v vsej Evropi in katere zmogljivosti bi že v enoizmenskem obratovanju zadoščale za izpolnitev vseh naročil iz uspešnega leta 1995.

V letu 1996 pa je prišlo do precejšnjega padca povpraševanja po kovinskem pohištvu. V tem letu je namesto pričakovanega povečanja prihodkov zabeleženo zmanjšanje za skoraj 3 %. Podjetje so sedaj bremenili visoki fiksni stroški; razen tega pa se je nova tovarna precej podražila, njena usposobljenost za obratovanje pa je kasnila za pol leta. Z nepričakovanimi dvigi obresti in doplačili davkov se je izčrpaval lastni kapital. Podjetje je zato leta 1996 utrpelo izgubo v višini več kot 1 mio. EUR. Tradicionalno družinsko podjetje se je po dveh izredno uspešnih poslovnih letih znašlo v resni krizi.

Padanje prometa, ki se je začelo v letu 1996, je vodstvo najprej pripisalo sezonskim vplivom. Ob koncu leta pa je managementu in nadzornemu svetu postalo jasno, da ambicioznih ciljev glede prometa niti približno ne bo mogoče uresničiti. Vendar pa so izhajali iz tega, da gre le za prehodni pojav, ki se bo v naslednjem letu razčistil sam od sebe. Uvedli so le ukrepe za pospeševanje prodaje. Za odločilne in drastične ukrepe pa se vodstvo, razcepljeno na dve frakciji, ni moglo poenotiti. Ko pa je tudi v začetku poslovnega leta 1997 promet še naprej upadal, sta postajala management in nadzorni svet vedno bolj zbegana. Toda o krizi še ni nihče govoril. Iz tega stanja splošne negotovosti – simptomi negativnega poslovnega razvoja so očitni, vzrokov za to pa niso mogli identificirati – je nadzorni svet spomladi 1997 kot svetovalca za oba managerja – juniorja najel gospoda Schnellmanna, bivšega člana upravnega odbora nekega proizvajalca avtomobilov, ki po svoji upokojitvi uspešno deluje kot samostojni svetovalec in ima sloves kriznega managerja.

V kratkem času se je Schnellmannov položaj, ki naj bi bil na začetku zamišljen izključno kot položaj svetovalca, zaradi neizkušenosti obeh managerjev in zbeganosti nadzornega sveta spremenil v položaj glavnega managerja, takšno funkcijo pa je uradno opravljal od 1. junija 1997. Schnellmann je tako postal nosilec kriznega managementa, vsa pooblastila za odločanje pa je centraliziral v svojih rokah, da bi tako lahko čim hitreje sprejemal jasne in tudi izvedljive odločitve.

Ukrepi za reševanje krize predvidevajo med drugim koncentracijo prodaje z združitvijo 18 podružnic v šestih prodajnih conah, da bi se dejavnost potnikov oz. strokovnih svetovalcev lahko upravljala centralno. Obenem se je okreпил razvoj izdelkov. Strategija podjetja je še zmeraj usmerjena v rast. Takšna strateška usmeritev je pripeljala jeseni 1997 do nakupa proizvajalca pisarniškega pohištva Standbein (letni promet 1996 23,5 mio. EUR), specializiranega za postavljanje oz. izdelavo prostorov z okenci za banke, pošte in podobne

organizacije. Lindbergov program naj bi se s tem tako zaokrožil, da bi sedaj lahko banke opremljali v celoti.

Vendar pa se je nakup, ki ga je Schnellmann na hitro izvedel, kmalu izkazal za zgrešeno investicijo. Tako je bilo s kupnino v višini 2,5 mio. EUR plačano približno 50 % več, kot pa je ponudila konkurenca. Izkazalo se še je, da so zaradi neugodnih lokacij in zastarelih proizvodnih naprav potrebne investicije v dvojni višini kupnine, da bi program lahko razširili, kot je bilo načrtovano. Že tako kritičen položaj podjetja se je tako še poslabšal. Razen tega je pri pisarniškem pohištvu zaradi prevelikih zmogljivosti, ki so bile zgrajene v tej panogi, in sedanje prevelike ponudbe, zaznati izjemno upadanje cen. Konkurenca ponudnikov jih je prisilila v popuste v višini tudi do 30 do 40 %. Do konca leta 1997 je promet padel na 51 mio. EUR, izgube pa narasle na 2,2 mio. EUR.

Varčevalni ukrepi, uvedeni ob koncu leta 1998, so sicer kmalu pokazali prve učinke, vendar pa niso privedli do zelenega preobrata. Promet sicer naraste do konca leta 1998 na 63 mio. EUR, vendar pa so izgube s 3 mio. EUR še zmeraj večje kot prejšnje leto. V začetku 1999 so znašale obveznosti pri bankah in dobaviteljih skupaj 24 mio. EUR. Podjetje je svoje proizvodne zmogljivosti bistveno razširilo, vendar pa je bila nova tovarna izkoriščena le 50 do 70 %. Razen tega zaradi pomanjkanja finančnih sredstev ni mogla biti uresničena načrtovana združitev Lindberga in Standbeina, od katere si je poslovodstvo obetalo pridobivanje novih krogov odjemalcev. Standbein ostane poslovno in pravno samostojno podjetje, med obema podjetjema pa obstaja le ohlapno sodelovanje.

Zaradi visoke zadolženosti so spodleteli vsi takratni poskusi, da bi pridobili nove zunanje vlagatelje kapitala za podjetje. Projekcije denarnih tokov so pokazale, da bo v drugem četrtletju 1999 nastopila plačilna nesposobnost podjetja. Zato so management oz. lastniki aprila 1999 pri sodišču Duisburg vložili predlog za prisilno poravnavo za družbo Lindberg & Co. KG. Lindbergovim upnikom so predlagali, da večji del svojih terjatev odložijo, zapadlost podaljšajo ali v celoti odpišejo. Sodišče je postavilo začasnega prisilnega upravitelja.

Prizadevanja za ohranitev podjetja se v nadaljevanju osredotočijo izključno na glavnega poslovodjo ter osebe izven podjetja in institucije. Z vključitvijo posrednika je Schnellmannu na koncu uspelo, da je malo po poteku moratorija, ki so ga postavile banke upnice, pridobil potencialnega kupca, industrijalca Christiansna iz Frankfurta, za sicer visoko zadolženo podjetje, ki pa vendarle razpolaga z modernimi proizvodnimi zmogljivostmi, odličnim tehnološkim znanjem in znano blagovno znamko. Christiansen je že večkrat po razmeroma nizki ceni kupil nelikvidna podjetja, ki so še razpolagala z dobrim potencialom, in jih nato po uspeli rešitvi krize spet prodal s precejšnjim dobičkom.

Na treh skupščinah upnikov in intenzivnih večtedenskih neformalnih pogajanjih so se vodstvo podjetja, kupec, upniki in stari lastniki sporazumeli za

izvedbo izvensodne poravnave. Upnike so uspeli prepričati, da bodo z nadaljevanjem podjetja lahko »rešili« večji del svojih terjatev, kot pa bilo pričakovati pri sodni poravnavi ali celo pri stečaju. Začasni prisilni upravitelj se je pri teh pogajanjih komajda pojavljal oz. se je omejeval le na formalnopravne funkcije. V svojem jedru vsebuje izvensodna poravnava naslednje točke:

- Christiansen prevzame vse deleže podjetja in vanj vloži 2,5 mio. EUR novega kapitala;
- upniki odložijo odplačilo ali odpišejo del svojih terjatev, ki znašajo skupno 24 mio. EUR; posamično dobavitelji odpišejo približno 40 % svojih terjatev, ki znašajo 4 mio. EUR; banke odpišejo oz. odložijo približno 20 % svojih 20 mio. EUR terjatev;
- družina Lindberg se umakne iz podjetja in se odpove vsem zahtevkom.

10. maja 1999 je bil predlog za prisilno poravnavo umaknjen; ohranitev podjetja je bila zaenkrat zagotovljena. Z novim kapitalom in po odpisu oz. odložitvi dela obveznosti se je lahko začelo ponovno reševanje krize. Pripadniki stare lastniške družine so izgubili svoje funkcije v podjetju. Nadzorni svet, ki ni izpolnil svoje nadzorne in svetovalne funkcije, je bil razrešen. Tudi Schnellmann je junija 1999 po poteku svoje dvoletne pogodbe zapustil podjetje.

Novi lastnik v vodstvu podjetja ni prevzel nikakršne funkcije, vendar pa je svoj vpliv dosledno uveljavljal v obliki priporočil managementu in je s tem dejanski nosilec kriznega managementa. Večina ukrepov za reševanje krize, ki so se izvajali po dogovorjeni (izvensodni) poravnavi, se je zgodilo na njegovo pobudo. Znotraj njegovih pobud je poslovodstvo načrtovalo in odločalo v veliki meri samostojno. Natančna določitev ukrepov za reševanje krize se je poverila timom za varčevanje oz. nadzor stroškov, ki so poleti 1999 spet začeli opravljati svojo dejavnost in z njo nadaljujejo v letu 2001.

V nadaljevanju začnejo ti ukrepi postopoma delovati. Samo leta 1999 in 2000 je bilo z zmanjšanjem števila zaposlenih za 357 oseb prihranjenih 6,5 mio. EUR. Kljub temu pa ostane finančni položaj podjetja še v letu 2001 močno napet. Leta 2000 mora novi lastnik v podjetje še enkrat vložiti kapital v višini več mio. EUR. Izgube dosežejo v istem letu s skoraj 5,5 mio. EUR svoj vrhunec od začetka krize.

Zlasti zaradi nove prodajne politike, na katero ugodno vpliva ponovna oživitve konjunktura, se promet od 2001 začne počasi dvigovati. Število zaposlenih se do konca leta 2001 zmanjša še za 168 oseb. V istem letu je dosežen prvi, skromen dobiček v višini 0,15 mio. EUR. Počasna, vendar stalna pot navzgor se nadaljuje do konca 90. let. Leta 2004 je znašal promet 65,5 mio. EUR in bruto donos na promet 3 %. Konsolidacija podjetja je bila zaključena. V začetku leta 2005 lahko Christiansen, kot načrtovano, podjetje proda. Novi lastnik postane neka ameriška družba.

Naloge in vprašanja

- 1. Kaj je pripeljalo do tega, da sta juniorja Karl in Dirk po zgolj enoletnih izkušnjah prevzela vodenje podjetja? Ali bi do takšne zamenjave prišlo tudi v primeru, ko ne bi šlo za družinsko podjetje? Ali lahko posebnosti družinskega podjetja pomembno vplivajo na nastanek krize in način njenega reševanja?*
- 2. Kakšna je bila povezava med birokratsko odrevenelostjo in povečanimi splošno-upravnimi stroški? Kako je do tega lahko prišlo, če pa gre za družinsko podjetje, za katero je praviloma značilna fleksibilnost in hitrost odzivanja?*
- 3. Zakaj je sistem provizij zaviralno vplival na storilnost posameznih potnikov? Ali je v praksi takšen način običajen? Kakšne glavne sisteme provizij poznamo?*
- 4. Ali je po vašem mnenju management dovolj skrbno in realno ocenil prihajajoče trende v njihovi dejavnosti, ko se je odločal za izredno veliko investicijo? Kako bi lahko razmejili v tem primeru med subjektivno napako ocene in objektivnimi razmerami? Ali je bil izbrani trenutek za to investicijo primeren?*
- 5. Namen varčevalnih ukrepov je seveda znižanje vseh vrst stroškov. Ali je k tej nalogi mogoče pristopiti linearno (nediferencirano)? Kaj pomeni npr. zmanjšanje stroškov z odpovedjo naročnine strokovnih časopisov, ukinitve preventivnih vzdrževalnih aktivnosti, ukinitvev izobraževalnih programov, ipd.?*
- 6. Kakšno je vaše mnenje nasploh o načinu in poteku reševanja krize prvega kriznega tima? Upoštevajte, da je po treh letih družba zapadla še v večje težave (plačilna nesposobnost, predlog za prisilno poravnavo, imenovanje upravitelja itd.), iz katerih se je želela izvleči z odprodajo podjetja potencialnemu interesentu. Z vstopom novega lastnika in umikom družine Lindberg se začne »ponovno reševanje krize«. Kje vidite največjo razliko pri obeh pristopih k zdravljenju krize?*
- 7. Kako ocenjujete končni razplet? Podjetje je preživel in nadaljevalo z dejavnostjo. Upoštevajte, da je bilo to nekoč zelo uspešno družinsko podjetje, ki je na koncu končalo v ameriških rokah!*

Namig iz prakse

V navedenem primeru osebni (družinski) konflikti vodijo k motnjam, te pa v latentno in nato akutno krizo. Kriznega stanja v podjetju ne smemo enačiti s konflikti (medosebna raven) in motnjami (dejavnostna raven), ki so praviloma za podjetje premagljive vsakodnevne lažje ali večje težave. Toda zelo hudi konflikti in resne motnje, kot v obravnavanem primeru, se lahko preoblikujejo v krizo, ki pa predstavlja veliko bolj kritično stanje. Kljub temu da konflikti in motnje sprožijo nezaželeni procese, pa za razliko od krize niti eksistenčno niti trajno ne onemogočajo doseganja ekonomskih ciljev podjetja, če se seveda pravočasno in ustrezno odpravljajo. Konflikti se pogosto izjemno zaostrijo ob nenadni smrti ali odstopu ustanovitelja, ko se v postopku dedovanja oz. nasledstva urejajo premoženjski deleži dedičev, podjetje, ki ga nihče več

ne nadzira, pa drvi v propad in je upravljalsko paralizirano, zato je toliko bolj priporočljivo vprašanje naslednikov urediti pravočasno.

Do kriznega položaja praviloma prepleteno pridejo tako notranji kakor tudi zunanji vzroki. Kadar vodstvo samo analizira vzroke, običajno precenjuje zunanje vzroke, podcenjuje pa notranje, kar je razumljivo, saj so slednji neposredna kritika preteklega managementa. Zato je v primeru podrobne analize vzrokov vsekakor treba pripraviti objektivni in z vidika izvajalca nevtralen pregled vzrokov, kar lahko najbolj učinkovito storijo usposobljeni svetovalci, lastniki, upniki, panožni strokovnjaki in drugi.

Med splošno sprejetim stališčem, da so spremembe nujne za obstoj in razvoj podjetja, na eni strani ter dejanskim izvajanjem sprememb na drugi strani obstaja v praksi velik razkorak. Spremembe je pogosto tako na individualni kot skupinski ravni zelo težavno uveljavljati navkljub vsesplošni deklarativni podpori. Večje so potrebne spremembe, širši krog kompetenc morajo imeti transakcijski, transformacijski in krizni managerji, kar bi bilo treba upoštevati ob njihovem imenovanju. V raziskavi na vzorcu 200 managerjev iz Hrvaške (Perkov, 2019, str. 156–157), ki je proučevala, zakaj spremembe niso bile uspešne oz. niso dosegle zadanih ciljev, so bili ugotovljeni naslednji razlogi: (1) sprememba ni rešila problema, (2) sprememba je reševala neobstoječ ali napačen problem, (3) nekompetentnost voditeljev sprememb, (4) slaba reakcija zaposlenih na želene nove načine obnašanja, (5) negativni vpliv notranjih in zunanjih dogodkov ali dejavnikov, (6) neučinkovitost procesa uvajanja spremembe.

Dober sanator, slabši manager – Parmalat

Konec leta 2003 je bankrotiral italijanski živilski koncern Parmalat, proizvajalec mlečnih izdelkov in sadnih sokov,¹ ustanovljen leta 1961 (28.000 zaposlenih, 6,4 mrd. EUR prihodkov v letu 2015), ki je postal znan kot »evropski Enron«. To je bil takrat največji bankrot v zgodovini Evrope. Podobno kot ameriški energetske koncern je Calisto Tanzi, ustanovitelj in predsednik uprave podjetja, s pomočjo bank vzpostavil široko razpredeno omrežje fiktivnih podjetij in finančnih orodij in tako več let prikrival izgube, podjetje pa širil z izposojenim denarjem. Na koncu se je zgrudilo pod bremenom dolgov, ki so znašali 14 mrd. EUR. Na tisoče malih vlagateljev je podobno kot v Enronu izgubilo svoje prihranke. Tanzi in še nekaj drugih managerjev je bilo obsojenih na 18 let zapora.

Zaradi težav Parmalata je italijanska vlada celo spremenila insolvenčni zakon tako, da je bilo mogoče krizo v družbi reševati z imenovanjem državnega komisarja z velikimi pooblastili, kar je takrat postal 76-letni Enrico Bondi, ki se je takoj zakopal v prepleten sistem podjetja in ga spet postavil na trdne temelje. »Pogosto nismo vedeli, kje naj začnemo,« pripoveduje Bondi. Zmanjšal je število blagovnih znamk, odprodal dele podjetja, odpuščal, podjetje umaknil z nekaterih trgov, krčil proizvodnjo in podjetje usmeril na osnovno dejavnost. Predvsem pa se je bojeval proti bankam. Brez vsakega strahu je zahteval povračilo milijardnih vsot od vseh bank, ki so posojale denar Parmalatu. Skupaj je od bank in revizorskih družb zahteval 40 mrd. EUR. Prepričan je bil namreč, da so vedele za Parmalatove težave, a so mu kljub temu posojale, na finančne trge pošiljale vedno nove obveznice ali zanj opravljale druge storitve. Bankam je celo očital, da so Parmalatu pomagale ponarejati bilance. Številne med njimi so se raje poravnale, da so se izognile sodnim postopkom. Bondi je tako zbral več kot 1,4 mrd. EUR likvidnostnih sredstev. Po dveh letih sanacijskega postopka je podjetje spet pripeljal na borzo, družba pa je imela že za 215 mio. EUR dobička.

Bondi je nasploh znan kot strokovnjak za težavne primere. Leta 1995 mu je Enrico Cuccia, šef investicijske banke Mediobanca, zaupal reševanje agro-

1. Prirejeno in povzeto največ po »Parmalatov supersanator v zgodbi o nacionalnem interesu« (2011) in »18 let za prevaro Parmalat« (2010).

kemijskega koncerna Montedison. Po opravljenem delu je leta 2001 odšel v Telecom Italia, kjer je krmilo takrat prevzel Marco Tronchetti-Provera, ki je potreboval sanatorja za nekdanji državni koncern. Manager, ki so ga mediji že zdavnaj oklicali za »Superbondija«, pa je v Telecomu imel občutek, da se njegovi načrti le delno uresničujejo, zato je predčasno odšel. Podobno usodo je doživel na naslednji postaji, v združeni zavarovalnici Fondiaria-SAI. Management radikalnih ukrepov, ki jih je predpisal, ni izpeljal do konca. Nič hudega, v Parmalatu ga je kmalu že čakala nova naloga.

Znan je po tem, da skrbno revidira bilance in neusmiljeno klesti stroške. Sodelavci ga opisujejo kot zadržanega, skromnega in asketskega. Znan je po svoji delovni etiki in po tem, da ne daje intervjujev. Ko mu je po dveh letih uspelo ozdraviti Parmalat, bi lahko mirno odšel v pokoj, vendar so ga novembra 2005 na prvi skupščini delničarjev po ponovnem prihodu koncerna na borzo izvolili za predsednika uprave koncerna. Bondi je bil nesporno izjemno uspešen krizni manager, toda nič kaj uspešen manager v normalnih razmerah, ki so sledile odpravljeni krizi.

Kljub uspešni sanaciji tečaj delnice od tega ni imel nobene koristi, zato so lastniki (pretežno finančni skladi) od njega zahtevali, naj podjetje agresivneje širi in z novimi izdelki osvaja nove trge. Denarja ima podjetje za takšne podvige dovolj. Pri tem so namigovali na tistih 1,4 mrd. EUR, ki neizkoriščeni ležijo v blagajni podjetja. »Dober sanator, slab manager,« se je glasila njihova sodba. Primerjali so ga z Winstonom Churchillom, ki se je kot britanski premier med vojno pogumno bojeval proti nacizmu, po vojni pa je moral obnovo države prepustiti drugim.

Potem se je pojavil francoski tekmeč Lactalis, ki je začel kupovati Parmaltove delnice, kar pri razpršenem lastništvu delnic ni bilo težko. Pred kratkim je francoski izdelovalec sira zadal odločilen udarec. Trem finančnim skladom je odštel 744 mio. EUR, kar je več, kot je bila borzna vrednost njihovega deleža, in posel je bil sklenjen. Skladi so svoje deleže prodali in Lactalis je imel 29 % Parmalata, v letu 2018 pa je uspel s prevzemno ponudbo in je lastnik 88 % italijanske družbe. Takoj ko se je razvedelo, da je Lactalis lastniško vstopil v Parmalat, so francoskega veleposlanika poklicali v vladno palačo v Rimu, kjer so mu odločno naročili, naj francoskemu predsedniku Sarkozyju sporoči, da bodo domača podjetja z vsemi sredstvi branili pred apetiti francoskih koncernov. Spomnili so ga, da je vlada tako že ukrepala v treh primerih. Družinski koncern Lactalis, za Nestléjem in Danonejem tretji največji proizvajalec mlečnih izdelkov na svetu, lastnik blagovnih znamk Président (camembert), Société (roquefort), Slakis (feta) in Galbani (mocarela), zdaj v Italiji velja za novega sovražnika, ki sega po italijanskem nacionalnem interesu. Zdaj je Bondijeva usoda odvisna prav od bank, poleg Intese tudi na primer od Mediobance in Unicredita, od katerih je zahteval milijardne odškodnine, poleg tega pa njihove terjatve spremenil v lastniške deleže.

Ukrepi italijanske vlade in različnih organizacij pa na koncu vendarle niso bili uspešni, saj je Parmalat od leta 2019 v več kot 90-odstotni lasti francoskega Lactalisa, ki v globalnem merilu obseg poslovanja povečuje, v Italiji pa se postopoma zmanjšuje (Lactalis kot družinsko podjetje ni več dolžan javno objavljati računovodskih izkazov).

Naloge in vprašanja

- 1. Zakaj nacionalne vlade, navkljub pravilom Evropske unije, želijo na različne načine zaščititi svoja strateško pomembna podjetja, čeprav so lahko ta v globoki krizi? Kakšna je verjetnost, da bo novi, tuji lastnik, ki je za nakup porabil znatna sredstva, družbo vodil družbo vodil še slabše od nacionalnega lastništva? Ali je bila npr. zaščita italijanskega letalskega prevoznika Alitalia po tem receptu uspešna (preverite z uporabo vaših komunikacijskih naprav!)?*
- 2. Zakaj so bile v tem primeru banke soudeležene v preiskavi, saj so vendar le posojale denar in opravljale druge bančne storitve? Globalna finančna kriza se je v letih 2007 in 2008 začela kot bančna kriza. Zakaj? Kaj veste o sanaciji bank v Sloveniji?*
- 3. Kako je mogoče, da je bil gromozanski dolg družbe (14 mrd. EUR) odkrit šele s prihodom kriznega managerja Bondija? Kaj je to ponarejanje ali prirejanje bilanc?*
- 4. V praksi kriznega managementa ni običajno, da se po zaključku sanacijskega postopka za klasičnega vrhnjega managerja imenuje prejšnji, sicer uspešni krizni manager. Kakšne so lahko slabe strani takšnega imenovanja? Kaj so v tem konkretnem primeru o tem menili lastniki?*
- 5. Ali družba Parmalat danes še obstaja – kaj se je spremenilo? Francoski Lactalis je neposredno in posredno prisoten tudi v Sloveniji. Kako?*

Namig iz prakse

Po preživetju krizi sledi obdobje umirjanja razmer (konsolidiranja, stabiliziranja), da bi bilo mogoče s pomočjo različnih analiz najti ustrezne nadaljnje razvojne poti in priložnosti ter potrebno zagonsko energijo. Krizni managerji, ki so se pokazali v akutni krizi kot uspešni, v obdobju umirjanja razmer težko spremenijo svoj način dela in vodenja, tako da so še vedno bolj dovzetni za kratkoročne učinke in tvegane odločitve. To pa lahko v obdobju, ko so negativna gibanja zaustavljena in ko je v podjetju treba postaviti trdne temelje nadaljnjega razvoja, prinese več škode kot koristi. Prav to so finančni vlagatelji in banke očitali sicer zelo uspešnemu kriznemu managerju Bondiju. Praksa je pokazala, da managerji, ki so vodili podjetje v kriznih časih, sploh niso nujno dobra rešitev za obdobje umirjenih razmer.

Banke, ki so pred tem brezbrizno odobravale kredite Parmalatu, so naletele na Murpyjev zakon: gorje zadolženemu, dvakrat gorje njegovemu upniku. Ko

gre za manjše dolgove, je to problem dolžnika, ko pa gre za velike dolgove, pa je to problem upnika! Posledično bodo lahko stališča upnikov do dolžnika zelo različna, ta pa mora krizni manager za uspešno izpeljavo sanacije prepoznati in upoštevati.

Ni neobičajno, da ena skupina udeležencev (lastniki, delničarji in drugi vlagatelji) s potekom sanacije, ki se sicer ocenjuje za uspešno, saj si je nekoč krizno podjetje zagotovilo preživetje, odpravilo insolventnost in obdržalo zaposlene, v nasprotju z drugimi udeleženci ni zadovoljna, kajti zgolj od preživetja brez dividend in rasti vrednosti ta skupina nima nobenih koristi. Interesi posamezne skupine udeležencev torej tudi v primeru uspešne sanacije ne bodo vedno enaki!

Poslovni reinženiring – Ford

20

Verjetno nekoč najbolj poznan izhodiščni študijski primer poslovnega reinženiranja je sprememba procesa naročanja in plačevanja (likvidacije) računov dobaviteljem pri ameriški družbi Ford Motor Company. V tem oddelku je bilo v zgodnjih 80. letih zaposlenih kar 500 delavcev. S postavitvijo računalniške obdelave podatkov se je število zaposlenih zmanjšalo na 400, kar so Fordovi strokovnjaki ocenjevali za zelo uspešno potezo, ki pa še nima značilnosti poslovnega reinženiranja, saj je šlo zgolj za zamenjavo ročnega dela z elektronskim poslovanjem. Management pa je bil strahovito presenečen, ko je pri obisku v japonski Mazdi, katere največji delničar je danes, ugotovil, da to funkcijo tam izvaja le pet ljudi, pa čeprav gre za manjši obseg poslovanja! To je management pri Fordu prisililo, da so ves proces naročanja in plačevanja računov še enkrat podrobno preverili. Kmalu je bilo ugotovljeno, da je proces, ki ga bo treba spremeniti, nabavljanje (priskrba), ne pa zgolj naročanje in likvidacija računov.

