

Ravnateljjevanje podjetij v krizi in strateško ravnateljjevanje za njeno preprečitev

Milena Kramar Zupan

Zdravstveni dom Novo mesto,
e-pošta: milena.kramar-zupan@zd-nm.si

Povzetek

Vzrok za krizo nikdar ni le eden, navadno so krize večvzročne. Zunanji vzroki so povzročitelji krize v več primerih, vendar imajo pri nastanku podjetniške krize veliko vlogo notranji vzroki. Naloga kriznega ravnateljjevanja je v prvi vrsti ohranitev podjetja, s tem pa omogočanje nadaljnjega poslovanja in zagotavljanje osnove za razvoj. Če gre za prehodno, kratkoročno krizno obdobje, potem je negativne posledice mogoče zajezi s kratkoročnim delovanjem pri uporabljanju notranjih rezerv podjetja. Če gre za pričakovani dolgoročnejši ali kar trajni vpliv gospodarske krize, potem morajo ravnatelji izvesti korenite, radikalne ukrepe in spremembe v podjetju. Radikalne spremembe zahtevajo veliko pozornost in dramatične spremembe poslanstva, vizije in strategije podjetja ter odločnost ravnateljev v izvedbi. V tem primeru je kriza lahko priložnost za izdelavo in izvedbo prepričljive in uspešne strategije za povečanje konkurenčnosti podjetja.

Ključne besede: kriza, ravnateljjevanje, ukrepi, spremembe

1 Uvod

Pristop k ravnateljjevanju v krizi je drugačen kot v normalnih okoliščinah. Naloga kriznega ravnatelja je v prvi vrsti ohranitev podjetja ter s tem omogočanje nadaljnjega poslovanja in zagotavljanja osnove za razvoj. V času krize uveljavljeni sistemi, politika in mehanizmi v podjetju niso ustrezni. Način poslovanja, ki se je do pojava krize izkazal kot uspešen, postane neprimeren, vztrajanje pri statusu quo pa krizne razmere še pogloblja, kar krepi negativne vplive na poslovanje in poslovne uspehe. V krizi se je na dogodke treba hitro odzivati, prav to pa povzroči nepopolnost informacij za odločanje. Sprejemanje napačnih odločitev prinese bolj negativne posledice kot v času konjunktore. Slabši poslovni uspehi zmanjšajo tudi manevrski prostor za financiranje korektivnih ukrepov podjetja.

Vse to zahteva prilagojene tehnike ravnateljev podjetja ter tudi dodatno znanje in sposobnosti ravnateljev. Teorija navaja veliko možnosti strategij reševanja podjetja iz krize, ki pa skupno predstavljajo prenovu podjetja. Prašnikar (1992) za poglobitve strategije reševanja krize v podjetju navaja zamenjavo ravnateljev, močan centralni finančni nadzor, finančno prestrukturiranje virov sredstev, odprodajo osnovnih in obratnih sredstev, izboljšanje trženja, zniževanje stroškov, nove proizvodno-tržne strategije, spremembo organizacijske strukture ter rast z nakupi podjetij. Dubrovski (2004) natančno opredeljuje

šest načinov zdravljenja krize v podjetju: stečaj, prisilna poravnava, strateško povezovanje, prestrukturiranje, reinženirstvo in spreminjanje kulture podjetij.

Če gre za prehodno, kratkoročno krizno obdobje, potem je negativne posledice mogoče zajezi s kratkoročnim delovanjem pri uporabljanju notranjih rezerv podjetja. Taki ukrepi so lahko: zniževanje vseh stroškov podjetja in njihov poostreni nadzor, zmanjševanje zaposlovanja za določen čas in pospešeno upokojevanje, prestrukturiranje tujih virov financiranja, zagotavljanje likvidnosti in plačilne sposobnosti, zniževanje cen, selekcija proizvodno-prodajnega programa, preložitve investicij in selekcioniranje razvojnih projektov. Za omilitve zunanjih vzrokov krize na nacionalni, mednarodni ali celo globalni ravni se v reševanje akutne krize navadno vključijo država – vlada s svojimi ukrepi.

Kadar gre za pričakovani dolgoročnejši ali kar trajni vpliv gospodarske krize, potem morajo ravnatelji izvesti korenite spremembe v podjetju. Radikalne spremembe zahtevajo veliko pozornosti in dramatične spremembe poslanstva, vizije in strategije podjetja ter odločnost v izvedbi. Take korenite spremembe zahtevajo tudi spremembo sistema vrednot in ravnanja, torej organizacijsko kulturo, kar pa je težko izvesti v normalnih razmerah, to je v obdobju zmerne trenda nenehnega izboljševanja, saj management in podjetja ostanejo omejeni s sistemom načrtovanja in nezmožnostjo

implementacije sprememb. V tem primeru je kriza lahko priložnost za izdelavo in izvedbo prepričljive in uspešne strategije za povečanje konkurenčnosti podjetja.

V kratkoročni krizi so zaposleni pripravljeni spregledati napake in pomanjkljivosti ravnatelja podjetja, med katere sodijo enostranskost pri odločanju, nezadostno komuniciranje; v dinamični, dlje časa trajajoči krizi, ki zahteva prilagoditev načina dela in življenja, pa zaposleni želijo ravnatelje – voditelje, ki poenotijo in mobilizirali množice v procesu reševanja kriznih razmer. Predvsem želijo voditelje, ki so zmožni velikih odločitev in strateškega razmišljanja na eni strani ter osebno živete, vztrajne in pogumne na drugi strani. Ljudje se v času krize obračajo k ravnateljem predvsem zato, da bi jih pomirili, spodbudili in v želji, da bi v njih zaznali upanje in to prevzeli nase.

2 Podjetje v krizi

Kriza je kratkotrajno neugodno, nezaželeno in kritično stanje v podjetju, nastalo tako zaradi zunanjih kot notranjih vzrokov, ki neposredno ogroža nadaljnji obstoj in razvoj podjetja (Pučko, 1999). V kriznem obdobju so razmere izredne ter so zato potrebne hitre in učinkovite odločitve, saj je možnost popravkov majhna. Značilnost kriznih razmer je, da je vse dogajanje hitrejše, spremembe nepričakovane in presenetljive, materialna sredstva in viri omejeni, prav tako razpoložljivost informacij ter velika verjetnost nesodelovanja. Krizno stanje daje sicer veliko možnosti propada, ki pa ni nujen. Včasih tako stanje celo privede nove priložnosti in pozitivne preobrate.

Poznamo notranje in zunanje vzroke krize. Vsako krizo v podjetju je treba analizirati, predvsem zato da se znamo spopadati s trenutno krizo, pa tudi zato da se v prihodnosti izognemo enakim nevarnostim in napakam, ki smo jih storili pri reševanju sedanjih razmer. Pri analizi vzrokov za krizo ravnatelji pogosto podcenjujejo notranje vzroke. Ravnatelji namreč težko priznavajo svoje napake v preteklosti. Zunanji vzroki za krizo nastanejo v okolju združbe – podjetja, zato na njihov nastanek združba nima vpliva. Gre za tako imenovane objektivne, zunanje vzroke, kot so: naravne nesreče, politične spremembe, panožna kriza, padec (rast) cen surovin, varčevalni ukrepi, padec povpraševanja, kriza zlonamernih dejanj, finančna kriza. Notranji vzroki nastanejo v združbi, na njihov razvoj vpliva združba sama, ravnatelji in zaposleni, zato so tudi subjektivni ali endogeni vzroki, kot npr.: slabe ali zapoznele strateške odločitve, strukturne pomanjkljivosti, tehnološka zaostalost, premajhna dodana vrednost, neučinkovitost poslovanja na različnih ravneh, nedejavnost ravnateljev.

V kriznih razmerah je težko opredeliti simptome, vzroke, učinke in posledice, ki jih je pogosto težko razlikovati. Vzroki se tudi ne pojavijo le pred nastankom krize, ampak se v kriznih razmerah množijo, saj vzroki povzročajo tudi druge vzroke in se tako med seboj krepijo z dopolnilnim učinkom. Zelo pomembno je, da ravnatelji pravočasno zaznajo simptome, ki krizo signalizirajo, niso pa vzroki za krizo. Simptomi opozarjajo na porušeno

razmerje v podjetju (npr. manj naročil kupcev, upad produktivnosti, odhajanje strokovnjakov). Ravnatelji pogosto spregledajo znake, simptome (faza slepote), ki kažejo na bližajočo se krizo. Če znake prihajajoče krize dovolj hitro ugotovijo in priznajo (npr. če razvijejo sistem ugotavljanja zgodnjih znakov krize) in takoj ukrepajo, krize ni težko rešiti. Ne samo v krizi, tudi sicer bi morali ravnatelji občasno temeljiteje preveriti svoje poslovanje.