Nabavni proces pri Fordu je bil organiziran tako, da je nabavni oddelek poslal dobavitelju naročilo, kopija naročila pa je bila dostavljena oddelku plačevanja računov. Ko so naročeni izdelki prišli v tovarno, je bil opravljen njihov prevzem, zapisnik o prevzemu (prevzemnica) pa poslan oddelku plačevanja računov. V tem času pa je tudi dobavitelj poslal račun za dobavljene izdelke. Oddelek plačevanja računov je tako imel tri dokumente, ki so se nanašali na nabavljene izdelke: naročilo, prevzemnico in račun dobavitelja. Če so se vsi trije ujemali, je bil izdan nalog za plačilo dobavitelju. Delavci tega oddelka pa so običajno izgubljali izredno veliko časa, saj se omenjeni trije dokumenti zelo pogosto iz najrazličnejših vzrokov niso ujemali (podatki so vsebovali 14 različnih postavk). Mnogokrat je bilo potrebnega veliko časa in naporov, da so se zgolj administrativne napake odpravile ali razlike pojasnile. Te aktivnosti pa seveda niso prispevale k povečevanju vrednosti. Zato so se pri Fordu odločili za reinženiring celotnega procesa nabave.

Prenovljen proces je temeljil na podatkovni povezavi on-line. Ko je bilo naročilo izdano dobavitelju, se je pri Fordu evidentiralo v datoteki kot odprta postavka. Ko so naročeni izdelki prišli v skladišče, je nadzorni delavec v računalniku le potrdil prihod in prevzem izdelkov ter »zaprtje« odprtega naročila, računalnik pa je avtomatično izpisal plačilni ček in ga ob določenem času

poslal dobavitelju. Spremenjen proces torej ni več zahteval plačilne avtorizacije, ampak je bil dejansko opravljen že v fazi prevzemanja blaga v skladišču. V novem procesu plačevanja računov ni bilo več primerjanja treh dokumentov, saj so bili računi skoraj v celoti odpravljeni. Namesto 500 ljudi je bilo v istem oddelku kasneje zaposlenih le še 125 delavcev (25 %). V tistem trenutku je sprememba za Ford pomenila prelom starih pravil in vzpostavitev povsem novih oz. celovit reinženiring starega procesa.

Naloge in vprašanja

1. *Skicirajte pretok dokumentov in izdelkov med oddelki pri kupcu (Ford) in dobaviteljem po starem in novem načinu naročanja oz. plačevanja!*
2. *Po novem je sistem naročanja in likvidacije računov pri Fordu deloval tako, da je bila dobava dobavitelja, ki ni ustrezala podatkom (količini, vrsti, roku, ceni itd.) v računalniku, zavrnjena. Če je npr. dobavitelj dobavil 99 % naročenih izdelkov, Fordovi nabavniki pošiljke niso sprejeli. Ali ni bil potemtakem takšen rigorozen sistem postavljen na ramenih (in stroških) dobaviteljev in je bil kot tak zato nepravilčen? Kaj so po vašem mnenju v svojem proizvodnem procesu naredili dobavitelji, da bi lahko zagotovili natančno dobavo?*
3. *Kakšno vlogo ima v poslovnem reinženiringu informacijska tehnologija (digitalizacija) nasploh in kakšno v tem primeru?*
4. *Kakšno vlogo so imeli v tem primeru zaposleni? Kakšne odpore lahko pričakujemo, ko gre za zamenjavo starih pravil s povsem novimi?*
5. *Velika sprememba (reinženiring) nekega procesa zahteva tudi prilagoditev drugih procesov v podjetju. Na katere procese je opisana sprememba v nabavljanju še vplivala?*
6. *Preberite spodnji primer in pojasnite osnovne značilnosti reinženiringa!*

Razvoj izdelka je področje, na katerem so projekti reinženiringa zelo pogosti. Zelo poučen je primer Kodaka iz konca 90. let. Stari proces razvoja novih izdelkov je bil organiziran tako, da so posamezne projektne skupine razvijale posamezne dele novega izdelka. Ker med njimi ni bilo koordinacije in enakega napredka, so posamezne skupine morale čakati, da je neka druga skupina razvila del, brez katerega prva skupina ni mogla nadaljevati svojega dela. Večkrat se je dogajalo, da je skupina, ki je sicer svoje delo že zaključila, morala komponente v celoti spremeniti, saj so se spremenile druge sestavine, ki so jih razvile druge skupine. Razen tega, da je takšen proces zahteval zelo veliko časa, je bil tudi precej drag, saj je bilo včasih do takrat vloženo delo zaradi poznejših sprememb brez vrednosti. Pri Kodaku so zato najprej uvedli tehnologijo CAD-CAM (Computer Aided Design – Computer Aided Manufacturing), ki je risalne deske nadomestila z računalniki, kar pa še ni bil reinženiring (podobno kot pri Fordu). Šele uvedba simultanega inženiringa in digitalizacija je pri-

nesla pravo prenovu procesa s pomočjo reinženiringa. Posamezne razvojne skupine so svoje dele končnega izdelka razvijale tako, da so bile preko ustrezne integrirane baze podatkov vseh skupin z morebitnimi spremembami dnevno seznanjene, ki so jih takoj uvedle v razvoj »svoje« komponente, s čimer je proces razvoja izdelkov tekel bistveno hitreje, manjši pa so bili tudi stroški zaradi nepotrebne dela. Na ta način je Kodak pri razvoju npr. kamere znižal razvojni čas za polovico, stroške proizvodnih orodij in proizvodnje pa za 25 %.

Namig iz prakse

V domači poslovni praksi je mogoče najti številne primere reinženiringa predvsem pri malih in srednjih podjetjih. Npr. avtomobilski servis je porabljeni čas doselave s 120 minut skrčil na 69 minut, zaradi spremenjenega način pobiranja naročil se je v piceriji čas čakanja zmanjšal za 15 minut, ne da bi posegli v delo kuhinje, spremembe v dobaviteljski verigi so natančnost nabav povečale za 30 % in stroške zalog zmanjšale za 60 %, itd. Toda mnogi primeri sprememb na osnovi digitalizacije (predvsem v javnem sektorju), kot npr. elektronsko naročanje in obdelava zahtevkov, niso imeli vsebine poslovnega reinženiringa, temveč je bil z njimi dosežen le večji komfort izvajalcev v breme naročnikov oz. potrošnikov. Uvajanje digitaliziranih storitev samo po sebi še ne pomeni revolucijskih sprememb v obstoječih procesih, ki bi za vse udeležence prineslo večjo učinkovitost in uspešnost!

Revolucijsko spreminjanje obstoječih procesov zahteva od managementa dobro poznavanje celote, katere del je proces, ki bi ga želeli korenito spremeniti, sicer rešitve bodisi sploh ne bodo zapažene, ne bodo izvedljive ali pa bodo celo več škode povzročile na drugih področjih. Zato je v tem primeru potreben holistični ocenjevalni pristop, ko morajo biti značilnosti procesov, sistemov in struktur obravnavani kot integrirana celota, in ne zgolj kot zbirka delov, takšen pristop pa organizacijo pa obravnava kot živ sistem, kjer je treba upoštevati merila več udeležencev.

Začetki managementa znanja v avtomobilski industriji – Toyota

Toyota Motor Corporation (ustanovljena 1937, 375.200 zaposlenih, 411 mrd. USD prihodkov in 45,1 mrd. USD dobička v letu 2024) je danes največji svetovni in japonski proizvajalec avtomobilov po obsegu prodaje (pred skupinami General Motors, Volkswagen in Renault).¹

Strokovnjaki v Toyoti so po obisku Fordovih tovarn v ZDA v 90. letih ugotovili, da je osnovna filozofija masovne proizvodnje že zastarela. Toyotin management se je soočil s petimi problemi, povezanimi s sistemom masovne proizvodnje:

- dolgi proizvodni procesi zahtevajo velike zaloge, ki morajo biti uskladiščene v velikih skladiščih, kar je drago tako zaradi stroškov skladiščenja kakor tudi vezanega kapitala (financiranje);
- če se napake pojavijo v začetku tehnoloških oz. proizvodnih linij, potem dolgi proizvodni procesi privedejo do proizvodnje velikega števila izdelkov z napakami;
- monotonost dela delavcev ob tekočem traku ne zagotavlja zadostne samokontrole njihovega dela, razen tega pa delavci niso odgovorni za nadzor nad kakovostjo niti stimulirani, da bi zmanjševali morebitne napake;
- takšna organizacija zahteva zaposlovanje dodatnih specialistov, kot so npr. predelavec, inšpektor kakovosti, specialist za proizvodjalna orodja, ta dela pa bi lahko opravili tudi delavci ob montažni liniji;
- sistem masovne proizvodnje ne omogoča prilagajanja izdelka zahtevam odjemalca z vidika upoštevanja različnosti (diferenciranja) izdelkov.

Za razrešitev opaženih problemov je korporacija Toyota pripravila in izvedla naslednje strateške ukrepe, poimenovane TPS – Toyota Production System:

Skrajševanje postavitvenih (menjalnih) časov. Toyota je želela organizirati proizvodnjo tako, da bi bila tudi izdelava avtomobilskih delov v majhnih se-

1. Povzeto in prirejeno največ po Hill in Jones (1995, str. C249–C263) ter Kühn (2021).

rijah ekonomična, zato je bilo treba zmanjšati predvsem čas priprave strojev za izdelavo posameznih avtomobilskih delov. Z drugačno postavitvijo strojne opreme oz. proizvodnje linije ter vmesnimi pripomočki za zamenjevanje proizvodnih orodij je Toyoti uspelo zmanjšati čas menjave teh orodij z enega dneva na tri minute! V primerjavi z ameriški in evropski proizvajalci je tako bilo potrebnega neprimerljivo manj časa, saj so le-ti za menjave porabili med dvema in šestimi urami. Zato ameriški in evropski proizvajalci niso mogli proizvajati na ekonomičen način serij, ki bi bile manjše od 10 do 30-dnevne proizvodnje. Na ta način je Toyota odpravila tudi velike zaloge ter s tem znižala stroške skladiščenja in stroške vezanega kapitala (financiranja). Če se je v proizvodnem procesu pojavila napaka, se je ta napaka nanašala le na omejeno število delov, ki so bili predmet majhnih serij. Razen tega pa so takšne rešitve omogočale tudi veliko raznolikost v proizvodnji in potem v končnem izdelku.

Organizacija delovnega mesta. Toyota je delavce organizirala v obliki delovnih timov, ki so zmanjšali potrebo po specialistih na delovnem mestu, saj je bila takšna delovna sila mnogo bolj fleksibilna in ni bila pojmovana kot »človeška strojna oprema«. Vse to je povišalo delovno storilnost. Management je uporabil izkušnje iz daljnjega leta 1950, ko je v Toyoti prišlo do stavke zaradi napovedanega zmanjšanja števila delavcev za 25 %. Po dolgotrajnih pogajanjih je management s sindikatom takrat sklenil dogovor, da napovedano zmanjšanje ostane v veljavi, vendar pa so delavci dobili dve zagotovili:

- življenjska zaposlitev in
- posebno plačilo z bonusi, če podjetje posluje donosno.

Na drugi strani pa so se delavci zavezali, da bodo sprejemali fleksibilne delovne naloge, s čimer je bilo mogoče uvesti koncept timskega dela in skupnega reševanja nastalih problemov.

Izboljšanje kakovosti. Toyota je nadzirala kakovost v teku procesa, ki je bil takoj zaustavljen, ko se je napaka v proizvodnji odkrila. Na ta način se je pojavila nevarnost, da bi takšne vsakokratne zaustavitve privedle do izrednega števila ozkih grl v proizvodnem sistemu, česar pa prej ni bilo, saj so se napake odpravljale na koncu proizvodne linije, ki je medtem nemoteno tekla naprej. Takšen sistem odprave napak po koncu proizvodnega procesa je bil namreč bistveno slabši zaradi treh razlogov:

- delavci niso bili stimulirani za izboljšavo napak pri njihovem delu, saj so vedeli, da bodo napake odpravljene na koncu proizvodne linije;
- ko je bil pomanjkljiv del že vgrajen v vozilo, je bilo potrebnega veliko dodatnega dela, da je bil takšen del potem iz vozila odpravljen oz. zamenjan;

- ker mnoge napake niso bile odkrite prej, preden se je vozilo testiralo, se je zgodilo, da je veliko število avtomobilov imelo že vgrajen isti pomanjkljiv del, preden je bil le-ta odkrit in odpravljen.

Novi pristop pa je temeljil na dveh elementih:

- delavci so takoj zaustavili proizvodno linijo, če se je pojavil problem, ki ga ni bilo mogoče takoj razrešiti; s tem so bili mnogo bolj zainteresirani, da delo opravljajo brez napak;
- člani delovnega tima so morali slediti vzrokom napak ter čim prej te odpraviti in zagotoviti, da se takšna težava v nadaljevanju ne bo več ponovila.

Novi sistem je sicer v začetku povzročal obilo zastojev, saj se je proizvodna linija pogosto zaustavljala, delavci pa so postajali že kar obupani zaradi nenehnih zastojev. Kmalu pa se je pokazalo, da so člani delovnega tima na osnovi pridobljenih izkušenj pri ugotavljanju problemov, iskanja njihovih vzrokov ter načinov odprave dramatično zmanjšali število napak, proizvodna linija pa se je zaustavila vedno redkeje, tako da se sedaj vsaj navidezno dejansko nikoli ne zaustavi.

Razvoj sistema kan-ban. Toyota je proizvajala okoli 25 % avtomobilskih komponent v svojih proizvodnih obratih, ti deli pa so dostavljeni na prostor sestavljanja avtomobila takrat, ko so potrebni, ne pa prej. Že v letu 1953 so razvili t. i. sistem kan-ban, ki je med ostalim pomenil dostavo sestavnih delov na sestavljalno linijo v kontejnerjih (zabojih). Ko je bil takšen posamezen zaboj izprazen, je bil poslan nazaj v prvo fazo proizvodnega procesa, to pa je bil signal za izdelavo novih sestavnih delov. S tem se je zmanjšala nepotrebna zaloga, pomanjkljive komponente pa so se takoj pokazale v naslednji fazi. Na ta način je bil pospešen proces ugotavljanja napak oz. prenesen tja, kjer so se pojavljali njegovi vzroki. Napake so bile popravljene takoj, ko je bilo mogoče, brez nepotrebne čakanja. Toyota je v svoj sistem kan-ban vključila tudi neodvisne dobavitelje.

Organiziranje dobaviteljev. General Motors je proizvajal 68 % sestavnih delov v svojih proizvodnih obratih, Ford pa okrog 50 % (podatki iz leta 1995). Za ameriško avtomobilsko proizvodnjo je bila značilna visoka vertikalna integritetnost, takšno verigo pa potem nadzira končni sestavljalec avtomobilov. Pri Toyoti se je pojavila dilema: ali naj podjetje poveča svoje zmogljivosti za proizvodnjo več vrst komponent v lastnih proizvodnih obratih ali pa naj jih naj naroča pri svojih dobaviteljih. Za razliko od ameriške prakse se je Toyota odločila, da bo povečala lastne zmogljivosti za proizvodnjo le tistih sestavnih delov, ki so zanjo bistvenega pomena, vse druge pa bo naročevala pri svojih dobaviteljih (razvoj outsourcinga!). Takšna odločitev je temeljila na naslednjih štirih ugotovitvah:

- Toyota se je želela izogniti velikim naložbenim izdatkom, ki bi jih zahtevala širitev zmogljivosti za proizvodnjo v lastnih proizvodnih obratih;
- Toyota je želela zmanjšati tveganje z ohranitvijo manjših lastnih zmogljivosti, kar bi bilo zelo dobrodošlo v primeru, de bi prodaja začela pomembno upadati;
- Toyota je na ta način želela prevzeti prednosti majhnega obsega, ki so značilna za mala podjetja;
- managerji pri Toyoti so ugotovili, da ima lastna proizvodnja le malo neposrednih koristi, če je mogoče najti stabilne visoko kakovostne zunanje dobavitelje komponent, ki lahko vzdržujejo tudi nizke stroške svoje proizvodnje.

Ameriški dobaviteljski sistem (vertikalna integracija) je temeljil na konkurenčnem tekmovanju (dražbah) dobaviteljev, ki jih je potem avtomobilski proizvajalec izbral na osnovi ponujene kakovosti in cene. Vendar pa takšen sistem ni zagotavljal stabilnih dobav visoke kakovosti ali boljšega sodelovanja pri reševanju oblikovalskih in tehnoloških problemov. Na drugi strani pa je Toyotin sistem omogočal sklepanje dolgoročnih partnerstev z glavnimi dobavitelji. Te dobavitelje pa je Toyota vključila v svoj sistem kan-ban, ki je pomenil nadaljnje zmanjševanje stroškov zaloga. Dobavitelji so sodelovali že v procesu oblikovanja vozil, s čimer so lahko svoje izkušnje in znanja prenesli v oblikovanje posameznih avtomobilskih komponent, kar je seveda vplivalo na boljši končni izdelek.

Toyotini dobavitelji so se organizirali v združenja dobaviteljev. V letu 1986 je Toyota imela tri regionalne dobaviteljske organizacije na Japonskem, ki so vključevale 62, 135 in 25 strateških dobaviteljev (angl. *first-tier-suppliers*). Glavna funkcija dobaviteljskih združenj je bilo medsebojno informiranje glede novih proizvodnih zahtev, designa ali novih materialov. Med dobavitelji so se razširili koncepti statistične kontrole procesov, upravljanje kakovosti, računalniško podprto oblikovanje in druge. Na ta način se je Toyota zelo intenzivno povezala s svojimi dobavitelji, ki jim je pomagala tudi s svojim managementskim znanjem, tehnološkim poznavanjem in ponekod tudi s sofinanciranjem novih naložb. Vsak strateški dobavitelj je bil zadolžen za integralno delo na novem izdelku, tako da je moral postaviti lasten razvojni tim in oblikovati svojo lastno verigo dobaviteljev (ang. *second-tier-suppliers*). Osnovna pogodba z dobaviteljem komponent je bila sklenjena za štiri ali pet let, pri čemer je bila cena dogovorjena vnaprej. Če so skupni ukrepi dobavitelja in Toyote privedli do znižanja proizvodnih stroškov pri proizvajalcu komponent, se je dodatni dobiček delil med obema. Če je dobavitelj s svojimi lastnimi ukrepi razvil inovacije, ki so znižale stroške, je dobavitelju ostal ves dodatni dobiček.

V letu 1990 je za Toyoto veljalo, da je najbolj učinkovit proizvajalec avto-

Preglednica 21.1 Primerjava števila vozil, proizvedenih po zaposlenem v letih 1965–1983

Proizvajalec	1965	1975	1980	1983
GM	5,0	4,4	4,1	4,8
Ford	4,4	4,0	3,7	4,7
Nissan	4,3	9,0	12,2	12,2
Toyota	8,0	15,1	17,8	15,0

Preglednica 21.2 Primerjava med ameriškim General Motors in japonsko Toyoto (1992)

Proizvajalec	Št. ur sestavljanja avtomobila	Št. napak na 100 avtomobilov	Zaloge sestavljenih delov (povprečje)
GM	31	135	2 tedna
Toyota	16	45	2 uri

mobilov na svetu. Eden od problemov, s katerim se je podjetje srečevalo v svojih globalnih aktivnostih, je bil, da so osnovne odločitve ostale v rokah japonskega managementa, kar velikokrat prinaša zastoje v poslovnem odločevanju (tradicionalna hierarhičnost).

Drugi problem, ki je sicer značilen za večino japonskih podjetij, se nanaša na pomanjkanje mlajše moške delovne sile. Pomanjkanje proizvodnih delavcev je porušilo ravnovesje s t. i. režijskimi delavci, kar seveda vpliva na samo njeno produktivnost. Ker pa se je Toyota z delavci dogovorila za politiko brez odpuščanja, to predstavlja njen nadaljnji problem. Naslednji problem so lahko tudi naraščajoče trgovinske napetosti, ki so povezane s političnimi odločitvami, vendar pa lahko bistveno vplivajo na trgovinske tokove oz. na možnosti globalne prodaje.

Naloge in vprašanja

1. *Toyotino odkrivanje in reševanje zapaženih problemov ima značilnosti koncepta, ki ga danes imenujemo management znanja. V katerih segmentih tega primera najdemo značilnosti nastajanja managementa znanja?*

Management znanja je načrtovanje in izvajanje praks, ki jih podjetja uporabljajo za iskanje, ustvarjanje in prenašanje znanja, za njegovo ponovno uporabo in ozaveščanje o njem ter za učenje po vsej organizaciji, sestavljen iz procesov: kreiranje in odkrivanje znanja, pridobivanje znanja, izbiranje in organiziranje znanja, hranjenje in skladiščenje znanja, širitev in prenos znanja, uporaba znanja.

2. *Kateri izhodiščni problemi so pri Toyoti zahtevali sprejem ustreznih ukrepov? Kakšna je povezava opaženih problemov z zahtevami trga oz. odjemalcev?*
3. *Zakaj menite, da je v proizvodnji pomembno skrajševanje postavitvenih (menjalnih) časov? Ali ima to kakšen vpliv na stroške in prodajno ceno ter s tem konkurenčnost?*

Preglednica 21.3 Najbolje prodajani modeli, 2021

Vrstni red	Model	Prodaja
1	Toyota Corolla	1.312.000
2	Toyota RAV4	980.000
3	Toyota Yaris	743.000
4	Toyota Camry	685.000
5	Toyota Hilux	605.000
6	Toyota Highlander	466.000
7	Toyota Tacoma	268.000
8	Toyota C-HR	235.000
9	Toyota Levin	221.000

4. *Kako bi tolmačili zagotavljanje življenjske zaposlitve, ki ga je Toyota ponudila delavcem? Kakšne so lahko prednosti in slabosti?*

5. *V katerem segmentu tega primera najdete temelje nastanka koncepta outsourcing? Kakšen je bil namen tega danes široko uveljavljenega poslovnega modela?*

Outsourcing = iskanje zunanji virov – izraz za oddano, izdvojeno, predstavljeno, dislocirano izbrano poslovno funkcijo, dejavnost, storitev ali program, ki jo izvaja za naročnika zunanji izvajalec.

6. *Kako je v avtomobilski industriji organizirana dobaviteljska mreža oz. sodelovanje z dobavitelji?*

7. *Toyota se je kot veliki svetovni (globalni) proizvodni konglomerat (jap. keiretsu) po nekaterih značilnostih in razmišljanju močno približala konceptu poslovanja malih podjetij. Kje najdete te značilnosti?*

Namig iz prakse

Ne glede na to, da obstajajo ogromne razlike med velikimi korporacijami in poslovnimi skupinami na eni strani ter malimi podjetji na drugi strani, se je v poslovni praksi razvilo recipročno učenje enih od drugih (del procesov managementa znanja). Mala podjetja se pri velikih učijo najnovejših tehnoloških in organizacijskih rešitev, veliki pa od malih povzemajo značilnosti fleksibilnega delovanja, kar vodi v poslovno simbiozo in komplementarnost med velikimi in malimi. Konkurenčni boj največ poteka znotraj velikih in znotraj malih, zato ni presenetljivo, če se mala podjetja bolje »razumejo« z velikani kot pa po velikosti s primerljivi manjšimi podjetji.

V globalizaciji velika podjetja postajajo še večja, kar pa dejansko prinaša koristi tudi malim podjetjem, saj s tem nastaja vedno več področij in segmentov, ki nastajajo vzporedno z razvojem velikih podjetij in katerih oskrbovanje se tem ne izplača, mala podjetja pa lahko te obdelujejo ceneje, hitreje in bolje! Toda za izkoriščanje tržnih možnosti morajo mala podjetja največkrat

spremeniti oz. prilagoditi svoje strateške usmeritve, saj postajajo strateški ali operativni »udeleženec« velikih poslovnih sistemov, manj pa je priložnosti za samostojno in neodvisno nastopanje na globalnem trgu. Zaradi tega bodo managerji pogosto pred izjemno pomembno strateško dilemo: ali postati odvisni udeleženec velike poslovne skupine, ki bo zagotavljala dolgoročne, vendar odvisne posle, ali pa biti neodvisni igralec na trgu (angl. *freelancer*), vendar z zelo omejenimi tržnimi možnostmi, ki jih v koncentraciji panog še puščajo povezane skupine.

Analiza stanja z načrtom sanacije – Včeraj, d. d.

Strokovnjak s področja odpravljanja podjetniških kriz je prijatelju, ki zastopa lastnika podjetja, potem ko se je na hitro seznanil z osnovnimi kazalci stanja tega podjetja, poslal naslednji dopis v poslovnem žargonu:

Kot sva že govorila, ti po ponovnem pregledu gradi-va podjetja Včeraj, d. d. potrjujem, da se po mojem mnenju lotevajo napačnih ukrepov, če se sploh kakšnih ukrepov lotevajo. Podjetje gre po spirali v zanesljive eksistenčne težave, saj so celo v letnem planu zapisali, da bodo najemali kratkoročna premostitvena posojila, ki pri njihovi slabi boniteti (najvišja obrestna mera) pomenijo samomor.

V gradivih sploh ni bilo mogoče najti bilance stanja (?), kar pomeni, da temu izkazu ne dajejo dovolj pomena, čeprav je v njihovem položaju pomembnejša. Izkaza denarnih tokov niti ne omenjam. Predvidevam, da bo potreben visok popravek, tj odpis terjatev (neplačan izvoz v Ukrajino leta 2023 itd.).

Obrat v Lipoglavu, če to dovoljuje organizacija proizvodnje, bi bilo treba takoj začeti »prenašati« v Maribor (fiksni stroški, možnost najema ali dezinvestiranja – namesto najemanja kratkoročnih kreditov!). Učinek bo vsekakor tudi zmanjšana režija.

Preveriti možnost zniževanja fiksnih stroškov – zmogljivosti zasedene le 30 %.

Razloga za tako drastičen padec prodaje na domačem trgu (s 122.000 na 68.500 kosov) v letu 2023 ni! Gre očitno za povsem subjektivne slabosti in odgovornosti. Posledice so večkratne, saj gre za izdelke z več dodane vrednosti. Na drugi strani pa se je povečal »lohn«, ki pa tako že dela z izgubo (= dvojni negativni učinek). V gradivu piše, da so zamujali z izdelavo

vzorcev in dobavnimi roki za 2 meseca, medtem pa so imeli kolektivne dopuste ob nepravem času, kupci so stornirali naročila ... Tega ne bi vzdržala nobena svetovna firma.

Posebno področje so kadri. Pri močno padajočem prometu so povečevali plače (»usklajevanje s kolektivno pogodbo in konkurenco«), zniževali število zaposlenih v proizvodnji, v celoti pa pustili režijo (pri večinski proizvodnji »lohna«!). Po moji grobi oceni je v režiji 80–90 ljudi čistega viška oz. neproduktivno zaposlenih. Trend se ne bo spremenil, če ne bo zamenjave managementa z zunanjimi člani.

Strahovito padanje produktivnosti: kosi na zaposlenega oz. minute na zaposlenega.

Prevetriti bi bilo treba vse obstoječe pogodbe za »lohn« in jih postaviti na nove temelje. Ugotoviti bi bilo treba vlogo in korist različnih posrednikov. Kakšna je vloga hčerinskega podjetja Tudi jutri, d. o. o. – reševanje blokade pri matici ali kaj drugega?

Možnost rešitve vidim v določeni obliki downsizinga: ohranjanje kvalitetnega »lohna«, predvsem pa močan poudarek na lastnih izdelkih in (za zdaj še poznani) blagovni znamki – infrastruktura obstaja (kaj pravzaprav počne 140 ljudi v režiji?). Žal bi bilo treba zmanjševati število zaposlenih brez kompromisov. Ne poznam bilance stanja. Mogoče bi kazalo razmišljati o prisilni poravnavi v kontekstu finančnega prestrukturiranja. Skratka, ohraniti bi bilo treba zdravo jedro, za kar možnosti so, vse drugo pa »odrezati«. Čas pa ni zaveznik.

Poslovni načrt 2025 je po mojem daleč od realnosti. Če bo likvidnost dopustila, bo izguba vsaj za polovico večja kot leta 2022. Vprašanje pa je, ali bo to podjetje glede na denarni tok dočakalo (»lohn« običajno pomeni zanesljive prilive, kar je ugodno, predvidevam pa, da jih že vnaprej trošijo oz. odprodajajo – življenje na račun prihodnosti!). Sanacijska ekipa bo naletela na strahovite sindikalne oz. delavske ovire, saj so se ti »z ukrepi« managementa močno razvadili (povečevanje plač navkljub že kar katastrofalnim poslovnim rezultatom).

Naloge in vprašanja

1. Na desni strani poročila, ki ga je v hitrem slogu in poslovnem žargonu zapisal prijatelj zastopnika lastnika, zapišite pri vsaki točki osnovne značilnosti stanja

v podjetju, simptome krize, morebitne vzroke krize in postopno razmišljajte o procesu sanacije podjetja!

2. *Katere vedenjske značilnosti posameznih udeležencev je mogoče iz dopisa razbrati in katere si zamisliti?*
3. *Ali bi se lahko v tem konkretnem primeru odločili za sanacijske ukrepe brez predhodne analize? Zakaj?*

Pojasnila nekaterih uporabljenih izrazov:

- *premostitvena posojila*: kratkoročna posojila, ki jih podjetje najame za zapolnitev vrzeli med dnevom potrebnih izdatkov in dnevom prejema denarnih sredstev; običajno gre za najdražje vire financiranja, ki jih podjetje najame za manj kot en mesec;
- *boniteta*: ocena stanja podjetja po določenih merilih; če podjetje spada npr. pri bankah v najslabši bonitetni razred, zelo težko pridobi nova sredstva oz. so ta zaradi visokih obresti najdražja;
- *popravek – odpis terjatev*: gre za razvrednotenje premoženja (aktivne) družbe, ko je treba bilančno evidentirati neplačane račune oz. neizterljive terjatve, za nastanek katerih je bilo porabljeno delo (in plače) zaposlenih ter materiali in energenti;
- *režija*: delavci, ki ne opravljajo proizvodnih nalog, se večkrat imenujejo kar »režija«; gre za opravljanje neproizvodnih storitev, ki se kaže v t. i. splošno-upravnih stroških in imajo največkrat značaj fiksnih stroškov;
- *»lohn«*: dejavnost predelave, dodelave ali oplemenitenja materiala, ki ga pošlje naročnik z vsemi tehničnimi in proizvodnimi navodili izvajalcu; nabavna funkcija ostane pri naročniku, podjetje naročniku zaračunava le opravljene proizvodne storitve;
- *kolektivna pogodba*: pogodba med delavci in delodajalci, s katero so določene osnovne pravice in obveznosti delavcev in delodajalcev, upoštevajoč posebnosti panoge;
- *reševanje blokade*: blokada poslovnega računa pomeni, da v banki čakajo na poplačilo različne zapadle obveznosti, ki bodo poplačane takoj, ko pridejo prvi prilivi na račun, s katerimi pa podjetje zato prosto ne razpolaga;
- *ZFPPIPP*: Zakon o finančnem poslovanju, postopkih zaradi insolventnosti in prisilnem prenehanju – osrednji zakon, ki ureja stečaje, prisilne poravnave in sodne likvidacije.

Namig iz prakse

Navedeni resnični primer ni izjema, podobnih najdemo precej v delovnointenzivnih panogah, ko je praviloma nižja tudi izobrazbena oz. kvalifikacijska raven zaposlenih, v stroških pa največji delež zavzemajo stroški dela, čeprav

veliko delavcev prejema le minimalno plačo. Takšna podjetja velikokrat nimajo sredstev za morebitno najetje svetovalcev, ko se potrjuje paradoks, da svetovalce s področja strateškega managementa največ najemajo tisti, ki dobro poslušajo, tisti, ki pa imajo težave v poslovanju, pa bodisi menijo, da nihče od njih ne pozna bolje položaja, ali pa enostavno nimajo denarja za plačilo strokovnih storitev. Nižja kompetenčna raven (notranjih) managerjev pripelje do samoprevare, da njihovega posla nihče bolje ne pozna, zato tudi zunanje pomoči ne potrebujejo – dokler ni prepozno! Dejstvo pa je, da bi mnoga propadla podjetja lahko ohranili z zdravim jedrom, če bi se kriznega položaja lahko lotili s pomočjo zunanjih strokovnjakov.

Dodana vrednost na zaposlenega se izračunava tako, da se seštejejo čisti prihodki od prodaje, usredstveni lastni proizvodi in storitve, subvencije, dotacije in regresi, drugi poslovni prihodki in sprememba zalog, s čimer pridemo do kosmatega donosa iz poslovanja, od katerega pa se nato odštejejo stroški blaga, materiala in storitev ter drugi poslovni odhodki, tako izračunana vrednost pa se deli s povprečnim številom zaposlenih v tistem letu. Dobljeno vrednost je mogoče primerjati s povprečjem gospodarstva, drugimi panogami ali drugimi podjetji ne glede na panogo. Prihodki (promet) med podjetji pa niso primerljivi, kajti ti so odvisni od porabljenega vhodnega materiala, ki pa jih npr. storitvena dejavnost skoraj nima, v trgovini pa je to bruto marža (RVC) kot razlika med prodajno in nabavno vrednostjo, ne pa vsi prihodki! DV/zap. je eden najbolj uporabnih kazalcev za primerjalni prikaz vrednostne produktivnosti, ta pa je praviloma najnižja prav v poslih dodelave, saj tovrstna dejavnost ne temelji na lastnih raziskavah in razvoju.

Prestrukturiranje državnega podjetja – Eni

Vsi projekti odpravljanja kriz in prestrukturiranja državnih podjetij niso politično usmerjeni, kot je to primer italijanskega energetskega velikana Eni S.p.A. iz Rima (drugi največji v EU za francoskim Total). Na posamezni točki kariere so mnogi vrhni managerji vodili podjetje tudi skozi krize, vendar pa se je le malo direktorjev soočilo s krizo na tako dramatičen način kot Franco Bernabè – in jo tudi uspešno rešilo. V sedmih letih dela kot izvršni direktor družbe Eni je Bernabè uspel prenoviti organizacijo iz zadolženega državnega in politično nadziranega podjetja v konkurenčno in donosno korporacijo, ki temelji na proizvodnji in distribuciji energije. Bernabè je v okviru programa prenove odprodal 200 podjetij, zamenjal na stotine managerjev in uvedel radikalne nove poslovne sisteme in postopke.

Nekaj mesecev po tem, ko je bil Bernabè imenovan za direktorja družbe Eni (avgust 1992), je bil po predhodnih kazenskih preiskavah velik del prejšnjega vrhnjega managementa obtožen korupcije (predvsem prejemanja podkupnin) in celo zaprt, prejšnji predsednik družbe pa je v zaporu storil samomor. Ko je v Italiji leta 1992 začela delovati nova vlada, je ta imenovala za direktorja družbe Eni Franca Bernabèja, ki je bil pred tem že devet let v podjetju, kjer je največ delal kot planer in finančni kontrolor. Kmalu po imenovanju je Bernabè objavil, da bo spremenil Eni iz »političnega močvirja« v čisto tržno podjetje, pripravljeno za javno ponudbo svojih delnic. Razumljivo je, da je bil odpor različnih interesnih skupin zelo hiter in intenziven. Bernabèja so pogosto obtoževali v medijih kot izdajalca ali norca, ki bo uničil Eni s 135.000 zaposlenimi in 353 podjetji v 84 državah.

Njegovi nasprotniki so trdili, da Eni ne more biti voden na enak način kot druga podjetja, saj je njegovo poslanstvo nacionalno: zagotoviti Italiji dostop do energije in zagotoviti delovna mesta. Mnogi so verjeli, da je ukvarjanje s takšnim podjetjem na način, kot si ga je zamislil Bernabè, izguba časa, saj je vlada vedno sama imenovala veliko managerjev in usmerjala strategijo korporacije. Bernabè je mislil drugače. Vsak iz vrhnjega managementa je moral o svojem delu poročati njemu. Zamenjal je številne managerje z ljudmi z nižjih nivojev v podjetju. Novi managerji niso imeli samo zadosti tehničnega znanja za sledenje družbe prihajajočim trendom, ampak so tudi sprejeli izziv poslovnega sistema Eni kot netipičnega komercialnega podjetja, ki bo odzivno za

tržne potrebe in zahteve lastnikov. Takšna zamenjava managerjev je bila do takrat v Italiji nezaslišana, ko je šlo za primer državnega podjetja, vendar pa je bila poteza izjemna in je hkrati odkrila tudi dejstvo, da je bil tokrat prvič v 30. letih Enijev vrhnji management vključen v poslovanje svojih enot.

Bernabè je od direktorjev posameznih enot zahteval strateške načrte, ki bi sledili konceptu prestrukturiranja, ustvarjanja dodane vrednosti in kriterijem uspešnosti. Že na začetku se je Bernabè znebil svojih neključnih (angl. *non-core*) enot oz. dejavnosti, ki so prinašale glavnino izgube. Leta 1992 je imel poslovni sistem 335 podjetij v 12 dejavnostih, po prenovi v letu 1998 pa le 190 v šestih (donosnih) dejavnostih. Bernabè je sicer poslušal nasvete drugih, vendar pa je pomembne odločitve na koncu sprejemal sam, da ne bi zapadel v past potreb, motivov in ciljev drugih: »Sit sem političnega vmešavanja, to uničuje podjetje in lahko uniči tudi Italijo. Vodja ne more oblikovati svojega mnenja na tehtanju povprečja mnenj drugih ljudi, temveč si mora narediti svoje lastno mnenje. Oseba velja za liderja takrat, ko spozna, da ni nikogar, ki lahko odgovori na njegova vprašanja!«

Po vrsti sprejetih drastičnih ukrepov se je dejansko Eni pojavil kot feniks po svoji krizi, saj je bilo zabeleženih kr nekaj pomembnih pozitivnih rezultatov. Dvignila se je produktivnost kar za 112 %, dobiček je hitro naraščal. Medtem ko je Eni v letu 1992 zabeležil za 554 mio. USD izgube (135.000 zaposlenih), je v letu 1997 zabeležil že tri mrd. USD dolarjev dobička (79.000 zaposlenih). Leta 2002 so se prihodki in dobički glede na leto 1998 pri skoraj istem številu zaposlenih še podvojili. Javna ponudba delnic v letu 1995 je bila prav tako velik uspeh za podjetje, ki je vodila do druge izdaje v letu 1996 in tretje v letu 1997, kar je na koncu privedlo do tega, da je v letu 1997 družba imela že 49 % drugih (nedržavnih) lastnikov. S tem je bila izvedena tudi delna privatizacija državnega podjetja, ki je velikokrat pogoj za večjo uspešnost poslovanja. Vrednost delnic je s 30 USD narasla na 70 USD. Korporacija je postala tržno naravnana, konkurenčna v globalnem okolju in donosna, Bernabè pa je ostal izvršni direktor do leta 1999 (kasneje je postal med ostalim tudi predsednik uprave Telecom Italia in predstavnik italijanske vlade pri rekonstrukciji Kosova). Leta 2022 je imel Eni S. p. A. za 132,5 mrd. EUR konsolidiranih prihodkov in 13,9 mrd. EUR dobička pri 32.000 zaposlenih v 70 državah.

Naloge in vprašanja

1. Ali je šlo v obravnavanem primeru za revolucijsko ali evolucijsko spreminjanje? Zakaj?
2. Zakaj je po vašem mnenju lahko reševanje krize v državnem podjetju precej drugačno od zasebne družbe? Poznate kakšen domači primer? Zakaj so odpori do sprememb precej močnejši?
3. Opišite področja prestrukturiranja v obravnavanem primeru!

Namig iz prakse

Postopki reševanja kriz v državnih podjetjih so posebej zahtevni zaradi interesov udeležencev, ki velikokrat v prvi plan ne postavljajo poslovne uspešnosti družbe, temveč zasledovanje različnih političnih ali strankarskih ciljev. Imenovanje vrhnjega managementa v takšnih podjetjih je običajno daleč od optimalnega strokovnega profila posameznikov, temveč prej poteka po politični pripadnosti, ne glede na to, ali imenovana oseba ima ustrezna znanja, sposobnosti in potrebne izkušnje za vodenje podjetja v krizi. Tako pogosto prihaja do rezultatov, ki so sicer na videz uspešni, saj je med ostalim podjetje deležno znatne državne pomoči (včasih celo ugodnosti zaradi monopolnega položaja, ki ga država sama oblikuje), seveda pa je vprašanje, ali ob teh sredstvih in poslovnih možnostih ne bi bilo mogoče doseči bistveno boljših izidov ter na ta način bolje ohranjati in povečevati vrednost državnega premoženja. Številne takšne primere lahko vse od leta 1991 najdemo v domačem poslovnem (političnem) okolju.

Bernabèjev stil vodenja je bil avtorsko-avtoritativen, ki je sicer značilen za obdobje, ko je treba izvesti radikalne spremembe z močnimi odpori do sprememb ter postaviti novo vizijo in jasne smernice nadaljnjega razvoja, pri čemer je nujni pogoj ta, da manager s takšnim stilom vodenja razpolaga z dovolj znanja, izkušenj ter osebne in strokovne avtoritete, kajti sicer lahko ta stil povzroči več težav kot prinese koristi in poveča in poveča obseg slabih odločitev v primerjavi s kakšnim drugim stilom. Vsak manager ima svoj značilen stil vodenja, ta pa se praviloma spreminja s starostjo in izkušnostjo managerja, manj pa glede na vsakokratne poslovne okoliščine.

Sanacija s pomočjo partnerjev – Rover

V 60. letih je britanska vlada zaradi nacionalnega pomena njene avtomobilske industrije le-to nacionalizirala. Ustanovljena je bila posebna družba British Leyland (1968), katere namen je bil združitev oz. doseči povezanost avtomobilske industrije, da bi ta tako lažje konkurirala velikim ameriškim proizvajalcem. Načrti niso bili uresničeni, saj je British Leyland zahteval veliko investicij, poslovanje pa se je končalo z izgubami v 70. letih, katerih vzrok je bila slaba kakovost, nezanesljivi avtomobili, predvsem pa zaradi relativne majhnosti nedoseganje potrebne kritične mase (ekonomije obsega). Leta 1979 se je British Leyland preimenoval v Rover Group, da bi izkoristil prepoznavnost blagovne znamke. Vlada (premierka M. Thatcher) je želela Rover privatizirati, vendar brez tujega kapitala (ponujali so se Japonci). Zato je leta 1988 British Aerospace relativno poceni kupil Roverja za 150 mio. GBP. British Aerospace pa ga je kupil zgolj na osnovi finančnih usmeritev (poceni nakup) in drugih donosnih vzporednih dejavnosti, kot partner oz. lastnik pa mu ni mogel zagotoviti boljšega poslovanja. Pet let od nakupa (do leta 1993) Rover ni bil na prodaj. V tem obdobju je bilo poslovanje British Aerospaca hudo prizadeto zaradi zmanjšanih vojaških naročil (konec hladne vojne), težav v letalski industriji (zmanjšana naročila) in slabših rezultatov njihovih investicij (kot npr. sam nakup Roverja), zato so želeli Roverja prodati.

Rover je v tem obdobju 1988–1993 povečal produktivnost na zaposlenega z 10 na 14 avtomobilov (Japonci 20). To je bila v veliki meri zasluga japonske Honde, ki je prevzela 20-odstotni lastniški delež in kot strateški partner dobavljala motor, predvsem pa je delovala zelo dobro. British Aerospace je obljubil Hondi, da bo lahko ta povečala delež na 47,5 % z vplačilom 165 mio. GBP, Rover pa je vrednotila na 600 mio. GBP.

Takrat pa se je kot možni kandidat za nakup pojavil še drugi interesent – BMW, ki mu je program avtomobilov Rover zelo ustrezal (kompatibilnost modelov, glejte preglednico 24.1). BMW je ponudil ceno 800 mio. GBP za 80-odstotni delež. Vzporedno so potekali razgovori še s Hondo, ki pa se je sedaj čutila izigrano, saj je bila kupčija obljubljena njim, svojo nižjo ponudbo pa so sami utemeljevali s tem, da so v dolgoletnem sodelovanju že do sedaj veliko vložili v Rover, čeprav niso želeli prevzeti večinskega deleža. Kupčija z BMW je bila sklenjena v začetku leta 1994. Japonci so se v tej transakciji počutili

Preglednica 24.1 Kompatibilnost modelov – vzrok za prevzem Roverja s strani BMW

Model	BMW	Rover
4-kolesni pogon	-	Range Rover, Discovery
Visoki poslovni razred	Serija 7, 850 coupe	-
Srednji poslovni razred	Serija 5	Rover 800
Nižji poslovni razred	Serija 3	Rover 600
Srednje veliki prostorni	Serija 3 compact	Rover 400 in Rover 200
Majhen	-	Metro, Mini

užaljeni in izigrani ter so napovedali konec sodelovanja po poteku pogodbe.

Leta 1999 je BMW zanj izgubaško proizvodnjo MG in Rover prodal britanskemu konzorciju Phoenix (ta je spremenil ime v MG Rover Group), pravico do uporabe imena znamk pa so ji dali zgolj v uporabo. Land Rover so leta 2000 prodali amerškemu Fordu, tako proizvodnjo kot ime, že leta 1999 pa je Ford odkupil proizvodnjo modela Jaguar.

BMW je po prevzemu nadaljeval dejavnosti z istim angleškim managementom, v samo poslovanje Roverja pa ni aktivno posegel, kar pa se je kasneje pokazalo kot napačna poslovna odločitev, saj je produktivnost ostala nizka, stroški so naraščali, planiranje ni bilo ustrezno, kakovost je padala, posledično pa tudi tržni delež in image blagovne znamke. Za MG Rover je bil aprila 2005 zaradi insolventnosti začet stečajni postopek. Ker Phoenix ni mogel odpraviti izgub, so bila proizvodnja in sredstva podjetja v stečaju v istem letu prodana deloma kitajski družbi Nanjing Automobile, deloma pa prav tako drugi kitajski družbi Shanghai Automotive Industry Corp. (ta pa je leta 2007 prevzela Nanjing Automobile), ki sta manjši del proizvodnje zadržala v Veliki Britaniji, proizvodnjo cenejših modelov pa prenesla na Kitajsko.

Pravice do imena Rover so bile ves čas v lasti nemškega BMW, ki je bil v preteklosti skoraj 10 let popolni lastnik proizvodnje in znamk MG, Rover in Land Rover. V letu 2006 je BMW pravice do uporabe blagovne znamke Rover za šest mio. GBP prodal Fordu (ki je imel predkupno pravico), da Roverja ne bi več mešali s Fordovim Land Roverjem. Marca 2008 je Ford svojo divizijo Jaguar Land Rover, ki je nastala z združitvijo nekoč samostojnih podjetij Jaguar in Land Rover, združeno podjetje pa velja za največjega britanskega proizvajalca avtomobilov, prodal indijski skupini Tata Motors, ki je v tem paketu prevzela tudi blagovno znamko Rover. Ker kitajska Shanghai Automotive Industry Corp. ni smela uporabljati imena Rover, saj je to prešlo v last indijske Tata Motors, je za nadaljevanje proizvodnje nekdanjih modelov Rover razvila podobno izgovorljivo ime Roewe.

Naloge in vprašanja

1. Prevzem družbe MG Rover s strani BMW leta 1994 je v poslovni praksi obravnavan kot neuspehi prevzem (zaključen 2000), v katerem je prevzemnik precenil

kakovost obstoječega managementa in moč blagovne znamke Rover, hkrati pa podcenil slabosti Roverja na mnogih področjih, še posebej odvisnost prevzetega podjetja na področju proizvodnje motorja in oblikovanja od japonske Honde, ki je sodelovanje z Roverjem proti pričakovanju BMW takoj po prevzemu prekinila. Zakaj se je po vašem mnenju BMW odločil za nakup Roverja?

- 2. Če je BMW največji lastnik Roverja, zakaj pa potem ti dve blagovni znamki na trgu neposredno konkurirata? Ali ne bi bilo enostavneje Roverjevih modelov opremiti kar z oznako BMW?*
- 3. Kakšni motivi so po vašem mnenju vodili kitajsko družbo Nanjing Automobile, da se je odločila za nakup dela nekdanjega MG Roverja?*
- 4. Kakšna je bila usoda nekoč ene najbolj znanih angleških blagovnih znamk Rover? Zakaj je trgovanje z blagovno znamko lahko samostojen del posla? Poznate kakšen tovrstni slovenski primer?*

Namig iz prakse

Stopnja uspešnosti povezav je zaradi izjemne zahtevnosti zelo nizka in se ocenjuje na 10–40 % (Da Costa idr., 2021; Furrer idr., 2012; Martin idr., 2016; Reeves idr., 2019). Management in lastniki včasih želijo na vsak način pridobiti nadzor nad drugo, ciljno družbo, zato se odločijo za zahtevne in nevarne kapitalske avanture, čeprav bi lahko bile alternativne poti doseganja strateških ciljev manj tvegane in cenejše. V eni izmed raziskav (Sudarsanam, 2003, idr. 209) je bilo ugotovljeno, da pri čezmejnih prevzemih težave niso omejene le na nacionalne kulturne razlike v fazi integracije, temveč na celoten proces povezovanja vpliva pomanjkanje znanja in izkušenj v zvezi s ciljno državo. Tuji prevzemniki namreč pogosto identificirajo podjetje tarčo, najdejo lokalne svetovalce in vzpostavijo prvi stik s podjetjem, pri tem pa zanemarijo posebnosti države same (pravni in davčni sistem, devizni sistem, okoljske regulacije, računovodski sistemi, jezikovne bariere, etični problemi). Rešitev takšnega problema je v razvoju dobrega poznavanja lokalnega okolja, zbiranju zanesljivih informacij in zagotovitvi lokalne prisotnosti s sodelavci z lokalnim znanjem.

Na temelju strateškega povezovanja prihaja do koncentracije sredstev v določenih panogah ali na določenih področjih. Zato je toliko bolj pomembno za obdržanje ustrezne agilnosti podjetja nenehno spremljati tovrstne povezave s področja panoge ter se po potrebi in po vnaprej opredeljeni strategiji vanje tudi vključevati. Izjemno zahtevna odločitve, ali postati del določene poslovne oz. kapitalske skupine ali pa delovati samostojno na (omejenem) trgu, ima usodne in dolgoročne posledice za nadaljnji obstoj in razvoj podjetja.

Kriza kot priložnost – Lego Group

Podjetje Lego Group je danski proizvajalec plastičnih kock in drugih igrač ter ponudnik povezanih storitev (igre, filmi, tematski parki, svetovanje) s sedežem v Billundu.¹ Podjetje je leta 1932 ustanovil mizarski mojster Ole Kirk Kristiansen (1891–1958), oznaka Lego, ki jo je podjetje prevzelo v letu 1934, pa v danščini pomeni *leg godt* – »igrati se dobro« ali »lepo se igray«, v latinščini pa »sestavljam«, »zbiram«. Še danes je v rabi moto podjetja *det bedste er ikke for godt* (le najboljše je dovolj dobro), ki ga je zasnoval ustanovitelj z namenom spodbuditi delavce, naj ne popuščajo pri kakovosti. Podjetje se je najprej ukvarjalo s proizvodnjo lesenih igrač, po velikem požaru v proizvodnji pa so ta program opustili in se osredotočili le na plastične kocke, ki so se začele proizvajati v letu 1947, ko so kupili stroj za brizganje plastike. Leta 1958, ko je Kirk umrl, vodenje pa je prevzel sin Godtfred, so pridobili patent za plastične kocke. Prvi tematski park (Legoland Park) je bil odprt v letu 1968 v domačem Billundu, kjer so zgradili celo lastno letališče, da bi lahko komercialisti in tržniki ter poslovni partnerji prihranili čas, ki bi jim ga vzela pot z rednimi leti, Billund pa je prav zaradi tega postal drugo največje mesto. V letu 1978 je vodenje prevzel Godtfredov sin Kjeld (3. generacija ustanoviteljev), leta 2004 pa Jorgen Knudstorp, družbo pa danes še vedno nadzira družina ustanoviteljev (4. generacija).

Kocke Lego so ena najbolj priljubljenih igrač v vsej zgodovini otroške igre zadnjih 20 let, dvakrat so bile razglašene za igračo stoletja. Popularnost kock gre pripisati takrat revolucionarnemu sistemu, ki omogoča sestavljanje praktično katerih koli dveh kock. To pomeni, da je možno sestaviti skoraj neskončno število različnih kombinacij, kar zelo pripomore k razvoju otrokove domišljije in ustvarjalnosti. K vsaki škatli kock so priložena slikovna navodila za sestavljanje in dodatne slike, ki otroka vzpodbujajo k uporabi domišljije. V proizvodnji se uporablja je najkakovostnejša plastika, katere natančnost je naravnana na 0,002 milimetra.

Danes velja Lego za največjega proizvajalca igrač na svetu s skoraj 25.000 zaposlenimi (na drugem mestu je ameriški Mattel z najbolj poznano igračo

1. Povzeto in prirejeno po več virih in dnevnih novicah, največ »Lego's Turnaround« (2006), »Na obisku pri Legu« (2006) in »Toying with New Ideas« (2024).

Barbie). Izdelki se prodajajo v 130 državah. V letu 1990 po lansiranju nove prodajne uspešnice serije Bionicle se je podjetje Lego kot edina tovarna igrač uvrstila med deset najuspešnejših podjetij v Evropi. Lego je še vedno vodilni, globalni proizvajalec kock, čeprav se pojavljajo vedno novi konkurenti (npr. Tyco Toys, Mega Blocks, Best-Lock, Coko itd.), njihovi izdelki, proizvedeni z manjšimi stroški, pa so kompatibilni z Lego kockami, s konkurenti je zato odprta cela vrsta sodnih postopkov zaradi kršitve patentov.