Sledi korak neaktivnosti. Ravnatelji sebe in druge prepričujejo, da ni težav ali da so le začasne, občasne ali naključne. Ustvarjalno računovodstvo jim pri tem pomaga (Rozman, 2009). Ravnatelji bi morali pristopiti k reševanju, vključiti v sodelovanje zaposlene, stopnjevati težave, ne pa da čakajo na ureditev težav. Če tega reševanja ni, nastopi tretji korak – napačne odločitve. Odločitve sicer postanejo nujne, in to takšne, da vodijo v večje spremembe, kot so delitev ali zmanjšanje podjetja, odpuščanje zaposlenih, novi programi ipd. Pogosto so odločitve premalo domišljene, ustvarjalne in smeje. Napačne odločitve v tej fazi stvari poslabšajo. Sledi kriza. Podjetje ni uspelo z rešitvami, je panično, kaotično, pogosti so prepiri, spreminjanje odločitev in podobno.

Podjetja v krizi se težko rešijo iz nastalih težav. Krizo je najbolje in najlažje preprečiti, vendar pa se krize kljub prizadevanjem po njihovem preprečevanju vedno pojavljajo. Nobeno podjetje se večjim težavam in krizi pravzaprav ne more povsem izogniti. Dejstvo je, da ima ravnateljstvo v krizi svoje značilnosti in nosi glavno odgovornost za rešitev iz težav. Tako kot pogosto tudi odgovornost, da je podjetje zašlo v krizo. Schermerhorn (1999) meni, da je ravnanje ravnateljev v krizi najzahtevnejši preizkus njihovih sposobnosti. Vzrok za krizo nikdar ni le eden, običajno so krize večvzročne; zato gre za zdravljenje celotnega podjetja z mogočim poudarkom na področjih, na katerih so težave najhujše.

3 Ravnateljstvo podjetij v krizi

3.1 Krizno ravnateljstvo

Aktivnost vodenja združbe v akutni krizi, katere osnovna naloga sta zaustavitev negativnih gibanj in zagotovitev temeljev za ponoven razvoj (oživitev), imenujemo krizno ravnateljstvo (krizni management), kar pa je hkrati tudi oznaka za nosilce te aktivnosti. Krizno ravnateljstvo sledi dvema osnovnima usmeritvama ali ciljema:

- zaustavljanje negativnih gibanj in obvladovanje kriznega položaja (preživetje)
- doseganje preobrata (preusmeritev) in zagotovitev temeljev za ponoven razvoj

Ustrezno ugotovljeni problemi pomenijo že pol rešitve. V krizi je nujno čim prej ukrepati. Proces ukrepanja se začne z iskanjem ustreznih rešitev, ki naj bi odpravile ali zaobšle vzroke težav. Vedno je mogočih več različnih ukrepov za reševanje določenih problemov. Ukrepe ocenjujemo in izbiramo na osnovi določenih sodil, kot so pričakovani učinki, stroški uvedbe, odločitve,

hitrost – čas učinkov, sprejemljivost za zaposlene, etičnost rešitev in podobno.

Krizno ravnanje daje prednost kratkoročnim ukrepom in odpravi tveganja na naslednjih temeljnih področjih poslovanja: povečanje prihodkov (obseg, izbira – tržna diferenciacija, cene), znižanje stroškov (tehnologija, učinkovitost), zmanjšanje vezanih sredstev (kratkoročne in dolgoročne), finančna prenova – plačilna sposobnost. Na vseh štirih področjih sta najbolj cenjeni hitrost in temeljitost ukrepanja. Ravnatelji morajo centralizirati odločanje, hitro diagnosticirati temeljne probleme poslovanja in postaviti poslovne rešitve. Krizno ravnanje je podobno kirurški operaciji, pri kateri rešujemo pacienta tako, da mu preprosto izrežemo bolno tkivo. Krizno ravnanje je treba ločiti od ravnanja sprememb. Glede na razmere v podjetju z akutno krizo, v katerih morajo krizni ravnatelji sprejemati poslovne odločitve, in stalno pretečo nevarnost propada podjetja, pomeni krizno ravnanje reševanje poslovne odločitve najvišje stopnje zahtevnosti na kratki rok.