V letu 2003 pa je podjetje prvič poslovalo z izgubo v višini –175 mio. EUR, ki je v naslednjem letu narasla na –200 mio. EUR, prišlo pa je tudi do zamenjave managementa, ko je družinskega managerja Kjelda Kristiansena (vnuk ustanovitelja) prvič v zgodovini zamenjal zunanji manager Jorgen Knudstorp, izguba, ki je bila posledica resne krize, pa je bila odpravljena v letu 2006. Razlogi za nastanek akutne krize so bili tako notranji kakor tudi zunanji. V družbi so namreč nadaljevali z investicijami, ne da bi upoštevali padanje povpraševanja, do katerega je – ob naraščanju nove in tudi nelojalne konkurence – prišlo tudi zaradi tega, ker so se otroci več ukvarjali z napravami zabavne elektronike (multimedia) in so imeli vse manj časa za igranje, pa tudi odraščajo hitreje, ko zanimanje za igrače upade. Del proizvodnje so preselili v Mehiko, distribucijski center pa se je zaradi logističnih razlogov iz danskega Billunda preselil na Češko. Nebistvene dele družbe so prodali, med ostalim tudi verigo zabaviščnih parkov Legoland (te je »prijateljsko« kupil britanski Merlin Entertainments, lastnik muzeja voščenih lutk Madame Toussand, katerega solastniki pa so tudi člani družine Kristiansen). Število zaposlenih se je z 9.100 (1998) zmanjšalo na 4.200 (2007), tudi zaradi outsourcinga (oddajanje proizvodnih storitev). Pod vodstvom novega direktorja so začeli izdelovati kocke, ki so bile povezane z nekaterimi hollywoodskimi filmi, npr. Vojno zvezd, Indiano Jonesom in Harryjem Potterjem. Pri razvoju akcijsko obarvane igre Bionicle so se povezali z družbo Intel, da so lahko uporabljali najnovejšo tehnologijo iz sveta osebnih računalnikov, kar je omogočalo vključitev multimedije, ko je bilo npr. robotke, sestavljene iz kock, mogoče voditi s pomočjo bluetotha ali mobilnega telefona. Za prodor na kitajski trg so se za razvoj spletne igre in družbenega omrežja povezali s tehnološkim velikanom Tencent, ki je znan po priljubljeni videoigri *Honour of Kings*. Za pridobivanje novih zamisli ima Lego izdelano platformo (tj. odprt inovacijski proces), na kateri sodeluje skoraj tri mio. potrošnikov, ki so podali že 135.000 uporabnih idej. Če pride do komercializacije podane ideje, ima avtor pravico do 1 % prihodkov iz tega naslova.

Jorgenu Knudstorpu, ki se je zaradi krize znašel v vlogi kriznega managerja, je uspelo v desetih letih povsem preobrniti poslovanje družbe, ki je imela v letu 2015 za petkrat višje prihodke kot leta 2005. V letu 2004 so začeli izvajati obsežen program prestrukturiranja. Prodano je bilo premoženje v več državah, da bi bilo mogoče pridobiti potrebna razvojna sredstva za spremembe, zmanjšalo se je število zaposlenih. Po izgubah v letih 2003 in 2004 je družba

Preglednica 25.1 Gibanje prihodkov Lego Group

Leto	1000 EUR	Leto	1000 EUR
2003	884.000	2013	3.289.000
2004	819.000	2014	3.715.400
2005	910.000	2015	4.651.400
2006	1.014.000	2016	4.930.900
2007	1.040.000	2017	4.550.000
2008	1.235.000	2018	4.730.700
2009	1.521.000	2019	5.010.200
2010	2.080.000	2020	5.675.800
2011	2.431.000	2021	7.187.700
2012	3.003.000	2022	8.404.500

nato v letu 2006 ponovno poslovala z dobičkom. Navkljub globalni finančni krizi je družba v letu 2009 zabeležila že 116 mio. EUR dobička, ko so tudi prehiteli ameriški Mattel. Od družbe Merlin so povratno odkupili zabaviščne parke Legoland. Najuspešnejše obdobje pa je bilo obdobje pandemije zaradi covida, ko je družba zopet dosegala visoke dobičke, v letu 2023 že izjemnih 1,8 mrd. EUR (!), nekajkrat več kot konkurenta Mattel in Hasbro. Knudstorp je ostal v podjetju, vendar je odstopil kot direktor in postal predsednik uprave celotne skupine.

Naloge in vprašanja

1. Kateri zunanji dejavniki so imeli v podjetju Lego največji vpliv na rast prihodkov po letu 2019 (preglednica 25.1)? Kako bi lahko to pojasnili?
2. Prva akutna kriza je nastala v letu 2003. Kateri notranji in zunanji vzroki so jo povzročili?
3. Za panogo proizvodnje igrač so na splošno značilne naslednje posebnosti: čas prihoda na trg je ključnega pomena, zahtevane so stalne inovacije, pomembna je raven doseženih prihodkov (ekonomija obsega), življenjski cikel igrače je kratek, obstajajo močni sezonski vplivi, na koncu sezone so potrebna večja znižanja cen, večina proizvodnje se odvija na Daljnem Vzhodu, visoka stopnja kanibalizma, povpraševanje je odvisno tudi od varnostnih značilnosti. Opišite za ta primer vsako navedeno posebnost!
4. Na akutno krizo v letu 2003 in izjemen uspeh v obdobju 2020–2022 so prvenstveno delovali zunanji dejavniki (obravnavano pri prejšnjih vprašanjih). Kakšna pa je bila po vaši presoji vloga managementa na eni strani pri nastanku krize in na drugi strani po njeni razrešitvi?
5. Če bi bili imenovani za izvršilnega direktorja družbe Lego, v kateri smeri bi upoštevale današnje zunanje okoliščine in posebnosti proizvodnje in uporabe igrač (kock), pripravili program prestrukturiranja za zadovoljevanje prihodnjih potreb?

Namig iz prakse

Managerji morajo upoštevati spremenjene okoliščine poslovanja in krizo, če se le da, spremeniti v uspeh. Krizni manager mora potemtakem biti tudi kreativen. Kriza lahko prizadene vsako podjetje, ne glede, na kateri stopnji uspešnosti se v nekem trenutku nahaja. Toda vsaka kriza je (ne nujno) priložnost na nov zagon. V gospodarski krizi pogosto prihaja do premika povpraševanja, kar je moč izkoristiti kot tržno priložnost, ko se npr. zmanjša prodaja izdelkov, poveča pa se obseg storitev v zvezi z lastništvom, uporabo in vzdrževanjem teh izdelkov. V tipičnem industrijskem podjetju predstavljajo storitve in rezervni deli okoli 20-odstoten prispevek k skupnemu dobičku (Simon, 2009, str. 140). Povprečna marža v tipičnem podjetju iz strojegradnje je naslednja (str. 141): rezervni deli 18 %, storitve 16 %, predelava 11 %, rabljeni stroji 8 % in novi stroji 6 %. V krizi je načeloma pričakovati padec prodaje novih strojev, vendar porast prodaje storitev, kjer pa so marže višje!

»Svet se je premaknil od linearnega (primeren za uravnotežen, poenostavljen pristop) k svetu, za katerega velja večja negotovost in kompleksnost« (Underwood, 2002, str. 18). Kompleksnost pomeni veliko število različnih elementov ali dejavnikov ter številne različne povezave med elementi. Z naraščanjem kompleksnosti se zmanjšuje obstojnost organizacije, kar otežuje njihovo upravljanje in vodenje ter zmanjšuje predvidljivost (Reeves idr., 2020). »Znanost o kompleksnosti je ena od velikih znanstvenih prelomov v 20. stoletju, ki managerjem ponuja priložnost za uporabo novih metafor, ogrodij, orodij in modelov za razvoj strategij in organizacijskih oblik, ki poudarjajo inteligenco, učenje, fleksibilnost, kreativnost in prilagodljivost« (Wood, 2000, str. 231). Kompleksnost dejavnikov in razmerij med njimi je izrazito značilna za krizni management oz. sanacijske postopke.

Proizvodnja igrač ima nekatere posebnosti, ki jih managerji morajo upoštevati, tudi v kriznih razmerah. Kadar prodaja novih izdelkov zmanjša obseg prodaje obstoječih izdelkov, govorimo o kanibalizacijskem učinku (angl. *canibalization effect*), katerega negativni vpliv na skupno prodajo pa je mogoče nadomestiti (kompenzirati) z vplivom novega izdelka na zmanjšanje prodaje konkurenčnega izdelka (angl. *competition effect*), toda povezavo med obema učinkoma je zelo težavno predvideti ali načrtovati, saj vsak učinek deluje v lastnih okoliščinah (več v Jayarajan idr., 2018).

Nevarnosti tržnega tekmovanja na osnovi nizke cene – WestPac

V letu 1995 se je v ZDA med letalskimi prevozniki pojavila nova družba WestPac (Western Pacific Airlines, Denver), ki je imela dokaj ambiciozne načrte, kako se prebiti med sicer večjimi tekmeci in osvojiti zadovoljiv tržni delež med velikimi letalskimi družbami. Bila je prva družba, ki je razvila strategijo nizkocenovnega ponudnika, vendar je delovala le v obdobju 1995–1998 in je februarja 1998 končala v stečajnem postopku. Prvi poslovni načrt podjetja iz leta 1995 je predvideval, da bo družba našla večje mesto, ki se hitro razvija, vendar je še vedno nezanimivo za velika letalska podjetja, za polete pa bi potrebovali manjša letala za prevoz na izbranih lokalnih relacijah po relativno nizkih cenah. Po poslovnem načrtu naj bi se podjetje počasi širilo, da to ne bi zahtevalo angažiranja preveč razvojnih sredstev ter neposrednega soočenja z veliko in mnogo močnejšo konkurenco. Za takšno mesto je bil izbran Colorado Springs, ki je imel prav te zahtevane značilnosti.

Management je prav tako predvideval, da se bodo mnogi prebivalci bližnjega Denverja odločili za potovanje iz Colorado Springsa, da bi se na ta način izognili večji gneči in koristili možnost nižjih cen. Toda družba WestPac se je vendarle kmalu soočila z neposredno konkurenco (United Airlines), saj je tej postopoma začela prevzemati letalske potnike. Da bi lahko tekmoval s tako velikim konkurentom, je WestPac razvil aktivnosti »gverilskega marketinga« (angl. *guerrilla* vs. *gorilla*), v okviru katerega je izkoriščal predvsem dve prednosti pred družbo United Airlines: nizke cene letov in direktne polete iz Colorado Springsa.

Osnovni načrt WestPaca je predvideval zelo nizke cene letov, pri čemer je povprečna povratna letalska vozovnica stala med 250 in 300 USD, povprečna enosmerna vozovnica iz Colorado Springsa pa 100 USD. Tako nizke cene so pomenile tudi zelo nizek dobiček podjetja WestPac v primerjavi z drugimi konkurenti. Da bi pa vendarle prišel do zelenih rezultatov v zvezi z donosnostjo, je moral WestPac vzdrževati nizke stroške svojih aktivnosti in čimbolj zapolniti večino svojih letov. Imel je osem letal vrste Boeing 737. Nekateri ukrepi so npr. bili:

- prodaja vozovnic je bila urejena direktno iz podjetja, s čimer so se izognili stroškom, ki jih je predstavljal nacionalni sistem rezervacij;
- sedeži v letalu so bili določeni na osnovi vrstnega reda, ki se je oblikoval ob prihodu potnikov na letališče;
- letalska posadka je bila oblečena v kratke hlače in majice, da bi se tako izognili stroškom uniform;
- na letalu niso bili servirani obroki, kar je predstavljalo manjše stroške hrane in opreme letal s kuhinjami;
- v te namene je bil posebej prilagojen tip letala Boing 737, tako da so bili vsi udeleženci (piloti, mehaniki in druga posadka) usposobljeni le za let s tem tipom letala, kar je omogočalo manjše stroške vzdrževanja in zaloge rezervnih delov za sicer različne tipe letal, manjše stroške usposabljanj posadke, ipd.

Vsi ti ukrepi so privedli do tega, da je družba WestPac dosegla stroške poleta v višini 6,59 centa po potniškem sedežu in milji. V začetnem poslovnem načrtu je družba predvidevala izvajanje svojih aktivnosti s tremi letali, ki bi letela do petih skrbno izbranih mest, v drugem letu pa bi število mest poraslo na sedem, v tretjem letu pa je plan predvideval že 12 letal in 13 izbranih mest. Takšna strategija je bila v začetku dobro zastavljena, saj je omogočala postopno rast brez večjih investicijskih tveganj, pa tudi neposrednega soočanja z velikimi družbami, razen nekaterih manjših primerov, ni pomenila.

Vendar pa je družba po prvih uspehih zamenjala svoj začetni poslovni načrt tako, da je postavila drugega, ki je bil mnogo agresivnejši od prvotnega. Družba WestPac je razširila število mest, s katerimi je povezovala Colorado Springs, tako da je že ob koncu leta 1995 imela 18 letal in 23 povezanih destinacij. Prav ta sprememba iz prvotno zastavljenega načrta na agresivnejšo rast pa je predstavljala za podjetje precejšnjo napako, kot se je pokazalo kasneje, saj je širitev prinesla resne finančne probleme, ko so izredno hitro začeli naraščati fiksni stroški. Predvideli so, da bo po prvem letu njihovega delovanja povprečna zasedenost sedežev v letalih 62,3 %, dejansko pa je bila le 58,2 %. Še bolj problematična pa je bila povprečna cena poletov.

Začetni poslovni načrt je predvideval povprečno ceno enosmerne vozovnice v višini blizu 100 USD (stroški so znašali okrog 75 USD), WestPac pa je lahko dosegel ceno le 90 USD. Da bi izboljšala stopnjo zasedenosti svojih sedežev na poletih, je družba celo znižala ceno enosmernih vozovnic v povprečju na 75 do 80 USD. Pri tej ceni pa seveda družba ni mogla ustvarjati dobička na nobenem od svojih poletov. Naslednja napaka managementa je bila v tem, da se je družba dokaj nepreverjeno odločila za ustanovitev hčerinskega podjetja (Mountain Air Express), ki naj bi bilo specializirano za prevoz potnikov med zelo majhnimi lokalnimi letališči. Kmalu pa se je pokazalo, da so bile tržne ocene zgrešene, tako da je družba MAX zašla celo v stečaj. Takšna avantu-

ra je prinesla ponovno zmanjšanje potrebnega razvojnega kapitala, njegovo razpršitev in na koncu tudi izgubo. Družba WestPac je s svojo širitvijo iznad poslovnih načrtov dokaj hitro prišla v neposredni konkurenčni boj z velikimi družbami United Airlines, American Airlines, Delta Airlines, Continental Airlines in America US, pri čemer pa sama ni imela konkurenčnih orožij, saj je s svojo strategijo temeljila le na nizkih cenah. S konkurenco se ni mogla primerjati po obsegu storitev, številu letov, vključitvijo v različne programe lojalnosti ali ustrežnejšega časovnega zaporeda poletov. Družba WestPac je na koncu poskušala težave reševati s prenosom dejavnosti z domicilnega letališča Colorado Springs na večje bližnje letališče Denver, kjer pa je bilo tudi več konkurence, kapitalsko pa se je nameravala združiti s podobnim prevoznikom Frontier Airlines, vendar pa združitev zaradi slabih finančnih rezultatov ni uspela. V letu 1998 je bil nad družbo začet stečajni postopek.

Naloge in vprašanja

- 1. Družba WestPac si je kot malo podjetje izbrala strategijo konkuriranja na osnovi nizke cene. Kakšne nevarnosti takšna strategija prinaša? Kakšne so možnosti morebitnih spremenjenih strateških usmeritev, če so v predhodni fazi propadli vsi poskusi doseganja najnižjih skupnih stroškov, ki bi še omogočali ekonomično poslovanje?*
- 2. Zakaj menite, da se je management odločil za spremembo prvotnega poslovnega načrta z mnogo agresivnejšim in ambicioznejšim? Ali je bila odločitev podprta z ustreznimi marketinškimi (tržnimi) raziskavami?*
- 3. Zakaj je družba znižala ceno enosmernih vozovnic na 75–80 USD, čeprav pri tej ceni ni ustvarjala dobička? Kakšna je bila njihova kalkulativna osnova?*
- 4. Naštejte napake managementa, ki so na koncu družbo po vašem mnenju pripeljale v stečaj! Kaj pomeni z vidika strateškega managementa izgubiti »smer plovbe«?*
- 5. Pojasnite pojem segmentiranja (oblikovanja homogenih skupin potrošnikov) na primeru letalskih potnikov!*

Namig iz prakse

Ko je družba Air Berlin v letu 1991 začela uspešno poslovati in hitro rasti po modelu nizkocenovnih prevoznikov, je imela le dve letali in 100 zaposlenih, čez 15 let pa že 170 letal in 8.900 zaposlenih, takrat pa je izgubila tudi »smer plovbe«, saj je hotela biti vse od čarterskega in nizkocenovnega prevoznika do linijske letalske družbe, konkurirati pa celo Lufthansi. Ko je prišlo do svetovne finančne krize, družba ni imela nobene strategije, kako se krizi postaviti po robu, vodenje pa je prevzel krizni manager Hartmut Mehdorn (zaradi agresivnega vodstvenega sloga imenovan »Rambo«), pred tem uspešni sanator Deutsche Bahn, poznan tudi slovenski strokovni in politični javnosti kot

poklicani rešitelj slovenskih železnic. Leta 2017 je Lufthansa za 210 mio. EUR odkupila dele insolventnega podjetja Air Berlin. Mehdorn je kasneje sodeloval pri reševanju ene največjih sodobnih nasedlih naložb v Nemčiji, odprtja novega letališča Berlin-Brandenburg, ki je zamujalo za devet let (2011–2020) in kjer so namesto dveh porabili kar štiri mrd. EUR, odkrili pa so neverjetnih 150.000 napak! Air Berlin je dokaz, da za podjetja, ki so uspešna kot mala in srednja podjetja, ni nobenih zagotovil, da bodo uspešna tudi kot velika podjetja, o čemer sicer pričajo številne razvojne krize!

Kadar je dejavnik konkurenčnosti ponudbe le nizka cena (glejte primer Yugo America!), obstajajo izjemno visoka tveganja, saj se na globalni ravni lahko vedno pojavijo konkurenti, ki bodo primerljiv izdelek ali storitev naredili z nižjimi stroški in ga ponudili z nižjo ceno, kajti njihova narodnogospodarska razmerja so lahko povsem drugačna (nizek strošek dela in dajatve, prikrito subvencioniranje, manj zahtevni standardi ipd.). Ko je z razpadom Jugoslavije slovenska tekstilna industrija izgubila najdonosnejši trg, se je večina proizvajalcev osredotočila na storitve šivanja, plemenitenja, dodelave ipd. po navodilih in na materialih naročnika z nizko dodano vrednostjo, kjer pa se je soočila s precej cenejšo konkurenco z Bližnjega in Daljnega Vzhoda, Turčije, severne Afrike itd. Na splošno – vsak posel je sicer zgodba zase – za Slovenijo z visokimi stroški dela in obremenitvami plač takšni dodelavni posli niso primerni, vsekakor pa ne dolgoročni!

Težave v poprevzemnem obdobju – Bridgestone/Firestone

Ameriški proizvajalec gum Firestone (ustanovljen 1900, Harvey S. Firestone) je bil leta 1988 prevzet s strani največjega japonskega proizvajalca gum Bridgestone, družba pa se sedaj imenuje Bridgestone/Firestone. Od velikih ameriških proizvajalcev gum je tako ostal v ameriški lasti le še Goodyear. Prevzem ni dal pričakovanih rezultatov, čeprav je Bridgestone pred prevzemom vedel, da je Firestone v težavah (masovni odpoklic defektnih izdelkov v letu 1978, nizka produktivnost, notranje prevare v istem letu). Japonci so načrtovali, da bodo lahko produktivnost in kakovost izboljšali oz. dosegli njihovo raven, pri čemer niso pričakovali, da bi Firestone posloval z izgubo ali zahteval velika vlaganja dodatnega kapitala. Bridgestone je sledil strategiji Honde in Nissana pri vstopu na ameriški trg – izgradnja raznih tovarn v ZDA, če je hotel biti še naprej dobavitelj Honde in Nissana, saj je značilna lokalna nabava gum. Bridgestone je imel na voljo dve možnosti: izgraditi lastne tovarne, kar bi zahtevalo dalj časa, ali kupiti lokalnega proizvajalca gum, kjer pa obstaja nevarnost »podedovanja« vseh zgodovinskih težav. Čeprav so Japonci želeli previdno in počasi analizirati možnost nakupa Firestonea, jih je konkurenčna ponudba italijanskega Pirellija za nakup Firestonea prisilila k hitrim odločitvam. Pred nakupom celotnega Firestonea so Japonci najprej kupili njegovo tovarno gum za tovornjake v mestu La Vergne, kjer so dosegli ugodne rezultate z uvedbo sprememb (pred tem je bila tovarna pred zaprtjem): za 75 % so povečali produktivnost (ki pa je še vedno dosegala le 80 % tiste iz japonskih tovarn), izmet pa zmanjšali za 2/3, povečala se je varnost zaposlenih (število nesreč se je zmanjšalo za 4,5-krat), namesto odpuščanja zaposlenih, ki bi bilo prej neizogibno, so dodatno zaposlovali. Končna cena nakupa 75-odstotnega deleža se je zaradi Pirellijeve ponudbe povzpela na 2,6 mrd. USD od prvotno planirane 1,25 mrd. USD. V tistem času je bil to največji nakup japonskega podjetja v tujini, ki je bil deležen napada ameriških ksenofobov, češ da je bil Firestone prodan za prenizko ceno (kasneje se je izkazalo, da je bila cena dejansko previsoka).

Z nakupom so Japonci dobili 20 tovarn gum, 20 drugih tovarn (sintetična guma in vlakna) in 53.000 zaposlenih (Firestone je predstavljal 2/3 prihod-

kov Bridgestona, vendar z dvakrat več zaposlenimi). Bridgestone enostavno ni imel dovolj managerjev, da bi jih poslal v ZDA (namesto potrebnih 700 jih je prišlo le 200). Namesto radikalnih sprememb so Japonci izvajali le manjše ukrepe, pri čemer niti niso združili delovanja Firestonove uprave z Bridgesto-novo upravo (pristop »žametna rokavica«), želeli so ohraniti običaje in usta-ljeni red v Firestonu, kar je bila velika napaka! Ko je bil prevzem opravljen, so zaposleni pričakovali drastične spremembe in bi jih tudi sprejeli. S prepoča-snim pristopom pa so priložnosti za velike spremembe izginile. Management so Japonci pustili v ameriških rokah, njihovi strokovnjaki pa so le sodelovali kot svetovalci, kako izboljšati kakovost s samonadzorom, skrbnejšim delom in izpeljavo nalog vsakega posameznika. Namesto tega pa so Američani zgolj dodatno zaposlili 500 ekspertov za kontrolo kakovosti, ne da bi to omenili Bridgestonu, s čimer so za šestino povečali birokracijo. Naslednji problem je bil, da Bridgestone niti ni imel ideje, kako ameriške tovarne vključiti v svoj managementski sistem, zato je bilo glede odgovornosti in pristojnosti precej zmede, celo s kontradiktornimi navodili.

Kasneje so Japonci vendarle postavili svoj management, ki pa ni bil idea-len. Na ta način so vsaj prevzeli nadzor nad podjetjem. Veliki napori za dvig produktivnosti so privedli le do 60 % tiste iz Japonske, Bridgestone pa je po-rabil ogromna sredstva (poleg 2,6 mrd. USD za nakup in 1,5 mrd. USD za poso-dobitev opreme) še 1,4 mrd. USD dodatnega kapitala, zapreti so morali sedem severnoameriških podjetij in odpustiti 200 ljudi.

Naloge in vprašanja

1. *Kakšen je bil načrt prevzema ameriškega konkurenta s strani japonskega pro-izvajalca gum? Ali je bil načrt realiziran? Zakaj?*
2. *V pointegracijskem obdobju so japonski lastniki ravnali po načelu »žametne rokavice«, upošteva je protijaponsko razpoloženje v poslovni in politični javno-sti. Ali menite, da je bil takšen pristop glede na stanje in uspešnost ameriškega proizvajalca primeren? Zakaj?*

Izraz »žametna rokavica« opisuje prefinjen in občutljiv pristop, pri ka-terem oseba (ali podjetje) na zunaj deluje prijazno in nežno, vendar s skrito močjo ali trdnim namenom doseči zastavljene cilje, izogne pa se neposredni konfrontaciji z nezaželenimi posledicami.

3. *Kakšne bi lahko bile druge strateške možnosti vstopa japonskega proizvajalca na ameriški trg?*
4. *Pojasnite pojem managementa mednarodnega poslovanja na tem primeru!*

Management mednarodnega poslovanja je tisti del strateškega mana-gementa, ki pomeni obvladovanje globalnih trgovinskih in netrgovin-skih poslov z načrtovanjem, organiziranjem in usklajevanjem, vodenjem

in nadziranjem poslovanja v mednarodnih razsežnostih ter pripravo odgovorov na vsaj štiri osnovna strateška vprašanja po modelu globalnega poslovanja (namen in cilji, izbor trgov, način vstopa, poslovni model za obstoj na tujem trgu).

5. *Kakšna je nevarnost prevzemov, ko je ciljno podjetje v težavah (angl. ugly duck)? Zakaj pa potem do prevzema vseeno pride?*

Namig iz prakse

Stopnja uspešnosti povezav med različno uspešnimi podjetji je zaradi izjemne zahtevnosti in tveganj zelo nizka, kritični dejavniki pa so predvsem: (1) obsežne investicije v R&R, (2) dolgoročna usmerjenost, (3) jasno opredeljen namen, (4) zadostna investicija v prenovno poslovanje, (5) dosegljivi in ambiciozni sinergijski cilji, (6) pripravljenost za hitro delovanje. Management in lastniki včasih želijo na vsak način pridobiti nadzor nad drugo, ciljno družbo, zato se odločijo za zahtevne in nevarne kapitalske avanture, čeprav bi lahko bile alternativne poti doseganja strateških ciljev manj tvegane in cenejše. Povezava je zaradi integracijskih stroškov neuspešna že, če pride zgolj do sešteвка $2 + 2 = 4$, zato je treba k njihovi pripravi pristopiti načrtno, dovolj analitično in sistematično, kar se kaže v tem, da do povezav ne prihaja »čez noč«, ampak šele po daljšem času predhodnega testiranja partnerjev v »običajnem« poslovnem sodelovanju.

Ko gre za povezovanje ekonomsko močnejšega in poslovno uspešnejšega podjetja s šibkim, slednji ne more računati na enakovreden položaj v povezovalnih procesih, kar je zanj dejansko žrtev, kot velja sicer za vse primere obvladovanja kriz. Strateška poslovna partnerstva ter kapitalska preoblikovanja so pomembna tako v obdobju preprečevanja nastanka kriz kakor tudi v obdobju obvladovanja kriz. Po nekaterih raziskavah (Faulhaber in Landwehr, 2005, idr. 267) je v 40–50 % primerih sestavina koncepta poslovnega preobrata kapitalska združitev in prevzem. Lastniki in management podjetja v krizi ne morejo računati, da bo dobro delujoče podjetje v kapitalski povezavi razrešilo njihove probleme, saj bo v povezavo vstopilo skrajno previdno s tehtanjem med priložnostmi in nevarnostmi takšne povezave!

Odziv na zunanje spremembe – Inercija, d. d.

V podjetju Inercija, d. d. so bili zelo ponosni na svoj na trgu izjemno uspešen izdelek – petrolejsko svetilko. Prodaja po vseh evropskih državah je nemoteno tekla, finančni rezultati pa so kazali nadpovprečne zasluzke. Nekaj dobička so usmerjali v izplačilo dividend delničarjem, nekaj so ga porabili za višje plače, nekaj pa za referenčne, čeprav nedonosne projekte (nakup velikega gostinskega obrata v središču mesta in počitniških zmogljivosti na obali).

Nekega dne pa je management podjetja Inercija šokirala novica, da se je na trgu pojavil nov izdelek, sicer še v poskusnih količinah, ki je proizveden na nekoliko drugačen tehnološki način, vendar zadovoljuje iste potrebe kot izdelek Inercije. Novi izdelek, narejen na Tajvanu, je že na prvi pogled uporabnejši, prijazen do okolja in potrošnika, ima modernejši design in je navkljub vsem dodatkom cenejši. Nedvomno bo lahko izdelek Inercije kmalu izrinjen s trga!

V podjetju je zavladala prava panika! Člani managementa so se vse povprek obdolževali, češ kdo je kriv za nastali položaj, ki lahko pomeni tudi zaprtje njihove tovarne. Spoznali so, da preventivno delovanje ni več mogoče, zato mrzlično iščejo rešitve, s katerimi bi lahko preprečili pojav bližajoče se neobvladljive krize. Ker pa so bili v zadnjem času dokaj nedejavni, vidijo edino rešitev v razvoju lastnega novega izdelka, ki bo povzel značilnosti konkurenta in imel še nekaj dodatnih izboljšav. Težava pa je v tem, da bi za to potrebovali osem mesecev časa, dovolj specifičnega znanja in dokajšnjo vsoto denarja! V tem času pa se lahko konkurent že močno uveljavi na trgu. Kaj bi bilo mogoče še storiti?

Naloge in vprašanja

1. Navedite vsaj 10 možnih strateških usmeritev, s katerimi bi bilo mogoče nastali položaj razrešiti! Omejujejo vas le podatki v tekstu! Za vsako strateško možnost navedite nujne predpostavke.

Namig iz prakse

Nastanek krize v malem podjetju je v primerjavi z velikim podjetjem hitrejši. »En dan lahko izgledajo relativno zdravo, že naslednji dan pa so obsojena na

pozabo» (Slatter, 1992, str. 237). Mala podjetja so bistveno manj odporna (robustna) na hitre zunanje spremembe, zato morajo še toliko bolje spremljati dogajanje v okolju, prenašati te spremembe v strategije in poslovne modele ter nemudoma ukrepati. To pa je tudi razlog, da je stopnja uspešnosti projektov kriznega managementa v malih podjetjih – pogosto le z enim izdelkom in enim trgom – precej nižja od sanacije velikih poslovnih sistemov, ob dejstvu, da v mnogih primerih sredstev za sanacijo ali radikalno prenovo sploh ni na voljo.

Ena izmed pogostih napak v sanacijskih postopkih je ukvarjanje izključno s kratkoročnimi ukrepi, ki sicer omilijo ali začasno odpravijo krizo, vendar ne zagotovijo nadaljnjega razvoja, ti ukrepi pa so lahko po učinkih v nasprotju z dolgoročnimi ali srednjeročnimi. Reševanje krize je vendarle projekt na daljši rok (povprečno od dveh do petih let), saj podjetje tudi v krizo ni vstopilo čez noč. Zaradi tega je treba skrajno kritično in dvomljivo obravnavati izjave oz. obljube različnih svetovalcev in zunanjih ponudnikov storitev kriznega managementa o hitri odpravi krize, upoštevajoč, da zgolj zaustavljanje negativnih trendov še ne predstavlja uspešne sanacije!

»Kulturni Černobil« – Euro Disneyland

Napačen poslovni in ožje marketinški pristop je bil značilen za krizo zabavišnega parka Euro Disneyland v Parizu (evropski Disneyland po vzoru tistih na Floridi in v Kaliforniji) v lasti družbe The Walt Disney Co. iz začetka 90. let. Zaradi izjemno velikih infrastrukturnih investicij (4,4 mrd. USD) in bistveno nižjega obiska od pričakovanega (prvo leto 1992 le 10 % od načrtovanega!) se je družba znašla v hudi finančni krizi. Pozitivni rezultati so se pokazali šele v letu 1995, in sicer po vrsti radikalnih sprememb v letu 1994 ter z izdatno banko pomočjo in pomočjo drugih zainteresiranih investitorjev (npr. tudi člani saudske kraljeve družine).

Med različnimi vzroki za začetni polom projekta je posebej poudarjena napačna ocena evropskega potrošnika – obiskovalca in sama organizacija poslovanja. Disneyland v Parizu je namreč vsiljeval ameriški način življenja, ki pa je v mnogih segmentih v nasprotju s francoskim, poleg tega pa so Francozi še zelo ponosni na svojo zgodovino in kulturo. Ponudba ni bila prilagojena evropskemu (francoskemu) dojemanju zabave in prehranjevanja. Medtem ko je v ZDA center Disneyland predstavljal kraj za daljše počitnice (z vrsto hotelov in spremljajočih storitev), je evropski Disneyland pomenil prej atrakcijo za enodnevni obisk kot le del celotnega turističnega izleta v Pariz, ko si obiskovalci ogledujejo še vse druge številne znamenitosti. Posledično so bili hoteli nezasedeni, ogromna kupljena zemljišča za nadaljnjo gradnjo pa neizkoriščena. Za pariški Disneyland se je zaradi zanemarjanja kulture evropskega potrošnika oz. turista, ki je bila povsem drugačna od ameriškega, oprijelo ime »Kulturni Černobil«, ki poudarja degradacijo ali propad kulturne dediščine, identitete, ustvarjalnosti ali svobode izražanja.

Septembra 1993 je izguba znašala že 960 mio. USD, zato se je porajal dvom o prihodnosti tega projekta. Vsebinski plan zdravljenja krize se je nanašal na zmanjšanje vseh vrst stroškov, ukinjenih je bilo 950 delovnih mest, vpeljan je bil francoski sistem motiviranja zaposlenih, zmanjšala se je izbira blaga v trgovinah in hrane v restavracijah, delovna mesta so bila na novo razporejena, vrstila so se različna usposabljanja zaposlenih, ki so sčasoma pokazali bistveno višjo raven zadovoljstva, zmanjšale so se cene hotelov, luksuzne restavracije pa so bile nadomeščene s self-service restavracijami. Promocija je bilo prav tako korenito spremenjena, ki je bolj poudarila lepote in atrakcije

parka, prostor pa je bil predstavljen kot začasen postanek na poti na prave počitnice (prej, kot rečeno, kot idealen kraj za dolge počitnice). Prihodki so se postopoma povečali, povečala se je učinkovitost.

Prvenstveno so težave nastale, ker vodilni v družbi The Walt Disney Co. niso poznali izreka »misli globalno, deluj lokalno«. Podjetje je lahko globalno, potrošnik pa očitno nikoli ne bo. Zamisel poslovanja ni temeljila na izvirnem marketinškem pristopu, temveč na neposrednem prenosu izkušenj iz nekega drugega (sicer uspešnega) okolja (ZDA). Samovšečnost ter nekritična zaupanje managementa in lastnikov v uspeh je podjetje skoraj pahnilo v propad.

Naloge in vprašanja

1. Na obravnavanem primeru pojasnite maksimo »misli globalno, deluj lokalno«! Kakšno zvezo ima ta maksima pri prodajno-tržnem prestrukturiranju podjetja? Kakšna bi bila razlika v ponudbi, če gre za enodnevne obiskovalce ali pa za daljše bivanje na območju zabavišnega parka?
2. Kaj si zamišljate pod nazivom »Kulturni Černobil«? Kakšno vlogo ima pri tem management?
3. Pojasnite pomen poznavanja trgov oz. skupin odjemalcev pri iskanju novih trgov in projektov, če gre za turistično podjetje? Ali zanemarjanje ali podcenjevanje te izjemno pomembne pripravljalne naloge štejemo kot napako managementa ali objektivna dejstva, na katere management ne more vplivati?

Namig iz prakse

V turistični dejavnosti in nasploh v storitvah je izjemnega pomena poznavanje značilnosti ciljnih skupin v okviru segmentiranja (oblikovanja homogenih skupin potrošnikov), na katere se namerava podjetje v prestrukturiranju ali pospešenem razvoju nasloniti, šele nato pa naj sledijo investicije in izvajanje projekta. V tem primeru podjetje ne bo moglo brez marketinškega pristopa in raziskav (ena od definicij marketinga je, da je to proučevanje in upravljanje menjalnih razmerij; Kleinemass in Seebacher, 2021, str. 16). Še posebej je to pomembno, ko gre za manjše specializirane ponudnike npr. v butičnem turizmu. Nadaljnja, druga naloga pa je zagotoviti celoletno zasedenost z dopolnilno dejavnostjo, kajti izrazita sezonskost (poletna, zimska) bo povzročila izjemno neugoden vpliv fiksnih stroškov. Primeri iz domače prakse kažejo, da mnoge poletne ali zimske destinacije ne uspejo odpraviti sezonskosti z dodatnimi dejavnostmi, pogosto pa je težava v pomanjkanju sredstev za infrastrukturne investicije. Tretja naloga pa bo vzdrževanje dolgoročnih razmerij po načelih relacijskega marketinga, ki temelji na vzpostavitvi dolgoročnih odnosov za doseg skupne vrednosti za tiste, ki so v te odnose vključeni, kar bo podjetju omogočalo vnaprejšnjo zasedenost zmogljivosti. Navedena pravila

veljajo tako v obdobju preprečevanja ali odpravljanja krize kakor tudi preno-ve poslovanja.

Večja diferenciacija ponudbe, ki bo zaradi širitve potencialnih ciljnih skupin odjemalcev zaradi prilagojenih (diferenciranih) programov omogočala več možnosti za doseganje prodajnih ciljev, ima »protipostavko« v povečanih stroških proizvodnje, zalog, distribucije ipd., zato je v takem primeru treba tehtati med obema skrajnostma: npr. ali je bolje imeti bogato založeno trgovino, ki povečuje izbiro za različne segmente kupcev, a hkrati povzroča višje stroške financiranja zaloge in prodajne površine, ali pa omejeno ponudbo s precej nižjimi stroški financiranja. Prilagajanje ponudbe izbranemu trgu pa je že kar nuja (kar ni bilo upoštevano v obravnavanem primeru)!

Zahtevnost tržne niše – Ryka

30

Podjetje Ryka, Inc. je bilo specializirano za oblikovanje (design), razvoj in marketing ženske športne obutve za aerobiko, aerobiko-step, kros, hojo in lahek tek (slogan *Made for Women*). Izdelki se danes prodajajo po vsem svetu v splošnih športnih prodajalnah, specializiranih prodajalnah športne obutve in veleblagovnicah. Družba spada med mala podjetja, saj je imela v začetku le štiri zaposlene, kasneje pa nekaj več kot 20.

Podjetje sta leta 1986 ustanovila skupaj direktorica (CEO) Sheri Poe in njen mož, ime pa je družba pridobila leto kasneje, ko je dejansko začela poslovati. Čeprav sta z možem že imela nekaj izkušenj v razvoju in marketingu obutve, namenjene zaščiti in ohranjanju zdravja, je bila ustanovitev podjetja start-up, ki naj bi se s svojim programom spopadla z uveljavljenimi velikani športne obutve, vendarle izjemen poslovni izziv. Ideja za ustanovitev podjetja s tovrstno dejavnostjo se je porodila takrat, ko si je Sheri Poe pri vaji aerobike poškodovala hrbtenico. Prepričana je bila, da je poškodba posledica neustreznih športnih copat, ki niso nikoli bili primerno prilagojeni ženski nogi in namenu uporabe. Ker v tem času na trgu ni bilo športne obutve, ki bi bila prilagojena obliki ženske noge, se je iz začetne ideje razvilo podjetje. Prav tu je Ryka našla tržno nišo, saj so na trgu že močno uveljavljene blagovne znamke le prilagajale moške športne copate ženskam, medtem ko pa se je Ryka odločila za razvoj športnih copat posebej namenjenim ženskim stopalom in telesu. Prva serija športnih copat za ženske Ryka se je pojavila na trgu v septembru 1987.

Seveda pa začetek tovrstne dejavnosti zahteva precejšnja razvojna sredstva, ki pa jih na novo ustanovljenemu podjetju ni bilo lahko pridobiti, saj so potencialni investitorji močno dvomili, da lahko Ryka konkurira blagovnim znamkam, kot sta Nike in Reebok, še posebej, ker ustanovitelja nista imela svojega denarja niti izkušenj v maloprodajnem marketingu. Da bi se vendarle zagotovila potrebna sredstva, je Sheri Poe za pridobitev kredita zastavila svojo hišo, nekaj sredstev pa si je izposodila pri sorodnikih in prijateljih. V Denverju je našla investicijsko banko, ki ji je omogočila izpeljavo javne prodaje delnic, medtem pa jo je banka podprla s premostitvenim kreditom v višini 250.000 USD. Čeprav so v letu 1988 borzni indeksi kazali neugodna gibanja, je podjetju Ryka uspelo prodati za štiri mio. USD delnic v manj kot tednu dni.

Tudi druga izdaja delnic, ki je bila posledica uspeha prve, je bila zelo uspešna (leta 1990 je bila izvedena tudi tretja prodaja).

Kljub temu da je bila ob ustanovitvi Sheri Poe šele druga ženska v vlogi direktorja podjetja v ameriški državi Massachussets, je to posebnost uspešno obrnila sebi v prid. Razvila je lastno podobo v delovni ženski in materi (ločeni in ponovno poročeni), ki razvija in prodaja obutev za ženske, s čimer s takšno diferencirano marketinško strategijo vzpodbuja druge ženske oz. svojo ciljno skupino za nakupe teh izdelkov. Zato je za tržno komuniciranje uporabljala regionalne televizijske in radijske oddaje, posebej uspešen pa je bil nastop leta 1990 v popularni oddaji (talk-show) Oprah Winfrey, katere gledalci so v pretežni meri ženske – potencialni kupci izdelkov Ryka. Po televizijski oddaji, ki je pravzaprav prinesla podjetju Ryka »uspeh preko noči«, se je prodaja njihove športne obutve močno povečala, predvsem pa se je povečalo število maloprodajnih trgovcev, ki so po začetnem dvomu zaradi neznane blagovne znamke sedaj le-to prevzeli v svojo redno prodajo. Ryka pravzaprav v tržnem komuniciranju ni imela drugih možnosti, kot da se osredotoči na relativno poceni načine komuniciranja.

Športna obutvena industrija proizvaja izdelke za več tržnih segmentov ali celo podsegmentov, kot npr. košarko, nogomet, roket, tenis, tek, aerobiko, kros, hojo, golf, ipd. Vendar pa se je družba Ryka osredotočila le na določene segmente, in sicer aerobiko, kjer je realizirala 80 % svoje prodaje, hojo in kros (po 10 %). Zaradi specializacije po posameznih segmentih velja, da je treba za razvoj in marketing teh izdelkov razviti visoko stopnjo tehnološke inovativnosti. Reebok in Nike sta veljala kot tehnološko najbolj napredna proizvajalca te obutve. Tudi Ryka je spoznala, da lahko preživi v takšni konkurenčni tekmi le z ustreznimi raziskavami in razvojem. Zato je v letu 1988 razvila poseben material za obutev, imenovan nitrogen-ES, ki je športnim copatom povečal moč in zmanjšal težo. V naslednjih dveh letih je Ryka s svojim oblikovalskim timom uveljavila več kot 35 patentov tako v oblikah obutve kakor tudi kompozitnih plastičnih materialih. Značilnost obutve iz nitrogena-ES je v tem, da takšen material pri športni uporabi v obliki nitrogenih mikromehurčkov zagotavlja večji energijski učinek v primerjavi z drugimi konkurenčnimi materiali. Reakcija s trga na takšno obutev je bila izredno ugodna, tako da je Ryka v letu 1989 prenehala s prodajo mnogih prejšnjih modelov, ki niso vsebovali sistema nitrogen-ES. Vendar pa prihaja pri tehnološki inovativnosti za mala podjetja tudi do velikih težav, povezanih s potrebno zaščito in vzdrževanjem patentov, kar pa v globalnem marketingu spet zahteva precejšnja sredstva, s katerimi je bila Ryka kot malo podjetje že tako ali tako dokaj omejena. Zato je vedno obstajala potencialna nevarnost, da bodo glavni konkurenti (Reebok in Nike) tehnologijo podjetja Ryka kmalu osvojili oz. jo ustrezno prilagodili.

Ryka se je v svojih prodajnih (distribucijskih) kanalih usmerila na maloprodajni nivo, ker so posamezni trgovci zaradi uspešnega odziva potrošnikov

in komunikacijskih akcij začeli prevzemati njene izdelke v svojo redno prodajo. Ryka je kmalu uspela tudi podpisati dolgoročne pogodbe z več ameriškimi športnimi ekipami, ki so potem promovirali njeno obutev kot svojo uradno opremo. Vključila se je tudi v različna združenja (npr. za aerobiko). V svojem komuniciranju se je Ryka osredotočila tudi na inštruktorje aerobike, na katere je usmerjala svoje promocijske aktivnosti. Oglaševala je v posebnih revijah, namenjenih aerobiki in z metodo direktnega marketinga sproti obveščala udeležence aerobike o novostih v razvoju in ponudbi svojih izdelkov. Takšna informacija je prišla do teh ciljnih skupin štiri- do šestkrat na leto, hkrati pa je vsebovala posebne popuste pri nakupu njihove obutve. Tako je dejansko skupina inštruktorjev aerobike imela posredno vlogo maloprodajnih trgovcev, saj so le-ti svoje izkušnje prenašali na učence oz. udeležence športnih tečajev. Na drugi strani pa je skupina inštruktorjev aerobike povratno zagotavljala informacije o dejanski uporabi in obnašanju športne obutve v praksi, s čimer je bilo podjetju Ryka omogočeno sprotno preverjanje izdelkov in izboljševanje njihovih značilnosti. Kot rečeno, se Ryka ni mogla kosati v tržnem komuniciranju z večjimi konkurenti, zato je morala izredno pozorno izbirati razpoložljive načine komuniciranja. Njen komunikacijski proračun je npr. v letu 1991 znašal 1,5 mio. USD, medtem ko je imela družba Nike proračun kar 20 mio. USD.

Ryka kot malo podjetje ni imela proizvodne funkcije, kar je pravzaprav značilno za tri njene večje konkurente oz. za branžo kot tako v celoti. Njeno obutev so proizvajali neodvisni proizvajalci v Evropi in na Daljnem Vzhodu (Južna Koreja in Tajvan), seveda v skladu s poslanimi specifikacijami izdelkov. V prvih treh letih je imela Ryka velike težave s kakovostjo proizvedenih izdelkov, predvsem s proizvodnjo na Tajvanu, ki ni ustrezala njenim zahtevam. Vendar pa se je kmalu ta proizvodnja, predvsem tista v Koreji, kakovostno močno izboljšala, nadzor nad kakovostjo pa je bil izjemno poostren. Prenos proizvodne funkcije je podjetju Ryka omogočala minimalno uporabo investicijskih sredstev, ki bi bila sicer uporabljena v infrastrukturne namene, hkrati pa se je s tem zmanjšalo tveganje in skupni stroški. Da bi Ryka zmanjšala tveganje, ki se pojavi pri naslonitvi zgolj na enega dobavitelja, se je dolgoročno povezala s tremi proizvajalci. Dobavni rok za izdelke, ki jih je Ryka po svojih specifikacijah naročila, je znašal 120 dni od naročila. Izdelki podjetja Ryka se v največji meri prodajajo v splošnih trgovinah s športno opremo, specializiranih trgovinah s športno obutvijo, v veleblagovnicah z znanimi blagovnimi znamkami in specializiranih maloprodajnih enotah z lastno blagovno znamko (t. i. butična prodaja). Ryka se je uspela do leta 1992 povezati s tremi velikimi maloprodajnimi verigami športne opreme, h katerim pa je dodala še približno 200 prodajal v svoji distribucijski mreži. Nihče od njenih odjemalcev pa ni presegel deleža 10 % vsega prometa, kar je podjetju Ryka omogočalo nadzor nad razporeditvijo moči v distribucijskih verigah.

Podjetje Ryka je svoje poslovanje financiralo skozi javno ponudbo delnic, nekaj pa tudi s sposojenim kapitalom. Zelo pomemben je bil dogovor v letu 1991 s korejskim dobaviteljem in proizvajalcem njihovih izdelkov, ki je podjetju Ryka povečal kreditno linijo s prvotnih 2,5 mio. USD na 3,5 mio. USD. Ryka je sicer imela večje proizvodne stroške (dejansko nabavne stroške) iz več razlogov. Bila je bistveno manjša od drugih panožnih leaderjev, zato ni mogla pridobiti tako ugodnih cen glede na obseg proizvodnje (nabave). Ker je pri svojih izdelkih vztrajala na visoki kakovosti, je zato morala plačevati tudi nekoliko višjo ceno. Višji proizvodni stroški pa so izvirali tudi iz financiranja proizvodnje v skladu s podaljšano kreditno linijo njenega korejskega partnerja.

S finančnega vidika je imelo podjetje leta 1988 za 992.000 USD prometa, leta 1989 za 4.917.000 USD, leta 1990 za 4.702.000 USD, leta 1991 za 7.978.000 USD in leta 1992 za 12.194.000 USD. Začetna izguba iz poslovanja pa je znašala: leta 1988 1.379.000 USD, leta 1989 3.004.000 USD, leta 1990 3.492.000 USD, leta 1991 le še 94.000 USD, v letu 1992 pa je že bil dosežen dobiček v višini 215.000 USD. Končna izguba, ki je nastajala tudi zaradi stroškov financiranja, pa je znašala po letih: leta 1988 1.527.000 USD, leta 1989 3.553.000 USD, leta 1990 4.089.000 USD, leta 1991 500.000 USD in leta 1992 297.000 USD. Kasneje je družba izkazovala pozitivne finančne izide! Družba je leta 1997, po lastniških spremembah, postala del večjega podjetja Global Sports, Inc. (kasneje preimenovanega v eBay Enterprise, Inc.), katerega ustanovitelj je bil Michael Rubin, ki je bil takrat najmlajši (23 let) milijarder na lestvici 400 najboljših podjetij v ZDA, prodaja obutve Ryka pa se je zaradi dodatnega financiranja večkratno povečala. V letu 1999 je postala del American Sporting Goods Corp., danes pa je del družbe Caleres Inc.

Naloge in vprašanja

- 1. Kakšne so bile začetne spodbude za ustanovitev podjetja, glede na to, da ustanovitelja nista imela večjih izkušenj s proizvodnjo in marketingom športnih copat? Kako sicer največkrat nastajajo storitve in izdelki tržnih niš?*
- 2. Na katerih področjih vidite največja tveganja, če bi ustanovitelja podcenila podjetniške probleme in precenila lastne kompetence?*
- 3. Delovanje v tržni niši je zelo zahtevno z marketinškega, razvojnega in tehnološkega vidika. Pojasnite navedene tri vidike v tem konkretnem primeru! Kaj je to strategija »gverila proti gorilam«?*
- 4. Kakšen je bil način financiranja razvoja podjetja Ryka? Kako sta ustanovitelja pridobila potrebna finančna sredstva?*
- 5. Podjetje je prvih pet let po ustanovitvi poslovalo s končno izgubo. Ali to pomeni, da gre za neuspešno družbo ali nezanimiv program? Zakaj podjetja start-up ponavadi nekaj začetnih let poslujejo z izgubo, kasneje pa lahko postanejo svetovno uspešni projekti?*

Namig iz prakse

Obdelava tržne niše (marketinško, razvojno, tehnološko) je za domače izvoznike ponavadi prezahteven zalogaj, ki je povezan še z visokimi tveganji pretirane osredotočenosti, še posebej, če se podjetje nahaja v krizi ali v procesu radikalnega spreminjanja, strategija tržne niše pa bo najprimernejša ob nastanku inovativnega izdelka in podjetja start-up. Tržna niša je na novo odkrit ali razvit tržni prostor, ki ga tvori skupina odjemalcev s specifičnim povpraševanjem, tega pa je moč zadovoljiti le s prilagojeno, edinstveno in visoko diferencirano ponudbo, kjer gre za omejeno število bodočih konkurentov in omejeno skupno vrednostjo možnih poslov, vendar še vedno takšno, da je za ponudnika oskrbovanje trga dovolj donosno. V tem primeru mora podjetje oblikovati visoko uporabno vrednost za potrošnike, ki bodo zaradi popolne prilagoditve za takšen izdelek ali storitev pripravljeni plačati več (angl. *value-based selling*; Keranen idr., 2021, str. 64–70). Iskanje tržne niše v času krize ali potrebe po prestrukturiranju zaradi visokih vložkov in tveganja ni priporočljivo. Vsaka ideja še ne predstavlja tržne niše ali poslovnega modela. Od 3.000 idej se jih 300 razvije v projektno idejo, od teh 125 v manjši projekt, od tega devet v razvojni projekt, od tega 1,7 v izdelek na trgu in od tega ena v komercialni uspeh (Wildemann, 2017, str. 9). Namesto tega izvozniki oz. podjetja z dejanskimi ali pričakovanimi težavami najdejo ozek tržni segment, ki pa je že odkrit tržni prostor z omejenim številom konkurentov in omejeno vrednostjo poslov, ki je morebiti nekoč celo bil tržna niša, sedaj pa presega velikost tržne niše (Dubrovski, 2020, str. 255).

Spremembe strateških usmeritev – MinebeaMitsumi

Japonsko podjetje MinebeaMitsumi (Tokio), ustanovljeno leta 1951, je vodilno svetovno (globalno) podjetje na področju proizvodnje krogličnih ležajev, ki je v svojem hitrem razvoju že zgodaj prelomilo tradicionalna japonska pravila. Danes združuje 91 hčerinskih in povezanih podjetij, ima 81.000 zaposlenih, prihodki v letu 2020 pa so znašali skoraj devet mrd. EUR. Delničarji so v glavnem japonska podjetja in banke (največji delničar ima le 8,29 % delež).

Minebea je zgodaj ugotovila, da so mnoge naprave in inštrumenti, ki so v preteklosti vsebovali kroglične ležaje, nadomeščeni z elektronskimi čipi, ki ne potrebujejo mehanskih komponent, kot so ležaji. Trend pa se je obrnil k miniaturnim ležajem v potrošni elektroniki, saj je npr. vsak videorekorder potreboval vsaj nekaj zelo natančnih krogličnih ležajev. Povpraševanje se je povečalo po manjših natančnih ležajih, zmanjševalo pa se je po klasičnih mehanskih. Ker je Minebea oskrbovala že skoraj 70 % svetovnega trga, priložnosti za rast in razvoj ni bilo več. Vstop novih in cenejših proizvajalcev je povzročil izredne pritiske na prodajne cene. Večji kroglični ležaji zahtevajo drugačno tehnologijo, zato je Minebea ostala pri ležajih s premerom 30 mm do 3 mm. Ker je šlo za specifično proizvodnjo namenske rabe, v kateri je Minebea že bila tržni leader, si zgolj za delovanje na tem področju ni mogla več zagotoviti nadaljnega razvoja.