Naloge, ukrepi in aktivnosti, ki se jih morajo lotiti krizni ravnatelji v podjetju v akutni krizi, so:

- čim prej pridobiti nadzor nad dogajanjem v podjetju (poslovni procesi in sistemi);
- centralizirati finančno funkcijo;
- oceniti primernost ravnateljev in izbrati prvi krog sodelavcev;
- centralizirati odločanje in uvesti pravila avtorskega vodenja;
- zagotoviti vsaj minimalno likvidnost (vzpostavitev denarnih tokov);
- sestaviti prvi akcijski načrt in smernice prenovitvenega načrta;
- sestaviti način motiviranja ključnih zaposlenih;
- postaviti ali prilagoditi informacijski sistem potrebam odločanja;
- opraviti uvodne pogovore z najpomembnejšimi upniki, poslovnimi partnerji in predstavniki zaposlenih ter zastaviti načela nadaljnjega komuniciranja;
- temeljito analizirati podjetje kot celoto in po posameznih poslovnih funkcijah ter postaviti diagnozo trenutnega položaja;
- pripraviti predlog za oblikovanje kriznega tima z notranjimi in zunanjimi sodelavci;
- pripraviti podroben akcijski načrt kratkoročnih ukrepov in
- opredeliti strateški načrt reševanja krize.

Če gre za prehodni in sorazmerno kratkoročni neugoden odziv ali krizo, potem bo ravnatelj uspelo negativne posledice zajezi s kratkoročnim delovanjem pri izkoriščanju notranjih rezerv, in sicer:

- na področju optimizacije prodaje (načrt, izvedba, upravljanje in nadzor aktivnosti v skladu s konceptom 4P: proizvod, cena, promocija in trgi-kupci),
- stroškovna racionalizacija na vseh področjih,
- zmanjšanje stroškov dela (zmanjševanje zaposlitev za določen čas, pospešene upokojitve, skrajšani delovni čas in podobno),

- zmanjšanje zalog in drugih kratkoročnih vezav sredstev,
- omejitev investicij in selekcioniranje razvojnih projektov,
- ukrepi na področju denarnega toka – zagotovitev likvidnosti.

Sistematičen pristop k predlaganju in uveljavljanju ukrepov, ki obenem zahteva ekipno delo, predstavlja ravnanje s postavljanjem ciljev. Cilji so najbolj pomembne spremembe v času krize (npr. povečanje prihodkov, znižanje zalog, zmanjšanje stroškov). Po navadi k cilju vodi več ukrepov, ki jih določi ustrezna ekipa pod vodstvom glavnega ravnatelja. Ukrepi so jasno določeni, prav tako roki in odgovorni zaposleni ter učinek posameznih ukrepov.

Za omilitev zunanjih vzrokov krize na nacionalni ali celo globalni ravni se v reševanje akutne krize navadno vključi država prek finančnega sektorja, ki naj podpira gospodarstvo:

- z zagotavljanjem likvidnosti,
- z ugodnimi obrestnimi merami,
- s povrnitvijo zaupanja potrošnikov (jamstvo za depozite).

Na fiskalnem področju so potrebni:

- investicijske olajšave,
- poročila za banke do posojil na mednarodnih trgih,
- začasna razbremenitev vplačila socialnih prispevkov, ki se lahko nadoknadi v času gospodarskega razcveta.

Na področju delovne zakonodaje je potreben prožnejši trg delovne sile:

- možnost zmanjšanja delovnika na 36 ur ali celo manj,
- lažje zaposlovanje in odpušcanje,
- ohranitev ravni minimalnih plač,
- sistemske spodbude za zaposlovanje mladih v smislu delne razbremenitve iz naslova prispevkov in davkov za prva leta zaposlitve,
- dialog s posameznimi segmenti prebivalstva (upokojenci, delavci, mladi).

Pretirana liberalizacija in obramba pred vplivom države v minulih nekaj letih v Sloveniji sta vodili v menedžerske odkupe s lastnimi deleži, s čimer so se podjetja kapitalsko osiromašila. Podjetjem je bil odvzet potencial rasti, banke pa so obremenili z zastavo delnic, katerih vrednost sedaj strmo pada. Če bi ta denar v preteklosti namenili za prevzeme uspešnih podjetij ali programov v tujini, bi bila Slovenija danes gospodarsko močnejša.

Za ravnatelje v luči globalne gospodarske krize je zelo pomembno vprašanje, v kakšni kondiciji je podjetje vstopilo v sedanjo krizo. Ali je podjetje pred krizo delalo inventivno, torej ali je sposobno dolgoročno preživeti? V krizi se pojavlja faza čiščenja podjetij in dober trenutek za prevzeme drugih podjetij. Močni postajajo močnejši, slabi šibkejši. Kriznega ravnanja ne smemo nujno enačiti z vodenjem podjetij v kriznih časih. Krizno ravnanje je naravnano na kratkoročne ukrepe za kratkoročno preživetje podjetja, ravnanje v kriznih

časih pa mora kratkoročno ukrepati in hkrati skrbeti za dolgoročne razvojne ukrepe. Ravnatelji morajo delovati v kriznih razmerah kot strateški ravnatelji in ravnatelji sprememb.

3.2 Strateško ravnateljjevanje in ravnateljjevanje sprememb

Preprečevanje latentnih in akutnih kriz pomeni načrtno in sistematično pripravo in izvajanje preventivnih aktivnosti, na podlagi katerih je mogoče krizo predvideti in jo preprečiti ali omiliti stopnjo njene intenzivnosti. V ta namen je treba posebno pozornost nameniti zgodnjemu opozorilnemu sistemu, ki omogoča zbiranje, analiziranje in interpretiranje zaznanih signalov sprememb, nato pa tudi ukrepanje na temelju opaženih sprememb v notranjem ali zunanjem okolju. Kot velja za vsako bolezen, problem ali nezaželen dogodek, je preventivno ukrepanje vedno cenejše in varnejše kot pa kurativno, ki ponekod niti ni več mogoče. Instrument preprečevanja krize je strateško ravnateljjevanje, zlasti še strateško načrtovanje.

Strateško načrtovanje omogoča sistematično zmanjševanje vpliva negotovosti v procesih ravnateljskega odločanja ter olajšano komuniciranje in medsebojno razumevanje v podjetju. Današnja nelinearnost dogodkov in vzročno-posledičnih zvez (dinamičnost, kompleksnost, negotovost) otežuje ravnateljem načrtovanje dolgoročnega razvoja, saj je težko vnaprej napovedovati spremembe v okolju že za nekaj mesecev, kaj šele nekaj let, ki pa lahko občutno spremenijo razmere poslovanja in položaj podjetja v teh razmerah. Tudi teorija o organizacijah in ravnateljjevanju namenja dinamičnim vidikom sorazmerno malo pozornosti. Ker je torej dogajanje v okolju vse intenzivnejše, pri tem pa manj linearno in predvidljivo, je treba toliko bolj pozorno spremljati dogajanje v okolju in podjetje sproti prilagajati na takšne spremembe. To pa zopet postavlja pred ravnatelje v ospredje stalno budnost in pripravljenost za spreminjanje. Tako sodobno, kakovostno strateško ravnateljjevanje postaja za uspešno in učinkovito delovanje podjetja dejansko še pomembnejše, pri čemer se morajo strateške odločitve, ki vključujejo veliko možnosti delovanja, sprejemati hitreje in v vse bolj negotovih razmerah, kar zahteva neprestano pozornost in aktivnost ravnateljev. Vse manj je namreč možnosti za počasno, vase zaprto in nekreativno delovanje ali delovanje brez vizionarske širine in poznavanja najrazličnejših dejavnikov sodobnega okolja in oblik poslovanja. Glede na sodobno dogajanje v okolju je poslovna praksa razvila vrsto novejših pristopov, kako v takšnem nemirnem, kompleksnem in kaotičnem okolju preživeti in uspeti. Gre torej za nujnost in stalnost tristopenjskega ukrepanja:

- spremljanje dogajanja in sprememb v okolju;
- prenašanje sedanjih in bodočih značilnosti okolja v podjetje;
- izvajanje sprememb v delovanju podjetja na tej osnovi.

Krize v podjetju ni mogoče vedno predvidevati, saj lahko nastane zaradi nenadnih zunanjih dogodkov. Raziskave pa kažejo, da so se podjetja, ki so imela

pripravljene različne krizne scenarije, kako ravnati ob določenih skrajno neugodnih dogodkih, na krizo uspešnejše odzvala. Problem je, da še tako dober načrt za ukrepanje v primeru krize, katere posledice so se že pojavile, ne more predvideti razvoja vseh dogodkov in potrebnega ravnanja. Zato bi morala podjetja več pozornosti nameniti preprečevanju njihovega nastanka kot načrtovanju izhoda iz krize.