Namesto proizvodnje velikih krogličnih ležajev se je Minebea odločila za:

- vertikalno integracijo (na trgih, kjer delujejo njihovi odjemalci);
- diverzifikacijo (kjer je možno uporabiti njihova inženirska znanja in veščine);
- dislokacijo proizvodnje (na trge odjemalcev ali zaradi nižje cene dela).

Minebea je zato že v zgodnjih 70. letih začela s prevzemi podjetij doma in v tujini (največkrat naj bi ti bili »sovražni«), kar je bilo takrat na Japonskem v nasprotju s poslovno prakso. Prevzemi so temeljili na uresničevanju treh strategij: vključitvi podjetij, ki izdelujejo »rotacijske« izdelke (motorne komponente, električne motorje, letalske propelerje, ventilatorje itd.), obvladovanju proizvodnih in tehnoloških postopkov za proizvodnjo malih krogličnih ležajev.

jev ali pa sodelovanju z drugimi industrijami, ki te izdelke potrebujejo (vstop v druge panoge), ter preselitev proizvodnje in drugih poslovnih aktivnosti v Singapur, potem Taiwan in Tajsko ter sedaj tudi ZDA in Nemčijo.

Čeprav so bili nekateri diverzifikacijski projekti, ki so odstopali od jedrnih aktivnosti (npr. prašičja farma na Tajskem, kozmetika, pohištvo, distribucija kimon od vrat do vrat), prava polomija, je bila diverzifikacija v splošnem uspešno izvedena, saj je temeljila na obstoječih tehnoloških in managementskih znanjih podjetja. Malo podjetje se je na ta način spremenilo v globalno.

Minebea zavzema 60-odstotni globalni tržni delež v proizvodnji krogličnih ležajev, pomembne deleže pa ima tudi v sorodnih izdelkih (mehanske komponente, elektronske naprave). V zadnjem času sledi napredku Industrije 4.0, kjer išče priložnosti v »pametnih mestih« (razvoj infrastrukture), napredni medicinski tehniki, avtomatizaciji vožnje avtomobilov, informacijski tehnologiji in robotiki. Poslanstvo družbe temelji na petih načelih: (1) biti podjetje, v katerem so delavci ponosni, da so v njem zaposleni, (2) zaslužiti in ohranjati zaupanje naših cenjenih kupcev, (3) zadovoljevati pričakovanja naših delničarjev, (4) delovanje v harmoniji z lokalno skupnostjo, ter (5) promovirati in prispevati h globalni družbi.

Naloge in vprašanja

1. *Zakaj je bila Minebea v nekem trenutku prisiljena korenito spremeniti svoje strateške usmeritve in razviti nove poslovne modele, čeprav je bila tržni leader na svojem področju, da si je lahko zagotovila nadaljnji razvoj? Kakšna je povezava z ravnanjem managementa v primeru Kodak?*

Poslovni model opredeljuje način, kako organizacija z edinstveno kombinacijo programov (izdelkov, storitev, znanja, kapitala, informacij, tehnologije za ciljne udeležence), prodajnih pogojev, distribucijskih kanalov in tržnega komuniciranja ter z edinstveno kombinacijo materialnih in nematerialnih sredstev v konkurenčnem okolju ustvarja v svojih poslovnih procesih vrednost (korist) za ciljne odjemalce, s čimer lahko doseže lastni temeljni cilj in posredno cilje udeležencev organizacije. Poslovni model poenostavljeno in agregirano (Wirtz, 2019, str. 13) kaže, na kakšen način določeno podjetje v danem konkurenčnem okolju zadovoljuje posebne potrebe potrošnika na ciljnem trgu, na določenem mestu in v določenem času (Chernev, 2017). Poslovni model razkriva, kako podjetje v celotni verigi dodajanja vrednosti k vhodnemu materialu in izhodiščnim storitvam skozi poslovne procese dodaja lastni prispevek k vrednosti končnega izdelka (storitve). Poslovnega modela, ki bi vedno deloval v vseh razmerah, ni, saj mora upoštevati razumevanje ključnih organizacijskih elementov in njihovega skupnega delovanja, zato se v različnih fazah razvoja organizacije uporabljajo različni poslovni modeli.

2. Zakaj je bilo po vašem mnenju mogoče opredeljene strateške usmeritve uresničevati s kapitalskimi prevzemi in pripojitvami? Zakaj so bili mnogi »sovražni«? Kaj v tem kontekstu pomeni »nonkonformist«, kot so označevali direktorja in solastnika Takamija Takahashija?

Sovražni prevzem je postopek pridobitve kontrolnega lastniškega deleža v ciljnim podjetju, kateremu pa vodstvo ciljne družbe nasprotuje.

3. Diverzifikacija sama po sebi vključuje precej nevarnosti, da podjetje zapade celo v razvojno krizo. Kateri projekti diverzifikacije so bili pri Minebei uspešni in kateri ne? Zakaj?

4. Kaj pomeni slediti napredku Industrije 4.0 ali Industrije 5.0 (preverite ta pojem z vašimi komunikacijskimi napravami)? Kateri so ti programi pri Minebei?

Za Industrijo 4.0 je značilna digitalna mreža ljudi, opreme in stvari za vodenje poslovnih procesov in organizacij, trend k avtomatizaciji in izmenjavi podatkov v proizvodnih tehnologijah in povezanih procesih, za novejšo Industrijo 5.0 (od leta 2020) pa sodelovanje ljudi in robotov ter pojav kibernetiko-fizičnih sistemov, mrež in umetne inteligence.

5. Kakšno je vaše stališče o poslanstvu družbe? Kako so v tem primeru po pomenu rangirani: delničarji, kupci in zaposleni?

Namig iz prakse

S strateškim partnerskim povezovanjem in kapitalskimi združevanji – pomembna so tako v obdobju preprečevanja nastanka kriz kakor tudi v obdobju obvladovanja kriz – je mogoče krizo v podjetju tudi odpraviti, ko se v procesu zdravljenja kriznega podjetja vključijo še razpoložljiva sredstva partnerskih podjetij, pri tem pa se iščejo sinergijski učinki tudi za tiste udeležence, ki v takšni zvezi niso v težavah. Toda ko se močnejše (ali zdravo) podjetje poveže s šibkejšim (ali kriznim), povezovanje ne poteka na običajen način, kajti prisotna so velika tveganja, da se bo kriza prenesla tudi na prevzemnika. Zato v takšnih primerih prihaja najprej do predpovezovalnih ukrepov, ki se nanašajo na uvajanje po potrebi zelo radikalnih sanacijskih ukrepov v kriznem podjetju (prostovoljne ali prisilne poravnave, dezinvestiranja, bilančna »čiščenje«, celo programirani – nadzorovani stečaji ipd.), ali do manj tveganih načinov (npr. prevzem po aktivih z odkupom sredstev kriznega podjetja, odkup iz stečaja). Seveda pa bo treba v tem primeru opraviti natančen skrben pregled (angl. *due diligence*) podjetja, ki je v težavah in ki je tarča prevzema.

V praksi večkrat naletimo na že kar iluzionistično zanašanje managementa v podjetju v globoki krizi, da bo zatečeno stanje odpravljeno, čim najdejo »strateškega partnerja«, do takrat pa je pač treba počakati. Strateškega partnerja pa si zamišljajo kot nekoga, ki jim bo prinesel svež denar za pokritje vseh starih zapadlih obveznosti in za razvoj novih projektov, zagotovil naj-novejšo tehnologijo in omogočil dostop do novih trgov v tujini, istočasno pa

ne bo posegal v obstoječi management in ustaljeno delovanje podjetja. Zato management z vsakim »strateškim partnerjem« niti ne bo zadovoljen. Kruta resnica pa je drugačna, saj bo morebitni prevzemnik podjetja v težavah le tega z radikalnimi ukrepi »obrn timer na glavo«, po vsej verjetnosti pa se bo tudi »zahvalil« obstoječemu managementu za dosedanje delo. Dokaze o tem najdemo v številnih domačih primerih povezovanj ali kapitalskih združevanj!

Spreminjanje korporacijske kulture – Campbell

32

Zanimiv primer globalizacije marketinga in poslovanja se je pojavljal pred leti v družbi za proizvodnjo pripravljene hrane in prigrizkov Campbell Soup Co., ustanovljeni že leta 1869. V začetku 90. let je bil izvršilni direktor Johnson odločen družbo, ki je bila skoraj povsem vpeta v domači (ameriški) trg, preoblikovati v globalno podjetje na področju hrane. Do leta 2000 naj bi korporacija ustvarila 50 % prihodkov, ki so leta 1992 znašali okoli 6,3 mrd. USD na zunanjih trgih, medtem ko je v letu 1991 ustvarila s prodajo na tuje le 26 % celotnega prometa. Ta raven izvoznih prihodkov se že štiri leta ni spremenila.

Johnson je močno spodbujal svoje sodelavce, naj razmišljajo o prihodnosti in naj prevzamejo iniciativo pri vstopanju na globalno tržno sceno. Ker pa je družba v preteklosti na tujih trgih doživela vrsto neuspehov, managerji niso želeli prevzemati obveznosti v odvisnih gospodarskih enotah v tujini. Tako je podjetju primanjkovalo vodstvenega osebja z mednarodnimi izkušnjami. Za uresničitev nove vizije bo moral torej Johnson razviti drugačno korporacijsko kulturo.

Seveda pa svetovni trg ne čaka kar tako na Campbell, ki je bila v tem času še zelo daleč od mednarodne korporacije. Pripravljena hrana je lahko za prodajo v tujino zelo trd oreh. Ni namreč tako univerzalna, niti je ni tako lahko tržiti kot npr. milo, cigarete ali sodo, ki so omogočili velikim ameriškim družbam, kot so P&G, Philip Morris in Coca-Cola, da so znatno razširile svoje aktivnosti s tujino. S hrano pa je nekoliko drugače, saj obstaja vrsta specifičnih regionalnih okusov.

Razen tega se je Campbell pojavljal pozno na svetovni tržni sceni. Veliki konkurent Campbella, firma CPC International Inc., je izoblikovala znamko Knorr (last korporacije Unilever) za dehidrirane juhe in v letu 1992 ustvarila nad 60 % prometa v tujini oz. izven Severne Amerike. Njen skupni promet je znašal 6,6 mrd. USD. Vendar pa tudi Campbell nima druge izbire, kot da se usmeri na globalni trg. Njegova prodaja na ameriškem trgu konzerviranih juh je dosegla maksimalno raven, razen tega pa podjetje izgublja tržno pozicijo zaradi naraščajočega trenda k sveži in zamrznjeni hrani, ki je veliko bolj usklajena s pričakovanji današnjih zdravstveno vse bolj osveščenih potrošnikov. Zato je videl direktor Johnson v globalnem trgu edino možnost za bodoči razvoj korporacije.

Ob tem pa se je podjetje soočalo z vrsto problemov. V različnih regijah sveta potrošniki sploh niso poznali firme in znamke Campbell. Razen tega njene znamke izdelkov niso enostavno prenosljive, o čemer priča tudi primer iz različnih držav. V Italiji npr. ni bila sprejemljiva njihova konzervirana pasta, tako da njihov francosko-ameriški izdelek Spaghetti Os ni naletel na zanimanje italijanskih potrošnikov. Povprečen Poljak je pojedel tedensko trikrat več juhe kot ameriški, vendar pa je bilo 98 % obrokov juhe na Poljskem pripravljene doma (home-made). Tako je bila »mama« najresnejši konkurent Campbella, ki je leta 1992 pričel uvajati na poljski trg jušne koncentrate! Na drugi strani pa je v Argentini npr. CPC z juhami Knorr obvladoval 80 % trga, zato si je Campbell z veliko težavo prizadeval doseči drugo mesto in s skromnim tržnim deležem izpodriniti družbo Nestlé. V Veliki Britaniji je bila firma Heinz (danes Kraft Heinz) prevladujoči ponudnik konzerviranih juh.

V nekaterih državah pa je Campbell uspel obvladati konkurenčne in kulturne ovire. Da bi nekoliko ogrozil prevladujoč trg dehidriranih jug v Argentini, je Campbell promoviral svoj izdelek »Sopa di Campbell« kot »pravo juho« ter poudarila na nalepki sestavine svežega mesa in zelenjave. Eno leto po uvajanju izdelka v devetih različicah na argentinski trg je imel približno 10-odstotni tržni delež, povečati pa ga je želel na 15 %, pri čemer je bila velikost trga juh ocenjena na 50 mio. USD. Na Poljskem pa je Campbell promoviral udobje in ugodje, ki ga njegove juhe zagotavljajo zaposlenim Poljakinjam. Kot ocenjuje Andrews, izvozni manager podjetja Campbell za Poljsko, pa bo »konzerva zelo težko in silno počasi zamenjala mamo«. Prav tako Campbell ni bil uspešen pri vstopu na japonski trg v začetku 80. let, saj je domneval, da bo njegova največja uspešnica v ZDA enako ugodno sprejeta pri japonskih potrošnikih. Šele sprememba komunikacijskih sporočil in prilagoditev izdelka je omogočila večjo prisotnost na tem trgu. Na nekaterih trgih je Campbell ustvarjal nove izdelke s poudarkom na lokalnih okusih. Tako je v Hong Kongu eksperimentiral s skrbno izbranim vzorcem gospodinj, ki testirajo nove okuse juh, s katerimi je želel osvojiti kitajski trg in ostale trge v Aziji. Podobni prijem je firma Campbell uporabila tudi v drugih delih sveta (npr. s čilijem začinjena juha v Mehiki).

Za izgrajevanje svoje globalne mreže bo Campbell v bodoče okrepil proces odkupov podjetij, saj bo tako skušal ujeti korak s svojimi konkurenti.

Na brazilskem trgu Campbell prav tako ni bil zadovoljen z razvojem prodaje. Zelo obsežna in poglobljena raziskava trga, ki so jo naredili šele po začetnem neuspehu in je zajela psihološko raziskavo brazilskih gospodinj, je ugotovila, da je brazilska gospodinja z uporabo juhe v konzervi dobila občutek, da ne izpolnjuje svoje vloge, če postreže družini z juho, za katero ne more trditi, da jo je sama pripravila. Brazilske gospodinje pa so veliko raje uporabljale dehidrirane juhe Campbellovih konkurentov Knorr in Maggi (v lasti korporacije Nestlé), ki so jih lahko uporabljale kot osnovo za juho, kateri so dodajale

Preglednica 32.1 Tržni deleži pri hitro pripravljenih juhah

Proizvajalec	Vse juhe (%)	Juhe v konzervah (%)
Campbell	31,7	6,6
Heinz (danes Kraft Heinz)	22,7	4,8
Best Foods	4,6	23,9
Nestlé	0,6	32,4
Drugi	40,4	32,3

dodatne sestavine po lastnem okusu. Tiste gospodinje, ki so kupile Campbellovo juho, so jo kupile zato, da so jo spravile za »vsak primer« (gospodinska rezerva).

Naloge in vprašanja

1. Ali je bil po vašem mnenju – marketinško in širše poslovno gledano – pristop k postavljanju izvoznih ciljev pravilen, če upoštevamo težave, na katere je družba naletela pri izvajanju svoje strategije? Katere so bile te težave?
2. Kakšne vrste prestrukturiranj bodo za uresničitev obravnavane globalne strategije potrebne?

Prestrukturiranja ni mogoče izvesti le na določenem posameznem področju (funkciji), neodvisno od ostalih, temveč bodo učinki vidni le v usklajenem spreminjanju več področnih struktur. Sprememba programskega portfelja (programsko-tržno prestrukturiranje) lahko zahteva tudi spremembo organiziranosti podjetja (organizacijsko prestrukturiranje), tehnologije (tehnološko prestrukturiranje), finančnih virov (finančno prestrukturiranje), zaposlenih (kadrovsko prestrukturiranje), informacijskega sistema (informacijsko prestrukturiranje) itd. Včasih so mnoge spremembe odvisne ali pa začete s strani lastninskega prestrukturiranja (sprememba strukture lastnikov).

3. Kaj pomeni usmeritev družbe Campbell, da bo za izgradnjo svoje globalne mreže ter povečanje globalne učinkovitosti in uspešnosti začela odkupovati podjetja? Za kakšna podjetja naj bi po vašem mnenju šlo?

Cilji strateškega poslovnega in kapitalskega povezovanja so lahko tržni, tehnološko-razvojni, zmanjšanje tveganje in povečanje notranje moči, doseganje ekonomije obsega in racionalizacije poslovanja, finančni in davčni ter managerski. Med tržne podcilje je mogoče uvrstiti: povečanje tržnih možnosti in sposobnosti, premagovanje ovir ali izkoriščanje prednosti zaradi svetovnih trgovskih, političnih in ekonomskih integracij, hitrejši vstop na izbrani tuji trg, zadovoljitev vedno močnejših ekoloških in varnostnih zahtev, izpolnjevanje ponudbe z dodajanjem ali komplementiranjem programov, prevzem deležev tržnih liderjev in vzdrževanje obstoječih, osvajanje novih položajev in tržnih niš na novo nastalih trgih,

odgovor na poostreno konkurenco in obramba obstoječega položaja, skupna uporaba blagovnih znamk ter vstop v panoge, ki niso zasičene ali pa se dosega višja stopnja donosa.

4. *Zakaj je mednarodni marketing prehrabnih izdelkov drugačen od npr. marketinga kozmetičnih izdelkov neke znane blagovne znamke in zakaj bi se posledično celovito prestrukturiranje v teh primerih pomembno razlikovalo?*
5. *Zakaj bi bilo treba v obravnavanem primeru za dosego zadanih ciljev spremeniti korporacijsko (podjetniško) kulturo?*

Spreminjanje kulture je spreminjanje obnašanja, vedenja ljudi, kjer so pričakovani odpori najvišji, zato pa so najvišji tudi vložki časa, sredstev oz. zmožnosti. Ker imajo podjetja različno raven obstoječe kulture, so tudi postopki za njeno spreminjanje različni. S spremembo kulture podjetja v smislu značilnosti sodobnega podjetja na individualni, skupinski in organizacijski ravni so podjetju zagotovljeni izredno trdni temelji nadaljnjega razvoja. V nasprotnem primeru pa je lahko ogrožen bodoči napredek ali celo sedanjí obstoj podjetja.

6. *Družba Kraft Foods Inc. je bila v obdobju 1990–2012 lastnica družbe Jacobs Suhard AG (Švica in Nemčija), ki je poleg znane kave Jacobs proizvajala vsem poznano čokolado Milka (Milch Kakao). V obdobju 1988–2007 je bil lastnik družbe Kraft (danes Heinz Kraft s sedežem v ZDA, 36.000 zaposlenih, pred časom si je celo neuspešno prizadeval prevzeti nizozemsko-britanskega živilskega giganta Unilever s 148.000 zaposlenimi) največji proizvajalec tobačnih izdelkov na svetu Philip Morris (71.000 zaposlenih), proizvodnja čokolade Milka pa je od leta 2012 v lasti ameriške korporacije Mondelez International (79.000 zaposlenih). Komentirajte v takšnih razmerah konkurenčne zmožnosti nekoč naše čokolade Gorenjka na globalnem trgu!*

Namig iz prakse

V velikih korporacijah (poslovnih skupinah), katerih dobički so v preteklosti temeljili na monopolističnih ali oligopolističnih upravičenih (inovativnost, produktivnost) ali neupravičenih tržnih položajih (državna ali koncernska regulacija trga), je spreminjanje korporacijske kulture iz neproduktivne, »zastrupljene« v navdihnjeno (v obravnavanem primeru izvozno ali marketinško usmerjeno) kulturo izjemno zahtevna in dolgoročna naloga, saj kulture posameznikov in skupin ni mogoče spremeniti na silo, z navodili in dekreti, praviloma pa bo to mogoče šele po izvedenih radikalnih spremembah v poslovanju (obvladanje krize, prestrukturiranje). Izkušeni krizni in transformacijski managerji vedo, da je prav po izvedenih drastičnih spremembah v strategijah, strukturah, procesih in sistemih mogoče spreminjanje korporacijske kulture, saj so zaposleni takrat pripravljeni na uvajanje sprememb na vseh področjih. Če pa se to obdobje zamudi ali podceni, potem pa se bo negativ-

na kultura še toliko bolj utrdila in za dalj časa onemogočala doseganje boljših poslovnih izidov. Razlog za zanemarjanje sprememb na področju kulture je pogosto v tem, da so npr. spremembe na finančnem področju trde in vidne, na področju kulture pa bo učinek mehkih sprememb razviden z zamikom in posredno, zato mnogi to področje preprosto zanemarijo.

Primeri iz prakse kažejo na to, da med velikostjo podjetja na eni strani ter posedovanimi kompetencami managerjev in razvitosti korporacijske kulture v teh podjetjih na drugi strani ni nobene pozitivne korelacije.

Globalno delovanje organizacij predstavlja v sodobnih razmerah najširše (geografski ali planetarni vidik), najobsežnejše (nadgraditev mednarodnih in večnacionalnih pristopov), najatraktivnejše (praktično neomejen spekter možnosti, načinov in tehnik), najzahtevnejše (popolna, svetovna konkurenca vsega) in najbolj tvegano (odkrite ali prikrite pasti od začetka do zaključka posla) opravljanje dejavnosti, pri tem pa je za mnoge organizacije globalno delovanje že kar neizogiben pogoj in nuja za zagotovitev njihovega nadaljnjega obstoja in razvoja, za druge pa morda izkoristljiva obetajoča priložnost. Internacionalizacija organizacij in dejavnosti, ki jih te opravljajo, pa prikazuje procesni vidik vse bolj globalnih ekonomskih in poslovnih razmerij.

Proces pogajanj ima štiri faze: priprave na pogajanja, začetek pogajanj in predstavitev izhodiščnih pozicij, iskanje skupnih rešitev in zaključek pogajanj, sklenitev sporazuma. Poznavanje razlik v kulturno-socialnem okolju različnih dežel predstavlja za mednarodnega pogajalca (managerja, tržnika) veliko prednost. Tuji pogajalec ne more popolnoma spoznati druge kulture, saj ima vsak narod svojo zgodovino in svoje vrednote, ki so že nekako ukoreninjene v mišljenje in delovanje naroda. To so posebne uveljavljene norme, ki temeljijo na odnosih, vrednotah in prepričanjih, ki obstajajo v vsaki družbi. Te norme niso podedovane, ampak so priučene. Začetek in prvi korak spoznavanja drugih kultur je jezik, ki pa je res le začetek in obvladovanje jezika ciljne države še ne pomeni poznavanja kulture. Skrivnost uspešnih pogajanj je največkrat v dobri pripravljenosti. Zato se pogajanja ne začnejo, ko se srečamo z našim nasprotnim pogajalcem, temveč precej prej, v pripravljalnih aktivnostih (Dubrovski, 2020, str. 298).

Pomen poznavanja mednarodnega poslovanja – Gradbenik

Nepoznavanje lokalnega okolja, včasih pa celo podcenjevanje lokalnih tržnih in poslovnih razmer je pogosto garancija za tržni neuspeh, ta pa lahko vodi do težav v poslovanju ali celo propada podjetja.¹ Ne gre pozabiti, da podjetje, še posebej, ko gre za mednarodno okolje, lahko vselej izbira med dvema možnostma: da plača za svoje napake zaradi zgrešenih aktivnosti ali pa plača za tržne raziskave. Izbira in odločitev je vselej odvisna od presoje managerja (tržnika) in od njegove ocene (poznavanja) stvarnega stanja na trgu! Podjetje, ki ne opravi ustreznih tržnih raziskav na novem trgu, na katerega prvič vstopa s svojimi marketinškimi aktivnostmi, zaradi pomanjkanja standardnih informacij iz okolja in neopravljenih tržnih raziskav za pridobitev nestandardnih informacij na tem trgu verjetno ne bo doseglo zastavljenih ciljev, ustvarilo bo izgubo, ali pa se bo celo moralo umakniti s tega trga.

Slovensko srednje veliko gradbeno podjetje Gradbenik se je pretežno ukvarjalo z visokimi gradnjami ter gradnjo industrijskih in komunikacijskih objektov. Gradbena dela je podjetje v preteklosti izvajalo pri izgradnji stanovanjskih in industrijskih objektov v Nemčiji, Iraku, Iranu, Alžiriji in še nekaterih drugih državah. Konec zalivske vojne med Irakom in Iranom je spodbudil intenzivno izgradnjo stanovanjskih, poslovnih in infrastrukturnih objektov (desalinizacija morske vode, šole, bolnišnice). Konec vojne je bil signal za intenzivne investicijske naložbe tudi v Združenih arabskih emiratih (ZAE), zato so se številna slovenska podjetja preko svoje predstavniške mreže in lokalnih agentov vključila v pridobivanje tenderjev in sodelovanje na licitacijah za izgradnjo in opremljanje različnih objektov.

Že v začetku se je v pridobivanje poslov preko lokalnega poslovnega partnerja Construction Global Services (CGS) vključevalo tudi podjetje Gradbenik, ki je samo izdelalo vrsto ponudb na tenderje za gradnjo več objektov, vendar je uspelo le z eno ponudbo. Nosilec posla je bil CGS, ki je z lokalnim gradbenim podjetjem Kalif & Bros. sklenil izvajalsko gradbeno pogodbo o gradnji stanovanjskega kompleksa v Abu Dabiju. Prevzeta podizvajalska dela

1. Povzeto in prirejeno po več virih, največ po Jurše (1996).

Gradbenika so vključevala temeljenje in gradbena dela, medtem ko so lokalna podjetja prevzele izvajanje obrtno-instalacijskih del.

Dela so se pričela izvajati z odprtjem gradbišča, ko so na teren poslali prvo ekipo strokovnjakov za tehnično in komercialno izvedbo projekta. Ekipa je kmalu ugotovila, da jim nosilec posla predhodno ni zagotovil nekaterih osnovnih informacij o t. i. lokalnih pogojih, ki so osnova za kvalitetno pripravo izvedbenega projekta in samo izvedbo del (podatki o lokalnih značilnostih tal in podtalnice, sistemih opazovanja, lokalnih možnostih in cenah nabave gradbenega materiala in drugih pomožnih materialov ter opreme). Osnovne informacije je moralo operativno osebje pridobivati sproti med 12 in 16-urnim delavnikom pri temperaturah do 50 °C v senci in 98-odstotni relativni vlažnosti zraka.

Komercialisti so kaj hitro ugotovili, da je mogoče dokaj enostavno doseгati znatne popuste pri ceni za večje količine nabavljenega gradbenega materiala, pa tudi pri plačilnih pogojih so bili lokalni trgovci dokaj fleksibilni. Škoda le, da je medtem preteklo nekaj mesecev, ko so delali z višjimi stroški, kot bi bilo potrebno! Ugotovili so, da je tamkajšnji trg bolj občutljiv na nihanja svetovnih cen, kot pa na domačo inflacijo, ki je praktično ne pozna, saj je bila nacionalna valuta dirham določena s fiksno pariteto 1 USD = 3,80 DHS. Vrsta dodatnih težav je kmalu potopila projekt globoko v rdeče številke, kljub kasnejši okrepitvi lokalne ekipe z dodatnima komercialistoma.