Krizo je treba obravnavati kot posledico učinkovanja tako notranjih kot zunanjih vzrokov, ki se kaže v neuspešnem in neučinkovitem delovanju. Notranje napake in slabosti so se tako pojavile že v fazi načrtovanja poslovne politike podjetja ali pa pozneje v fazi njenega izvajanja ali uresničevanja. Pri strateškem ravnateljjevanju se iz zanimanj udeležencev oblikuje vizija podjetja, ki je izhodišče za postavitev namenov in ciljev podjetja. Poslovanje sistema tako temelji na njegovi uspešnosti kakor tudi učinkovitosti, zanemarjanje enega ali drugega vodi k slabšim skupnim uspehom. Praksa kaže, da ko se podjetje približuje kriznim razmeram, ravnatelji vedno več časa posvečajo vsakodnevnim operativnim ali situacijskim opravilom (npr. zagotavljanju denarnih sredstev, iskanju razpoložljivih sredstev za plačilo zapadlega obroka dolga, tehničnemu razreševanju reklamacij), ki imajo značaj vsakokratnega sprotne delovanja brez začrtane smeri. Bolj podjetje zapade v krizo, večji je delež operativnih kratkoročnih ukrepov, ki pa običajno nimajo skupnega imenovalca ali smeri (Dubrovski, 2004).

Našteti je mogoče nekatere razloge, zaradi katerih ravnatelji premalo časa namenijo strateškemu delovanju v podjetju:

- Premajhna usposobljenost in izkušnje tako na področju poslovodne funkcije kakor tudi metod in tehnik, ki se uporabljajo v strateškem načrtovanju in izvajanju.
- Pomanjkanje vizionarstva.
- Beg na področja, na katerih napake niso usodne ali so manj verjetne.
- Beg na področja, na katerih je več rutinskih opravil (manj ustvarjalnega in inovativnega delovanja).
- Dajanje prednosti vsakodnevnim opravilom, strategija pa se iz teh razvije sama po sebi.
- Krizne razmere so pojmovane kot objektivni dejavnik (ki nastanejo na osnovi subjektivnih vzrokov).
- Slaba usposobljenost nižje in srednje ravni (prevzem njihovih nalog).

V posameznih raziskavah iz slovenske poslovne prakse izhajajo nekateri dodatni problemi v zvezi z vsebino in procesom strateškega načrtovanja:

- problem opredelitve pripravljavca in izdelovalca načrta (ta naloga je pogosto prepuščena analitskim službam, medtem ko vrhni management aktivno v proces ni vključen);
- pretirano poudarjanje števil (pretiravanje z natančnostjo števil namesto ukvarjanja s smermi razvoja);
- največji obseg je namenjen opisovanju poslovanja, premalo pa analizi konkurence in lastnemu pozicioniranju na izbranih trgih;
- manjkajo merljivi cilji uspešnosti poslovanja;

- e. ker je načrtovanje prepuščeno drugim izvajalcem, se pogosto vrhni management ne istoveti z zastavljenimi cilji;
- f. intuitivne odločitve vrhnjega managementa so velikokrat v nasprotju z zapisanimi smernicami v načrtu;
- g. togost prikazov, še posebej finančnih delov.

Strateško usmerjanje se torej nanaša na razreševanje eksistenčnih in razvojnih vprašanj podjetja, v katerem namesto rutinskih odločitev večji obseg zavzemajo intuitivne in analitične odločitve. Iz navedenega sledi, da je opuščanje (podcenjevanje) vloge in pomena strateškega načrtovanja lahko zelo tvegano, celo tako, da lahko pripelje do resne ogroženosti podjetja (krize). Ker sta strateško načrtovanje in usmerjanje v domeni vrhnjih ravnateljev, spada slabo načrtovanje in izvajanje strategije in politike podjetja med značilne notranje vzroke kriz, saj sta učinkovito strateško načrtovanje ter strateško ravnanje najboljši sredstvi proti krizi podjetij.

Ravnatelji bi se v kriznih časih morali vprašati: Ali v tem trenutku naše podjetje potrebuje spremembe v viziji in strategiji? Kje so korenine naše posamične krize? Ali proizvajamo mimo trga? So naši procesi in strukture prepočasni in premalo prožni? Ali je naš servis še dober? Kako je z zadovoljstvom naših strank in z našo inovativnostjo? Kako močna je v resnici naša distribucija? Kriza je kot nekakšna lupa: intenzivno poveča vse pomanjkljivosti (Schuster, 2009). Uspešni ravnatelji lahko krizo izkoristijo za radikalne spremembe, ki predstavljajo enkratno odzivanje na revolucionarne spremembe v okolju in izdelavo prepričljivega koncepta za občutno izboljšanje konkurenčnosti na trgu. Radikalne spremembe zahtevajo veliko pozornost in dramatično spremembo poslanstva in vizije ter odločnost v izvedbi, pri čemer nenehne spremembe in izboljšave lahko odvrčajo pozornost od korenitosti in nujnosti.

Sposobnost obvladovanja transakcijskih – postopnih sprememb mora biti za doseganje uspešnosti podjetja vedno prisotna in v današnjem konkurenčnem globalnem trgu tudi nenehno dokazovana. Pojav transformacijskih sprememb je bolj redek in praviloma sledi daljšemu obdobju nenehnega postopnega spreminjanja, ki pa po določenem obdobju povzroči prebojno razmišljanje oziroma paradigmatičen premik. Potreba po obvladovanju korenitih sprememb zahteva tudi spremembo sistema vrednot in ravnanja, torej organizacijsko kulturo, kar pa je težko izvesti sredi »ugodnega in uspavajočega« obdobja zmerne gibanja nenehnega izboljšanja, saj ravnatelji postanejo omejeni s sistemom načrtovanja in nezmožnostjo implementacije sprememb. Transformacijske oziroma radikalne spremembe predstavljajo dramatično odzivanje na revolucionarne spremembe v okolju in resnično pomenijo temeljito preobrazbo vpeljanih pristopov. Tu imajo za doseg individualnih rezultatov in rezultatov podjetja ključni pomen zunanje okolje, poslanstvo, vizija in strategija, vodenje ter organizacijska kultura.

Ravnatelji morajo razumeti zunanje okolje, ki predstavlja izhodišče in področje interakcije s podjetjem, kot priložnost na podlagi objektivnega zaznavanja obnašanja kupcev, njihovega zadovoljstva, analize

položaja podjetja na trgu, političnih okoliščin, vladnih predpisov, svetovnih finančnih in gospodarskih okoliščin, sprememb v tehnologiji kakor tudi množici drugih dejavnikov, ki jih upoštevajo glede na specifičnost področja del in pristopa k strateški analizi okolja. Poslanstvo, vizija in strategija so pri obvladovanju transformacijskega spreminjanja odločilno pomembni, saj podajajo osnovo za celoten proces strateškega načrtovanja in organizacijskih sistemov, ki iščejo najboljše pristope za obvladovanje sprememb sedanjosti in prihodnosti. Vodenje je postavljeno v središče transformacijskih faktorjev. Pomeni vizijo, spremembe, intuicijo, večšine vplivanja, nagrajevanje sodelavcev prek razvoja, dajanju priložnosti za učenje novih veščin.

Organizacijska kultura predstavlja zbir vrednot, nazorov, norm, pravil vedenja in simbolov, ki so specifične za neko podjetje. Predstavlja svojstven način dela in ravnanja ter uteleša iz nje izhajajoča pravila in norme delovanja. Je socialna tvorba, ki je splošno sprejeta. Nastaja postopno, je prilagodljiva in neposredno neoprijemljiva. V nemirnem okolju ima organizacijska kultura pomen stalnice ali kompasa pri presojanju aktivnosti posameznika. Vrednote kot sestavni del organizacijske kulture ponujajo okvir ravnanja, ki v odločilnih trenutkih pomagajo zaposlenim, da pravilno ukrepajo. So temelj za ravnanje v razmerah, ki jih zakon uredbe in interni akti ne določajo. Cilj pri vodenju je zato vzpostaviti takšen sistem vrednot, ki premore k večji verodostojnosti podjetja v okolju, k boljšemu sodelovanju med zaposlenimi, k večji povezanosti za skupno reševanje problemov in k spodbujanju skupnih pogledov in izmenjavo izkušenj vseh udeležencev v podjetju.

Moralno in etično osnovane vrednote in z njimi povezani načini vedenja so neposredno povezani z uspešnim vodenjem podjetja. Pri tem je treba omeniti poštenost s pomenom identificiranja s pomembnimi vrednotami, ki morajo usmerjati vsakodnevno delovanje podjetij in pomagajo ustvarjati prepoznaven način delovanja na trgu. V tem smislu poštenost pomeni spoštovanje sprejetih pravil ne zato, ker bi se ravnatelji in zaposleni bali ukrepov, ampak zato ker morajo biti prepričani, da tvorijo osnovo družbene odgovornosti in sožitja. Dobiček je legitimen cilj dolgoročnega in svobodnega poslovanja, vendar sam po sebi ni zadosten, še posebej ne na dolgi rok. Dobiček je namreč treba ustvariti s poštenostjo, ki krepi ugled ter daje zaupanje v podjetju in navzven. Žal so ravnatelji to dejstvo v zadnjem desetletju zaradi velikokrat ozkega lastnega hlepenja po nenehnem dobičku za vsako ceno vse prevečkrat pozabljali. Tako so številni med njimi pripeljali podjetja v resno in hudo krizo ter istočasno pripomogli h globoki krizi vrednot.