Informacijska blokada je naredila svoje. Delavci, ki so bili v Abu Dabiju ves čas zaposleni s pripravo posla in organiziranjem gradbišča, niso mogli pravočasno zbrati potrebnih lokalnih informacij, ki pa so za učinkovito izvedbo posla pomembne. Zaradi posebnosti države si tudi s sekundarnimi viri informacij niso dosti pomagali, saj strokovno časopisje za lokalno področje gradbeništva ni obstajalo. Po nekaj tednih dela so v podjetju Gradbenik z grenko bo ugotovili, da kljub vsemu ne delajo nič slabše od svojih večjih evropskih in ameriških konkurentov, le tistega najosnovnejšega materiala, ki se imenuje kakovostna informacija, so imeli premalo!

Dva dodatna komercialista, ki sta prišla na gradbišče po štirih mesecih dela ekipe v Abu Dabiju, da bi rešila nastale probleme, sta kljub relativno neugodni pogodbeni ceni (če svojemu dobavitelju ne zniža njegove začetne cene za 20–30 %, ne bo nihče zadovoljen s poslom), po kateri je bil posel sklenjen, ugotovila, da do izgube po vsej verjetnosti ne bi prišlo (ali pa bi bila vsaj znatno nižja), če bi v podjetju: (1) predhodno pridobili informacije o lokalnem trgu, poslovnih običajih, plačilnih pogojih in lokalnih dobaviteljih, (2) podrobno preverili tehnologijo gradnje po krajevnih običajih, (3) poznali odnose z nadzornimi organi in lokalni trg delovne sile, (4) poslali tehnični kader, ki je vodil izgradnjo objekta, na uvajanje vsaj tri mesece pred pričetkom del, in (5) v skladu z zahtevami lokalnega okolja uredili bivalne razmere in pogoje za tehnični kader.

Naloge in vprašanja

1. Podjetje Gradbenik je na obetavnem trgu ustvarilo poslovno izgubo. Ali je ta posledica objektivnih dejavnikov, na katere management ni mogel vplivati, ali subjektivnih dejavnikov?
2. Zakaj je treba sicer zanimive in dolgoročne, vendar tudi zelo tvegane mednarodne posle, ki lahko prinesejo tako potrebne prihodke, v podjetju v začetih ali pričakovanih težavah, presoјati na drugačen način kot v normalno delujočem podjetju?
3. Zakaj se mora podjetje v krizi ukvarjati tudi z mednarodnimi posli, ki lahko zahtevajo znatne vložke z močno povečanim tveganjem?
4. Komentirajte trditev »izvoznik mora vselej plačati za svoje napake ali pa za tržne raziskave«!

Namig iz prakse

Ob nastanku akutne krize, ko denarni tok ne zadostuje za plačevanje niti tekočih obveznosti, kaj šele za pretekle dolgove, se krizni management pogosto osredotoči le na reševanje finančnega položaja, ki pa je dejansko zgolj posledica napak ali pomanjkljivosti na prodajno-tržnem oz. marketinškem področju! Finančni izidi so rezultat in posledica dogajanj na prodajnem področju! Kot je razvidno iz obravnavanega primera, je napačen oz. premalo premišljen pristop na arabskem trgu, ki naj bi družbi zagotovil pomembne prihodnje prihodke, povzročil težave v celotnem podjetju, saj je to moralo izgubo pokrivati iz drugih poslov, kolikor je to bilo sploh mogoče. Iz navedenega izhaja, da mora krizni manager, četudi je v osnovi strokovnjak za finančno področje, zelo dobro poznati marketinško oz. prodajno-tržno področje, s katerega bodo prihajale poslovne rešitve, te pa bodo potem povzročale spremembe na finančnem področju. Obrnjeno pa lahko prinese le kratkoročno in varljivo izboljšanje! Poleg splošnih managerskih kompetenc mora krizni management posedovati še posebne kompetence, med katerimi je tudi podjetniški instinkt s profesionalnimi managementskimi veščinami, sposobnost soočenja in delovanja v izjemnih situacijah, vendar z jasnim razumevanjem položaja, s katerim se sooča. V kriznem položaju se bo obravnavani projekt že v fazi priprave vrednotil precej drugače kot v normalnih razmerah.

Ena večjih in pogostih napak v sanacijskih projektih je zanemarjanje ali odlaganje ukrepov na prodajnem področju, ki je povezano s pridobivanjem prihodkov. Zaustavljanje padanja prodaje je sicer takojšnji kratkoročni ukrep, povečanje prodaje pa zaradi časovnega razkoraka med začetnimi aktivnostmi in vložki na eni strani ter dejanskimi učinki na drugi strani bolj srednjeročni, to pa je lahko v nasprotju s prizadevanji za zagotavljanje likvidnostnih sredstev za vzpostavitev minimalne plačilne sposobnosti. Zato bo pogosto v tem kontekstu na prvem mestu takšno povečanje prodaje, ki bo zagotavlja-

lo takojšnji oz. čim hitrejši pozitivni denarni tok. Če ravno nas krizno stanje v podjetju »sili« v kratkoročne ukrepe, prizadevanja za povečanje prihodkov iz prodaje pa prej spadajo med ukrepe s srednjeročnim učinkom (na kratek rok prinašajo zgolj izdatke oz. stroške), moramo s temi aktivnostmi začeti takoj (!) na začetku projekta zdravljenja podjetja. Prej se bodo aktivnosti za povečanje prodaje pričele, prej bo do rezultatov prišlo, brez katerih pa praviloma sanacija ne bo uspela, vsekakor ne na srednji rok.

Varljiva atraktivnost velikih projektov – Yugo America

Prve informacije o projektu Yugo America je poslovni svet na Zahodu pospremil s precejšnjim nezaupanjem in dvomom. Niso verjeli, da bi lahko jugoslovanska Crvena Zastava v enem letu (1985–1986) dobavila na ameriški trg 40.000 vozil Yugo 55, ki naj bi jih prodajalo podjetje Yugo America, Inc. Projekt je podprl ameriški avtomobilski entuziast Malcolm Bricklin in nekaj finančnikov iz ZDA, ki so načrtovali porast prodaje na 150.000 vozil do leta 1990. Naložba v projekt naj bi znašala približno 20 mio. USD. Prodajo v ZDA je organiziral Bricklin, ki mu pred tem ni uspel posel s firmama Subaru in Fiat.

Vsa poslovna javnost je govorila o »poslu stoletja«. Ameriški trg je bil takrat izredno velik, saj je znašal tržni potencial 11,4 mio. vozil letno, pri čemer je na uvoz odpadlo 28 % prodaje (3,2 mio. vozil). Glavni dejavnik za tržni uspeh bi bila v tem primeru nizka cena vozila, in sicer 3.990 USD, ki je bila za 1.000 USD nižja od cene primerljive konkurence (z vsemi dajatvami je znašala maloprodajna cena 4.380 USD, v Jugoslaviji pa je stal Yugo 45A leta 1988 5.530 USD, model 55A pa 6.470 USD)!

Ključni problem so strokovni analitiki videli predvsem v naslednjih dejavnikih: »balkanski image«, dvomljiva kontrola kakovosti, nizka produktivnost Zastave. Proizvodnja vozila je stekla junija 1985. Kmalu se je pokazala vrsta slabosti v proizvodnji in kakovosti komponent, ki so jih dobavljali kooperanti (skoraj 50 % komponent je izdelovalo nad 200 kooperantov), zato je moral proizvajalec vložiti veliko napora v odpravljanje napak kooperantov. Zaradi tega je vse bolj naraščal uvoz komponent. Poleg tega je bilo treba izvesti na vozilu približno 300 sprememb in modifikacij, da bi vozilo izpolnilo stroge ameriške zahteve na področju varnosti v cestnem prometu in zaščite okolja.

V letu 1985 bi lahko zaradi dobre promocijske kampanje po nekaterih ocenah prodali kupcem v ZDA 100.000 vozil, ki pa jih niso mogli izdelati. Tako so kljub ambicioznemu prodajnemu načrtu (20.000 vozil prvo leto) v ZDA prodali le 3.895 vozil Yugo! V promocijsko kampanjo so po nekaterih podatkih vložili 27 mio. USD (to je vrednost 6.667 avtomobilov!). Izdelek so promovirali z naslednjimi promocijskimi sporočili: »Sometimes, Somewhere, Everybody Needs a Yugo!« »Buy Yourself a Little Freedom!« »The Most Reliable Car a Little

Preglednica 34.1 Prodaja vozil Yugo in Hyundai Excell na ameriškem trgu

Leto	Yugo			Hyundai Excell
	Načrtovano	Dobavljeno	Prodano	Dobav./prodano
1985	35.000	9.889	3.895	
1986	76.000	43.322	35.996	103.000*
1987	102.000	48.813	27.000	310.000
1988	172.000	27.000	31.000	383.311**
1989	218.000			
1990	272.000			

Opombe * Pričetek prodaje. ** Prvih 11 mesecev.

Money Can Buy!« Reklamna agencija Rosenfeld, Sinowitz & Lawson je uvedla Yugo na ameriški trg. Reklamni načrt je predvideval 15 mio. USD za promocijo v prvih 14 mesecih, vendar so vanjo vložili samo 4–5 mio. USD; za leto 1988 pa je bil plan promocije že 48 mio. USD, kar bi pomenilo 800 USD po avtomobilu.

Leta 1986 so zamenjali reklamno agencijo in prešli k manjši agenciji Lambert, Dale & Bernhardt. Testiranja Yuga se je lotila firma Power & Associates iz Kalifornije in Yugo je med 33 testiranimi vozili zanesljivo pristal na 33. mestu! Iz firme Yugo America so protestirali, saj so testirali stari model vozila, sami pa so medtem že imeli na trgu novi model z več kot 200 dodatnimi izboljšavami. Firma je s ponovnim anketiranjem dokazala, da ima več kot 80 % kupcev težave z avtomobilom. Glavni problem: kakovost avtomobila.

Yugo je image gradil na najpomembnejšem dejavniku: nizki ceni. Ameriški tisk je opisal Yugo kot »osnovno sredstvo za prevoz ob ugodni ceni oz. kot generičen ekonomičen avtomobil«. Avtomobil ni težil k temu, da bi pri kupcih ustvaril predstavo o značilnostih, kot so npr. stil, vozne lastnosti, nova tehnologija.

Zaradi problemov v proizvodnji so se težave z dobavami nadaljevale tudi v naslednjem letu in stroški zaradi nerednih dobav so bili čedalje večji (295 USD za nezasedeno mesto na ladji iz Bara proti Baltimoru, dan čakanja ladje v barski luki pa je terjal 11.000 USD stojnine). Tako so v letu 1986 prodali na ameriškem trgu 35.996 avtomobilov, čeprav so načrtovali prodajo 76.000 vozil; leta 1987 se je dobava povzpela na 48.800 vozil ob načrtovani prodaji 102.000 avtomobilov!

V istem času pa je južnokorejski Hyundai, ki se je medtem pojavil na ameriškem trgu z modelom vozila Excell in ki je bil za 1.200 USD dražji od Yuga, samo v drugi polovici leta 1987 prodal kar 160.000 vozil. Primerjava v prodaji vozil obeh konkurentov je prikazana v preglednici 34.1.

Analitiki so ocenili, da bo prodaja avtomobilov s ceno pod 6.500 USD porasla na cca. 1,4 mio. vozil leta 1991, celotni trg avtomobilov pa od 11 mio. vozil leta 1985 na 12,1 mio. vozil v letu 1991.

Prodaja Yuga je leta 1988 najprej padla pod 2.000 vozil mesečno, zato se

Preglednica 34.2 Število prodanih vozil po prodajnem mestu

Proizvajalec	Število vozil	Proizvajalec	Število vozil
Hyundai	1.431	Ford	301
Honda	716	VW	247
Toyota	592	Yugo	173

je Bricklin odločil prodati firmo Global Motors finančni skupnosti Mabon-Nugent. Prodaja je v letu 1988 znašala namesto 172.000 načrtovanih vozil le 31.000. O produktivnosti izbranih dealerjev priča tudi preglednica 34.2.

Zaradi vsega navedenega se je podjetje Global Motors Inc., v okviru katerega je deloval Yugo America, sredi februarja 1989 znašlo pred stečajnim sodiščem v Newarku (država New Jersey), in sicer po 11. členu ameriškega zakona o bankrotu. Crvena Zastava se je skušala izogniti bankrotu, tako da je poskusila podjetje reorganizirati (ustanovitev skupnega podjetja Impex Corporation, katerega lastnika sta bila podjetji Crvena Zastava in beograjski Genex, ki sta vložili v podjetje 6 mio. USD) in prevzeti prisilno upravo nad podjetjem Yugo America skupaj z ameriškim partnerjem Impex Overseas Corporation (v okviru katerega je Zastava izvažala avtomobile na ameriški trg). Ta ukrep pa bi bil lahko realiziran samo v primeru, če bo Zastava skupaj s potencialnimi ameriški partnerji zbrala dovolj kapitala za nadaljevanje normalnega poslovanja tega podjetja in če bi bili upniki zadovoljni s potekom sanacijskega programa. Največji upnik je bila newyorška reklamna hiša Lambert, Dale & Bernhardt, ki ji je podjetje Yugo America dolgovalo približno 2,7 mio. USD, na drugem mestu pa Impex Car Corporation s terjatvijo 632.000 USD. Stečajno sodišče je po veljavnem postopku določilo tudi odbor upnikov, ki je skupaj s Crveno Zastavo nadzoroval delo prenovljenega podjetja Yugo America. Po 120 dneh delovanja imajo upniki po ameriških zakonih pravico pregledati poslovanje podjetja Impex Car. Če s poslovanjem niso zadovoljni, lahko od sodišča zahtevajo dokončen stečaj podjetja oz. razprodajo premoženja.

Medtem pa se je v ameriškem tisku nadaljevala negativna propagandna kampanja o Yugu, ki je zelo ovirala poskuse, da bi uspešno sanirali podjetje in pospešili prodajo avtomobilov. Nenaklonjena reklamna kampanja je spremljala projekt Yugo že od samega začetka. Tako je direktor Chryslerja Lee Iacocca (glejte prejšnji primer!) izjavil, da Yugo ni niti toliko zanimivo vozilo, da bi pritegnilo kupce rabljenih avtomobilov. Revija Consumer Reports je kupcem priporočila, da »se bolj splača kupiti dober rabljeni avto kot pa Yugo in da bodo denar, ki so ga prihranili z nakupom Yuga, verjetno še v istem letu porabili za popravilo kupljenega avtomobila!« Tri leta po uvajanju Yuga na ameriški trg je cena avtomobila padla s 3.990 USD na 2.988 USD. Avto pa je bilo mogoče kupiti na kredit. Mesečni obrok je znašal 78,60 USD, dalo se ga je celo kupiti s kreditno kartico.

Leta 1986 je revija *Consumer Reports* ocenila Yugo. Zaradi pomanjkljivosti, ki so se nanašale na prenos pogona, kontrolo vožnje, odbijače, hrupnost vozila, slab položaj za voznika, slabo lego na cesti, neustrezno gretje, je na testiranju dosegel dokaj nizke ocene. Končna ocena *Consumer Reports*: »Če je 4.400 USD največ, kar si lahko privoščite za avtomobil, menimo, da je bolje kupiti dober rabljeni avto kot pa novi Yugo!«

Drugi test je izvedla državna uprava za varnost prometa. Yugo je dobil pri testiranju najnižjo oceno izmed vseh avtomobilov (crash test pri hitrosti 30 milj oz. približno 50 km/h). Pri 35 milijah (56 km/h) so bili rezultati še slabši: nevarne poškodbe glave šoferja in sopotnikov v avtomobilu. Tretji test je izvedel *Consumer Reports* leta 1988. Rezultat testa: »Denar, ki ste ga prihranili pri nakupu avtomobila, boste porabili za njegova popravila!«

V aprilu 1988 so bili objavljeni rezultati t. i. testa Lemon Index. V državi Massachusetts je namreč obstajal zakon, ki avto, če ima le-ta resne pomanjkljivosti, ki onemogočajo njegovo uporabo, tržno vrednost in varnost, definira kot »limono«. Lemon Index je merilo za število pritožb, ki jih sprejme arbitražna glede na delež avtomobila na trgu. Yugo je bil leta 1987 in 1988 prvi na listi Lemon Index z oceno +1,825 in s tržnim deležem 0,1% na trgu te ameriške zvezne države. Torej je odpadlo na Yugo 2% vseh pritožb arbitraže, medtem ko je Hyundai imel indeks -45.

Danes (2019) je družba Fiat Serbia iz Kragujevca (»srbski Detroit«) v 67-odstotni lasti skupine Stellantis (nastala z združitvijo italijanskega Fiata in ameriškega Chryslerja) in 33-odstotni lasti države Srbije z 2.200 zaposlenimi.

Naloge in vprašanja

1. Ali je po vašem mnenju pri izboru ameriškega trga šlo za marketinško podprto odločitev ali pa je bil izbor opravljen na osnovi drugih kriterijev (npr. političnih, subjektivnih, egoističnih ipd.)? Zakaj npr. ni bil izbran sosednji romunski trg? Kako bi na marketinški način pristopili k izbiri potencialnih trgov?
2. Kaj je to varljiva atraktivnost? Kje vedite nevarnosti velikih projektov? Ali med velikostjo in družbeno odzivnostjo načrtovanega projekta na eni strani ter pričakovano uspešnostjo projekta na drugi strani obstaja vnaprejšnja pozitivna korelacija?
3. Ali je bilo sploh smiselno, da je podjetje izvažalo avtomobile na ameriški trg, če pa je splošno znano, da je ameriški trg znan predvsem po velikih avtomobilih? Kateri bi lahko bili ključni dejavniki konkurenčnosti avtomobila in kateri nekonkurenčnosti?
4. Kaj si predstavljate pod pojmom »balkanski image«? Kakšna je povezava z managerji? Ena največjih sodobnih nasledih naložb v Nemčiji je bila izgradnja in odprtje novega letališča Berlin-Brandenburg, ki je zamujala za devet let (2011–2020) in kjer so namesto dveh porabili kar štiri mrd. EUR, pri prevzemu

pa so odkrili neverjetnih 150.000 napak! Ali so potem kompetence managerjev odvisne od države, v kateri delujejo, ali celo njihove nacionalnosti?

5. *Če bi bili v vlogi potencialnega ameriškega kupca, ki vas zanima osebni avtomobil ne glede na njegov izvor, ali bi se odločili za nakup tega avtomobila? Pojasnite odločitev! Kako, menite, so vaše stališče kot tipičnega ameriškega kupca upoštevali v Crveni Zastavi?*
6. *Kakšna je vloga revije Consumer Report in testa Lemon index? Kako ocene iz javnih testiranj vplivajo na prodajne možnosti?*

Consumer Reports je ameriška neprofitna organizacija, ustanovljena leta 1936, ki izdaja istoimensko revijo. Njihovo poslanstvo je zagotavljati neodvisne ocene in primerjave potrošniških izdelkov in storitev, ki temeljijo na lastnih testiranjih in raziskavah. Revija *Consumer Reports* ne sprejema oglasov, kar zagotavlja nepristranskost njihovih priporočil. Revija je sicer osredotočena predvsem na ameriški trg, vendar so njihove ocene in priporočila koristni tudi za potrošnike v drugih državah, saj ponujajo dragocene informacije o kakovosti in zanesljivosti številnih mednarodnih izdelkov in blagovnih znamk. V Sloveniji se s testiranjem izdelkov ukvarja Zveza potrošnikov Slovenije in druge področne organizacije.

Uporaba testa Lemon index sicer ni poenotena, izraz pa se je prvič pojavil v članku G. A. Akerlofa (1970). Uporablja se kot merilo ali kazalnik, ki ocenjuje stopnjo nepopolnosti ali asimetrije informacij na določenem trgu o določenem izdelku.

7. *Če bi vas vodstvo podjetja prosilo oz. najelo, da jim pripravite marketinško podprt izvozni projekt (program), katerim sestavinam bi že takoj na začetku namenili največ pozornosti?*
8. *Kljub vsem problemom in pomanjkljivostim izdelka, je moral biti projekt Yugo America na začetku vendarle izjemno zanimiv (»projekt stoletja«). Zakaj pa je potem po vašem mnenju že po nekaj letih tako klavrno propadel? Kakšna je bila pri tem vloga managerjev in drugih udeležencev?*

Namig iz prakse

Iz prakse mednarodnega poslovanja in kriznega managementa je znano, da veliki trgi predstavljajo velika tveganja. Kupci s takšnih trgov običajno vztrajajo na velikih količinah, za kar bodo pri proizvajalcu praviloma potrebne pomembne investicije za razširitev proizvodnje, pri tem pa ni nobenih zagotovil, da se bodo posli nadaljevali. Donosnost je največkrat minimalna, kajti konkurirati je treba vsem potencialnim dobaviteljem na globalni ravni. Morebitne potrebe po zavarovanjih, reklamacije, neplačila računov, nujne investicije, ki v nadaljevanju postanejo neizkoriščene, ipd. lahko takoj privedejo do izgub, te pa zaradi obsežnosti lahko ogrozijo tudi obstoj celega podjetja. Zato velja pri vstopanju na velike trge ali v velike projekte, še posebej v obdobju obvla-

dovanja krize, ravnati skrajno previdno, za kar pa je pogosto ovira v zaslepljenosti managementa, ki meni, da bo s pridobitvijo velikega posla rešil vse do sedaj nakopičene probleme (glejte tudi prejšnji primer!).

Ameriški trg je navkljub svoji vabljenosti zaradi velikosti in kupne moči istočasno izjemno zahteven, za kar obstajajo vsaj trije razlogi: (1) enkratna naročila v velikih količinah, ki presegajo instalirane zmogljivosti proizvajalca (izvoznika), (2) intenzivna konkurenca (praktično najdemo izdelke iz celega sveta in vseh kakovostnih ravni) ter (3) velika odgovornost in morebitna izplačila za napake izdelka (angl. *product liability payouts*), ki dosegajo astronomske zneske. Da bi se proizvajalci (izvozniki) izognili takšnim potencialnim zahtevkom, ki lahko uničijo podjetje, zavarujejo odgovornost izdelka pri zavarovalnicah, kar pa seveda zopet podraži izvoz.

Pomen etike – kartel Phoebus

Ženevske ulice so 24. decembra 1924 krasili bleščeči božični okraski.¹ Otroci so s pričakovanjem v očeh zrl v izložbe trgovin, kjer so žarnice osvetljevale božična drevesa in podobe zasneženih pokrajin. Čutiti je bilo prijetno praznično vznemirjenje. Nihče na ulici ni niti slutil, da se medtem proizvajalci žarnic krčevito borijo za tržne deleže. Na ta božični večer se je v Ženevi srečalo osem največjih svetovnih proizvajalcev žarnic (med njimi Philips, Osram in General Electric ter mehiški in japonski proizvajalci). To pa ni bilo njihovo prvo srečanje. Pogovori o tem, kako bi lahko njihove tovarne povečale svoj dobiček, so potekali že več mesecev. Na ta božični večer so se končno dogovorili. Predstavniki osmih največjih proizvajalcev žarnic so ustanovili kartel za nadzor trga. Možje so si segli v roke in ustanovili društvo, ki naj bi si prizadevalo »zagotavljati in ohranjati dosledno visoke kakovosti, povečanje učinkovitosti električne svetlobe in spodbujati uporabo svetlobe v korist potrošnikov«. V resnici pa so želeli doseči ravno nasprotno. Ker je njihov cilj navzven zvenel odlično, so združenju dali poetično ime Phoebus, kar je vzdevek Apolona, grškega boga svetlobe. Ime je odražalo, kako so vplivni člani kartela videli same sebe: kot bogove, ki si lahko v imenu dobička privoščijo vse. To ni bil pomemben dogodek samo zato, ker je bil ustanovljen prvi mednarodni kartel v zgodovini, ampak tudi zato, ker je namera proizvajalcev, da zaradi dobička poslabšajo svoj izdelek, za vedno zaznamovala kapitalistični svet.

Žarnica se je rodila desetletja pred ustanovitvijo kartela Phoebus. Čeprav je urar nemškega rodu Heinrich Göbel že v 50. letih 19. stoletja v svoji newyorški delavnici uspešno poslal elektriko po zогleneli bambusovi vrvi, ki je žarela v stekleni bučki, iz katere je bil odstranjen zrak, so zasluge za izum žarnice pripadle Američanu Thomasu A. Edisonu, ki je izum patentiral leta 1879. Ko se je od leta 1910 začelo širiti električno omrežje, so se začele uveljavljati tudi žarnice z žarilno nitko – sprva v domovih premožnih, ki so z veseljem opustili plinske svetilke ter se odločili za veliko močnejšo in varnejšo električno svetlobo. Na zadetku 20. let 20. stoletja je bila žarnica dobičkonosen posel. Podjetja, kot so General Electric, Osram in Philips, so veliko zaslužila s prodajo žarnic za razsvetljavo, ogrevanje in medicinsko uporabo.

1. Povzeto in prirejeno največ po »Svetovna mafija je ugasnila luč« (2022).

»Lahko bi izdelali žarnice, ki bi delovale tisoč let, a si tega nihče od nas ne želi,« je pisalo v internem sporočilu kartela Phoebus. Člani kartela so se zato odločili, da bodo proizvajali žarnice s krajšo življenjsko dobo, kar je bil prvi primer t. i. načrtnega staranja v zgodovini. Potrošniki so tako dobili slabši izdelek, proizvajalci pa so zaslužili, ker so morali kupci pogosteje kupovati nove žarnice. Člani kartela Phoebus so na sestanku v Ženevi leta 1925 sklenili, da bodo življenjsko dobo žarnic skrajšali za polovico. »Povprečna življenjska doba žarnic se ne sme zagotavljati, proizvajati ali prodajati za nobeno drugo vrednost kot 1000 ur,« je kartel zapisal v strogo zaupnem dokumentu, ki je bil objavljen šele 80 let pozneje. Pod pritiskom kartela so inženirji začeli snovati izdelke s krajšo življenjsko dobo. Z drugačno pritrditvijo žarilne nitke in prilagoditvijo sestave materialov so dosegli, da je žarnica prej nehala delovati. Ko je bilo delo končano, so člani kartela svoje nove žarnice predstavili kot revolucionarne vire svetlobe z močnejšo svetlobo kot kadarkoli prej. Potrošniki, ki niso mogli vedeti za krajšo življenjsko dobo, so začeli navdušeno kupovati nove žarnice. Člani kartela so se že od samega začetka projekta Phoebus zavedali, da bodo morali biti strogi do kolegov, ki ne bodo upoštevali novega standarda. Zato je bil uveden sistem denarnih kazni, ki so začele veljati, če je preskusni laboratorij v Švici ujel koga, ki je proizvajal žarnice s predolgo življenjsko dobo.

Prodajne številke v 20. letih prejšnjega stoletja govorijo zase: leta 1926 so proizvajalci kartela prodali 336 mio. žarnic. Štiri leta pozneje se je prodaja povečala na 421 mio. A uspeh ni trajal večno. Phoebus je začel izgubljati vpliv že v 30. letih prejšnjega stoletja. Da bi povedali dobiček, je kartel ohranjal visoke cene, čeprav so se proizvodni stroški nižali. To je novim podjetjem omogočilo, da so svoje žarnice prodajali veliko ceneje, zaradi česar so potrošniki pozabili na stare velikane. Družba Tokyo Electric, ki je pripadala kartelu, ni imela nadzora nad stotinami družinskih podjetij, ki so nastajala po vsej deželi in trg dobredno zasipale z žarnicami. Kmalu so na trg začele prihajati poceni alternative in člani kartela Phoebus so bili nemočni. Kartel je poskušal konkurentom groziti s tožbami, a so bile njihove grožnje neučinkovite, saj so se patenti kartela v zgodnjih 30. letih prejšnjega stoletja iztekli. Med letoma 1930 in 1933 se je prodaja kartela zmanjšala za več kot 20 %, čeprav se je svetovni trg zaradi vse večje elektrifikacije tovarn in gospodinjstev močno povečal.

Ko je leta 1939 izbruhnila II. svetovna vojna, so se zarotniki odločili, da bodo Phoebus ukinili, povprečna življenjska doba standardne žarnice pa je ostala 1000 ur in tako je še danes. Zamisel o načrtovanem staranju, pri katerem je izdelek namerno izdelan tako, da se prej pokvari, je postala pomemben dejavnik v industriji izdelkov široke potrošnje. »Vsi proizvajalci kakovostnih izdelkov menijo, da je izdelek, ki se nikoli ne izrabi, poslovna tragedija,« so leta 1928 zapisali v ameriški oglaševalski reviji *Printers' Ink*. Zdi se, da to za številna podjetja velja tudi danes.

Medtem ko je kartel Phoebus skrajšal življenjsko dobo žarnic, so drugi proizvajalci vedno izdelovali žarnice, ki niso zlahka pregorele. Ena od njih tako sije že 120 let. Pred ustanovitvijo kartela Phoebus so bili izumitelji in inženirji ponosni na to, da njihova žarnica gori dlje. Med njimi je bil »električni genij«, Adolphe Chaillet, čigar žarnice so bile tako dobre, da ena od njih deluje še danes. T. i. stoletno luč so v gasilski postaji v Kaliforniji privili leta 1901 in deluje še danes – več kot 120 let. Žarnica, ki gori že skoraj milijon ur, je postala tako znana, da ima svojo spletno stran, na kateri spletna kamera nenehno snema njeno delovanje. Zanimivo je, da je »večna žarnica« preživela že dve spletni kameri. Ni jasno, kako je Chailletova žarilna nitka zdržala toliko let. Deloma se zdi, da je razlaga v tem, da je žarnica ročno pihana in vsebuje žarilno nitko na osnovi ogljika, ki je nekoliko debelejša od običajne. Namesto da bi ob izklopu žarilna nitka v trenutku ugasnila, svetloba počasi ugaša.

Naloge in vprašanja

1. Kartel Phoebus (*»svetlobna mafija«*) si je s tajnim dogovorom prizadeval za čim višji dobiček, kar je cilj vsake gospodarske organizacije. Kaj pa je bilo potem narobe s kartelom? Pojasnite pojem etike v marketingu in poslovanju!
2. Danes je kartelno dogovarjanje prepovedano in kaznivo dejanje udeležencev. Kako lahko, poleg zakonov, preprečimo skrite dogovore o nadzoru trga in cen?
3. Na kakšen marketinški način, ki je etično sporen, lahko proizvajalci umetno (nasilno) povečujejo prodajo njihovih izdelkov (npr. rok uporabe, nekompatibilnost, nezamenljivost ipd.)?

V zadnjih 80. letih so številna podjetja namerno izdelovala izdelke slabše kakovosti, da bi jih bilo treba pogosteje menjavati. Nemška študija ocenjuje, da je načrtovano staranje porabo povečalo za 6–14 %. Leta 1939 je podjetje DuPont predstavilo najlonsko nogavico, ki je bila veliko trpežnejša od vseh drugih nogavic. A je DuPont svoje kemike prosil, naj najlonska vlakna predelajo tako, da bi se nogavice hitreje strgale in bi jih lahko več prodali. Številne kovinske dele gospodinjskih aparatov je nadomestila plastika, ki se prej zlomi. Podjetje Bosch je npr. v svojih mešalnikih uporabljalo cenene plastične dele, njihova zamenjava pa stane toliko kot nakup novega stroja. Ko se je izkazalo, da so bili tiskalniki opremljeni s čipi, ki so po določenem številu uporab onemogočali tiskanje, so bili proizvajalci tiskalnikov prisiljeni poravnati več tožb. Konec 20. stoletja so proizvajalci začeli lepiti ključne dele svojih električnih naprav. Tako posameznih delov ni bilo mogoče popraviti ali zamenjati, ne da bi uničili druge. Starejši modeli iPhonov po posodobitvah programske opreme pogosto postanejo počasni, kar naj bi lastnike prepričalo v nakup novega modela. Pri Applu pojav pojasnjujejo s trditvijo, da starejši modeli delujejo počasneje zaradi varčevanja z baterijo.

Do načrtovanega zastarevanja (angl. *planned obsolescence*), ki ga povzročajo proizvajalci, pride z namenom večanja potrošnje oz. nakupa teh izdelkov, sem pa spada npr. umetno omejevanje življenjske dobe, design, ki krajša dobo ali preprečuje popravila, sistemsko zastarevanje, programirano zastarevanje, zaznavno zastarevanje ipd.

4. Kakšna je razlika v marketinškem pristopu kartela Phoebus z marketinški strategijami npr. družb Kodak (poceni aparat, dragi filmi) in Gillette (poceni držalo, dragi nastavki)?
5. Ali poznate kakšen primer iz osebne prakse, ko ste imeli občutek, da vas proizvajalec na nek način sili v nakup novega izdelka?
6. Neetična ali nezakonita ravnanja proizvajalcev lahko uspevajo na kratek rok. Kakšni pa so pogoji za uspeh na daljši rok?

Namig iz prakse

Nemoralno ravnanje, ki vključuje zlorabe, zmote, računovodske škandale, kriminalna dejanja, sleparska finančna poročila, krajo premoženja, tržne manipulacije, nepooblaščen posojila managementu, insiderstvo ipd., je ena izmed treh skupin napak managementa oz. vzrokov za nastanek krize ter uničenja vrednosti za udeležence. Prevare in druga nemoralna dejanja niso nov pojav, po raziskavah iz razvitih držav pa poslovna izguba zaradi posledic goljufivih ravnanj v povprečju znaša 6 % prihodkov (Ozkul in Pamukcu, 2012, str. 20). Mnogi veliki škandali kažejo na močan vpliv najvišjega managementa na korporacijsko kulturo, ki vodi k zlorabam (glejte primer Toshiba!), kar se označuje z ironičnim izrazom »Enronova etika« kot koruptivna podjetniška kultura (Sims in Brinkmann, 2003).

V kriznem managementu je vprašanje etike odločanja in moralnega vedenja (angl. *misbehaviours*) izjemno izpostavljeno. Prejšnji ali tudi novi, krizni management želi pogosto na vsak način in za vsako ceno rešiti podjetje pred propadom, si čimer se večkrat sooči s predlogi rešitev, ki so bodisi nezakoniti ali pa zakoniti, pa etično sporne. V domači praksi poznamo številne primere, od katerih so mnogi dobili tudi epilog na sodišču. Takšni so tudi managerji v sanacijskih projektih, enim ni mar protipravno ali drugače sporno ravnanje v škodo upnikov, zaposlenih in drugih udeležencev, drugi pa vendarle uberejo na videz težjo pot s spoštovanjem zakonodaje in raznih usmeritvenih etičnih kodeksov. Ničkolikokrat pa se je pokazalo, da je navkljub morebitnim kratkoročnim finančnim koristim iz tako ali drugače spornega ravnanja, vendarle treba za zagotovitev dolgoročnega uspeha (nadaljnji obstoj in pospešen razvoj namesto zgolj kratkoročnega preživetja) upoštevati zakone, kodekse in priporočila strokovnih združenj.

Zunanji svetovalci nudijo naročniku pomoč pri opredeljevanju strateške vsebine delovanja oz. sanacije organizacije, ko lahko gre tudi za zelo zahtev-

na vprašanja, ta pa nemalokrat prinašajo etične dileme. Poulfelt (1997, v Krehmer in Freeman, 2012, str. 489) našteva sedem etičnih območij, ko gre za željo po doseganju najboljših izidov na eni strani in sprejemljivo etično vsebino odločitev na drugi strani, med ostalim konflikt med profesionalno etiko svetovalcev in spornimi interesi naročnika.

Literatura

- 18 let za prevaro Parmalat. (2010, 9. december). *Delo*.
- 7 Pillars of Effective Crisis Communication. (B.I.) Regroup. <https://www.regroup.com/blog/7-pillars-of-effective-crisis-communications>
- Akerlof, G. A. (1970). The market for 'lemons': Quality uncertainty and the market mechanism. *The Quarterly Journal of Economics*, 84(3), 488–500.
- Alpaslan, C. M., in Mitroff, I. A. (2011). *Swans, swine, and swindlers*. Stanford University Press.
- Arunachalam, S., Ramaswami, S. N., Patel, P. C., in Chai, L. (2022). Innovation-based strategic flexibility (ISF): Role of CEO ties with marketing and R&D. *International Journal of Research in Marketing*, 3(39), 927–946.
- Augustine, N. R. (1995). Managing the crisis you tried to prevent. *Harvard Business Review*, 73(6), 147–161.
- Chernev, A. (2017). *The business model: How to develop new products, create market value and make the competition irrelevant*. Cerebellum Press.
- Conte, C., Myer, R. A., Miller, J. A., in D'Andrea, L. (2007). Assessing human impact of organizational crises: Reliability and validity of the triage assessment scale for organizations (TAS:O). *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 15(3), 134–142.
- Coombs, W. T. (2019). *Ongoing crisis communication*. Sage.
- Courtney, H, Lavallo, D., in Clarke, C. (2013). Deciding how to decide. *Harvard Business Review*, 91(11), 63–70.
- Da Costa, R. L., Joavalo, M., Dias, A., Pereira, L., in Santos, J. (2021). Exploring the cultural, managerial and organizational implications on mergers and acquisitions outcomes. *Organizacija*, 54(1), 18–35.
- David Brent Ltd. (2023, 4. februar). *The Economist*.
- Deloitte. (2016). *A crisis of confidence*. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Risk/gx-cm-acoc-surveyreport.pdf>
- Dubrovski, D. (2020). *Management globalnega poslovanja*. Mednarodna fakulteta za družbene in poslovne študije.
- Dubrovski, D. (2022). *Razsežnosti kriznega managementa*. Mednarodna fakulteta za družbene in poslovne študije.
- Faulhaber, P., in N. Landwehr. (2005). *Turnaround-Management in der Praxis*. Campus.
- Fink, S. (1986). *Crisis management*. Amacom.
- Fisk, P. (2008). *Business genius*. Capstone.
- Fuchs, M. (2022). *International management*. Springer.

- Furrer, O., Tjemkes, B., in Henseler, J. (2012). A model of response strategies in strategic alliances: A PLS analysis of a circumplex structure. *Long Range Planning*, 45(5–6), 424–459.
- Hill, C. W. L., in Jones, G. R. (1995). *Cases in strategic management*. Houghton Mifflin.
- Huet, J.-M., in Lahaire-Marcouyoux, C. (2019). *Organisation des entreprises: quels changements?* Pearson.
- James, E. H., in Wooten, L. P. (2010). *Leading under pressure*. Routledge.
- Japonski ponos se sprevača v sramoto. (2016, 7. januar). *Manager*.
- Jayarajan, D., Siddarth, S., in Silva-Risso, J. (2018). Cannibalization vs. competition: An empirical study of the impact of product durability on automobile demand. *International Journal of Research in Marketing*, 35, 641–660.
- Jurše, M. (1996). *Izbrane teme predavanj pri predmetu mednarodni marketing*. Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Kane, G. C., Nanda, R., Nguyen Phillips, A., in Copulsky, J. R. (2021). *The transformation myth*. The MIT Press.
- Keranen, J., Terho, H., in Saurama, A. (2021). Three ways to sell value in B2B markets. *MIT Sloan Management Review*, 63(1), 64–70.
- Kleinemass, M., in Seebacher, U. G. (2021). The big picture: Why the going gets tougher! V U. G. Seebacher (ur.), *B2B Marketing* (pp. 3–29). Springer.
- Knowles, J., Baris, R., Hunsaker, B. T., in Ettenson, R. (2023, 18. maj). Bed, bath & bankruptcy: Lessons for senior leaders. *MIT Sloan Management Review*. <https://sloanreview.mit.edu/article/bed-bath-bankruptcy-lessons-for-senior-leaders/>
- Koellinger, P., Minniti, M., in Schade, C. (2006). 'I think I can, I think I can:' Overconfidence and entrepreneurial behavior. *Journal of Economic Psychology*, 28, 502–527.
- Krehmeyer, D., in Freeman, R. E. (2012). Consulting and ethics. V M. Kipping in T. Clark (ur.), *The Oxford handbook of management consulting* (pp. 487–498). Oxford University Press
- Kücher, A., Mayr, S., Mitter, C., Duller, C., in Feldbauer-Durstmüller, B. (2018). Firm age dynamics and causes of corporate bankruptcy: Age dependent explanations for business failure. *Review of Managerial Science*, 14, 633–661.
- Kühn, A. (2021). Project management standards. V L. Martin (ur). *International business development* (str. 115–139). Springer.
- Lego's turnaround. (2006, 28. oktober). *The Economist*.
- Martin, R. L. (2016). M&A: The one thing you need to get right. *Harvard Business Review*, 94(6), 43–48.
- Matzler, K., Bailom, F., in Mooradian, T. A. (2007). Intuitive decision making. *MIT Sloan Management Review*, 49(1), 13–15.
- Mehta, J. (2004). Supply chain management in a global economy. *Total Quality Management*, 15(5–6), 841–848.
- Min, S., in Mentzer, J. T. (2000). The role of marketing in supply chain management. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 30(9), 765–787.
- Monat, J. P., in Doremus, S. (2018). An alternative to Heat Map Risk Matrices for project risk prioritization. *Journal of Modern Project Management* 6,(1), 104–113.

- Na obisku pri Legu. (2006, 28. september). *Delo*.
- Nambisan, S., in Luo, Y. (2022). *The digital multinational*. The MIT Press.
- Naseri Malvani, A., Esfandiari Moghadam, A., Omrani, B., Bayat, B. (2024). Investigation and evaluation of crisis management in museums, libraries, and documentations centers of the Ministry of Cultural heritage, Tourism and Handicrafts in the central plateau of Iran. *Disaster Prevention and Management Knowledge*, 13(4), 450–452.
- Ozkul, F. U., in Pamukcu, A. (2012). Fraud detection and forensic accounting. V K. Caliyurt in S. O. Idowu (ur.), *Emerging fraud: Fraud cases from emerging economies* (str. 9–41). Springer.
- Olson, D. L., in Wu, D. (2020). *Enterprise risk management models*. Springer.
- Parmalatov supersanator v zgodbi o nacionalnem interesu. (2011). *Finance Manager*. <https://www.finance.si/manager/parmalatov-supersanator-v-zgodbi-o-nacionalnem-interesu/a/311590>
- Parnell, J. A., Koseoglu, M. A., in Spillan, J. E. (2010). Crisis readiness in Turkey and the United States. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 18(2), 108–116.
- Perkov, D. (2019). *Upravljanje promenama u poslovnoj organizaciji digitalnog doba*. Narodne novine.
- Petersen, J. A., in Kumar, V. (2009). Are product returns a necessary evil? Antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, 73(3), 35–51.
- Pinkler, S. (2023). *Več razumnosti*. UMco.
- Po velikem slavlju se je Cibona znašla na pragu stečaja. (2022, 14 junij). *Delo*. <https://www.delo.si/sport/kosarka/po-velikem-slavlju-so-se-znasli-na-pragu-stecaja>
- Poulfelt, F. (1997). Ethics for management consultants. *Business Ethics, the Environment and Responsibility*, 6(2), 65–70.
- Rashid, F., Edmondson, A. C., in Leonard, H. B. (2013). Leadership lessons from the Chilean mine rescue. *Harvard Business Review*, 91(7–8), 113–119.
- Reeves, M., Faeste, L., Friedman, D., in Lotan, H. (2019). Beat odds in M&A turnarounds. *MIT Sloan Management Review*, 60(4), 69–73.
- Reeves, M., Levin, S., Fink, T., in Levina, A. (2020). Taming complexity. *Harvard Business Review*, 98(1), 113–121.
- Seebacher, U. G. (2021). The B2B marketing maturity model: What the route to the goal looks like! V U. G. Seebacher (ur.), *B2B Marketing* (str. 53–88). Springer.
- Shih, W. (2016). The real lessons from Kodak's decline. *MIT Sloan Management Review*, 57(4), 10–13.
- Simon, H. (2009). *33 Sofortmassnahmen gegen die Krise*. Campus.
- Sims, R. R., in Brinkmann, J. (2003). Enron ethics (or: culture matters more than codes). *Journal of Business Ethics*, 45(3), 243–256.
- Slatter, S. (1992). *Gambling on growth: How to manage the small high-tech firm*. Wiley.
- Spillan, J. E. (2003). An explanatory model for evaluating crisis events and managers' concerns in not-profit organisations. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 11(4), 160–167.
- Sudarsanam, S. (2003). *Creating value from mergers and acquisitions*. Prentice Hall.
- 't Hart, P. (1993). Symbols, rituals and power: The lost dimensions of crisis management. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 1(1), 36–50.

- Svetovna mafija je ugasnila luč. (2022, junij). *History*.
- Toshiba se je opravičila delničarjem. (2017, 28. junij). *Finance*.
- Tucker, E. (2015). *Business continuity from preparedness to recovery*. Elsevier.
- Underwood, J. (2002). *Complexity and paradox*. Capstone.
- Ussem, M., Jordan, R., in Koljatic, M. 2011. How to lead during a crisis: Lessons from the rescue of the Chilean miners. *MIT Sloan Management Review*, 53(1), 49–55.
- Van der Meulen, N. (2024, 10 september). The four guardrails that enable agility. *MIT Sloan Management Review*. <https://sloanreview.mit.edu/article/the-four-guardrails-that-enable-agility/>
- Van Wart, M., in Kapucu, N. 2011. Crisis management competencies. *Public Management Review*, 13(4), 489–511.
- Wildemann, H. 2017. *Neue Geschäftsmodelle in der Industrie 4.0*. TCW Transfer-Centrum.
- Wirtz, B. W. 2019. *Digital business models*. Springer Nature.
- Wisittigars, B., in Siengthai, S. (2019). Crisis leadership competencies: The facility management sector in Thailand. *Facilities*, 37(13/14), 881–896.
- Wood, R. 2000. *Managing complexity*. The Economist.
- Zakaj se je Jamieju Oliverju prismojil posel z restavracijami. (2019, 27. avgust). *Finance Manager*.
- Zakon o finančnem poslovanju, postopkih zaradi insolventnosti in prisilnem prenehanju (ZFPPIPP-UPB17). (2021). *Uradni list Republike Slovenije*, št. 176.

Recenziji

Monografija *Razsežnosti kriznega managementa: zbirka primerov* avtorja izrednega profesorja Draga Dubrovskega, izdana s strani Mednarodne fakultete za družbene in poslovne študije Celje, predstavlja obsežno zbirko študij primerov kriznega managementa. Namenjena je študentom in zainteresiranim bralcem, ki želijo poglobljeno razumeti in prenesti teoretična znanja v prakso. Monografija izpostavlja pomembnost celovitega pogleda, ki ga morajo imeti managerji pri odločanju o ključnih strateških vprašanjih v podjetju, še posebej v kriznih razmerah. Vsak primer je strukturiran tako, da vključuje identifikacijo problema, zbiranje podatkov, analizo teh podatkov ter iskanje rešitev, kar prispeva k razvoju analitičnih in presojevalskih veščin, postavljanju pravih vprašanj ter izboljšanju komunikacijskih spretnosti. Monografija se začne s predgovorom, ki pojasnjuje namen in strukturo zbirke primerov. Avtor poudarja, da obravnavani primeri iz domače in tuje poslovne prakse omogočajo boljše razumevanje in prenos teoretičnih znanj v praktične situacije. Primeri so pripravljeni na način, ki upošteva holističen pogled managerjev na poslovanje in dogajanje v lokalnem in globalnem okolju.

V monografiji je zbranih kar 35 primerov iz različnih področij, ki so ključna za razumevanje kriznega managementa. Med najpogostejšimi področji so finančne krize, kjer se podjetja soočajo z likvidnostnimi težavami in potrebo po prestrukturiranju dolgov. Prav tako so obravnavane krize, ki izhajajo iz napak v proizvodnji in kakovosti izdelkov, kar lahko vodi do odpoklicev in izgube zupanja potrošnikov. Tudi komunikacijske krize so pomembno področje, kjer se podjetja soočajo z izzivi pri upravljanju javne podobe in odzivanju na negativne medijske objave. Poleg tega monografija obravnava tudi krize, ki izhajajo iz strateških napak, kot so napačne poslovne odločitve in neuspešne inovacije, ter krize, ki so posledica zunanjih dejavnikov, kot so gospodarske recesije in naravne nesreče.

Monografija vključuje podrobne razprave o vrstah kriz, strategijah kriznega managementa ter vlogi komunikacije v kriznih situacijah. Ponuja praktične vpoglede in priporočila za obvladovanje različnih vrst kriz, poudarja pomembnost pripravljenosti, hitrega odziva in transparentne komunikacije za zmanjšanje negativnih vplivov kriz na poslovanje podjetij. Avtor izpostavlja, da je ključ do uspešnega kriznega managementa v proaktivnem pristopu, kjer podjetja že vnaprej pripravljajo načrte za obvladovanje potencialnih kriznih situacij.

Monografija *Razsežnosti kriznega managementa: zbirka primerov* je izjemno koristno gradivo za študente, managerje in vse, ki se želijo izpopolniti na področju kriznega managementa. Ponuja celovit pregled različnih vidikov kriznega managementa, od vzrokov za nastanek kriz, preko strategij za njihovo obvladovanje, do konkretnih študij primerov, ki ilustrirajo teoretične koncepte v praksi. Avtorjeva sposobnost povezovanja teoretičnih znanj s praktičnimi primeri omogoča bralcem, da pridobijo dragocena znanja in veščine, ki jih lahko uporabijo v svojih poslovnih okoljih. Monografija tako ne le izobražuje, temveč tudi opremlja bralce z orodji za učinkovito upravljanje kriz v realnem poslovnem svetu.

dr. Gregor Jagodič

Avtor v uvodu v monografijo *Razsežnosti kriznega managementa: zbirka primerov* zapiše, da branje omogoča boljše razumevanje in poglobljeno obravnavo in prenos v prakso iz drugih virov s področja kriznega menedžmenta. To je res, a hkrati premalo – monografija o resničnih primerih iz domače in tuje sedanje ali preteklo poslovne prakse, pomembno presega uvodne obljube.

Predstavlja namreč pomemben prispevek k preseganju prepada med teorijo in prakso menedžmenta. Prepada, ki nastaja, ker teorije prepogosto spregledajo njihovo uporabnost v praksi, ali še slabše, ponujajo univerzalne recepte za ravnanje. Takšni recepti so pogosto neuporabni, saj ne upoštevajo kompleksnosti številnih spremenljivk, značilnih za vsako konkretno organizacijsko situacijo. Recepti hkrati slabijo lastno analizo, iskanje, ravnanje skladno s kontekstom konkretne organizacije.

Seveda je tudi menedžment, ki izhaja zgolj iz prakse utilitarističen in omejen, zato znanost menedžmenta išče ter potrebuje ravnovesje med teorijo in prakso. In prav to uspeva pričujoči monografiji, kjer avtor premosti prepad s povezovanjem poglobljenega poznavanja teorij, osebnih izkušenj stečajnega upravitelja in analitičnim pristopom v predstavitvah primerov v zbirki. Vsak primer v monografiji je podan v obliki problemske situacije z realnimi podatki, dilemami in možnimi odzivi. Poseben poudarek je dan večdimenzionalnosti kriznih situacij, kjer se poslovni, pravni, etični in človeški vidiki pogosto prepletajo. V prvem primeru s premišljeno naracijo vodi bralca skozi ekstremno kompleksno situacijo, ki od kriznega managerja zahteva hiter, pogumen in multidisciplinaren odziv.

V predstavljenih primerih sledi istim korakom – identifikaciji problema, predstavitvi podatkov o primeru, njihovi analizi in iskanju rešitev. Ob tem postavi bralcu zahtevna vprašanja in mu na koncu poda namig iz prakse, ki da jejo vpogled v realne posledice (ne)ustreznega odziva na krizo.

S sistematičnostjo vpliva na razvoj bralčeve presoje in analitičnih veščin, sposobnost postavljanja pravih vprašanj. Ne vsiljuje svojih pogledov, ravno obratno, bralca spodbuja k razmisleku, iskanju lastnih odgovor, ko se bo soočil s krizo v svojem kontekstu. Tak pristop ga vodi na področje konstruktivističnih teorij, pomembnih v sodobnem menedžmentu.

Seveda pa knjiga ni preprosto branje, za doseganje njenih ciljev tudi ne more biti – zahteva temeljit študij, kar pa je tudi sicer nujno pri reševanju kriz in obvladovanju kriznega menedžmenta.

Avtor v monografiji pokaže izjemno poznavanje teorij in praks kriznega menedžmenta ter tudi didaktičnih veščin. Omeniti velja tudi tekoč, jasen in bogat jezik, povedni naslovi primerov in dialog z bralcem.

Andrej Koren

IZ me

O knjigi

Drago Dubrovski je doktoriral na Ekonomsko-poslovni fakulteti Univerze v Mariboru. Je izredni profesor za znanstveno področje managementa ter svetovalec s področja vodenja in upravljanja ter sanacije podjetij. Več let je bil zaposlen kot komercialni direktor v mednarodnem industrijskem podjetju, sedaj pa kot direktor v zasebni svetovalni družbi. Je visokošolski učitelj na Mednarodni fakulteti za družbene in poslovne študije v Celju, Fakulteti za komercialne in poslovne vede v Celju ter Fakulteti za management in pravo v Ljubljani. Je veščak Zveze ekonomistov Slovenije, sodni izvedenec ekonomske stroke za mednarodno poslovanje in finance, imetnik licence za opravljanje funkcije upravitelja v insolvenčnih postopkih in imetnik listine A ekspertnega člana nadzornega sveta. Delovanje na več področjih mu omogoča stalno preverjanje in kombiniranje znanstveno-teoretičnih spoznanj s poslovno prakso.



Mednarodna fakulteta
za družbene in poslovne študije
International School
for Social and Business Studies
Celje • Slovenija