4 Sklep

Učinkovito ravnanje je veliko več kot samo doseganje trenutnih uspehov. To je ustvarjanje možnosti za dolgoročno doseganje dobrih rezultatov. Reševanje sprotnih ali grozečih težav je jedro ravnateljskega dela

v skoraj vseh sodobnih združbah. Mnogi ravnatelji porabijo večino svojega časa in energije za spopadanje s kompleksnimi problemi, ki jih prinašata sedanjost in bližnja prihodnost. Ravnatelji morajo delovati v dolgoročnejšem časovnem okviru. Večina ravnateljev je pripravljena priznati, da so njihove sposobnosti napovedovanja prihodnosti podjetja omejene. Resnično je mogoče z gotovostjo napovedati le to, da se stvari spreminjajo. V vseh podjetjih, celo takih, ki ne rastejo, nastajajo številne spremembe, ki zadevajo poslovanje, trg izdelkov, konkurenco, vladne predpise, dostopno tehnologijo, trg dela, lastno poslovno strategijo. Te spremembe so sad vzajemnega delovanja podjetja in okolja, ki nikakor ni statično. Spremembe zahtevajo nenehno prilagajanje, inovativnost ravnateljev in podjetja. Če podjetje ni zmožno predvideti potreb po spremembah in se učinkovito prilagoditi spremembam v poslovanju ali organizaciji, nastanejo težave, ki nujno vplivajo na njihovo uspešnost.

Ker je sprememba neizogibna in ker lahko podjetju hitro povzroči težave, tudi resne krize, je dolgoročno najpomembnejša značilnost učinkovitega podjetja in ravnateljevanja sposobnost predvideti potrebne organizacijske in poslovne spremembe, jih načrtovati ter se tako pravočasno prilagoditi okolju. Če je prilagajanje podjetja spremenjenim razmeram v okolju načrtovano, tekoče, pravočasno in pravilno, lahko govorimo o postopnih, razvojnih spremembah. Če pa mora podjetje poslovanje hitro, korenito in dramatično spremeniti, potem imajo spremembe značaj revolucijsko-transformacijskih sprememb. Revolucijske spremembe (široko usmerjene, dramatične, radikalne, občasne) so potrebne, ko so postopne (stalne, razvojne, ozko usmerjene) zamujene ali pa so glede na bistveno spremenjene okoliščine nezadostne. Za uspešnost in dolgoročen razvoj podjetja so zato ključni sposobni, vztrajni, pošteni in v delo za družbeno blaginjo usmerjeni ravnatelji. Žal so številni ravnatelji to dejstvo v zadnjem desetletju zaradi velikokrat ozkega lastnega hlepenja po nenehnem dobičku za vsako ceno ne glede na način vse prevečkrat pozabljali in tako številni med njimi pripeljali podjetja v resno in hudo krizo

ter ob tem pripomogli h globoki krizi vrednot. Svet se zato danes spopada z globalno finančno in gospodarsko krizo, krizo vrednot, morale, poštenosti.

Literatura in viri

- Adizes, I. 1996. Obvladovanje sprememb. Gospodarski vestnik. Ljubljana.
- Burke, W.W. 2002. Organization Change. Theory and Practice. Sage Publications: Thousand Oaks. Kalifornija.
- Collins, G.C., Devanna, M.A. 1996. Temelji MBA. Gospodarski vestnik. Ljubljana.
- Daft, R. L. 2005. The Leadership Experience, 3. izdaja. Thomson in South-Western, Avstralija.
- Drucker, P. 1996. The Leader of the Future. Jossey-Bass Publishers. San Francisco.
- Dubrovski, D. 2004. Krizni management in prenova podjetja. Univerza na Primorskem. Koper.
- Kovač, B. 1996. Poslovna mitologija. Gospodarski vestnik. Ljubljana.
- Martin, H.P., Schuman, H. 1997. Pasti globalizacije. Co Libri. Ljubljana.
- Pučko, D. 2003. Strateško upravljanje. Ekonomska fakulteta. Ljubljana.
- Rozman, R. (2009). Program reševanja podjetij v krizi. Organizacija podjetij in drugih združb v kriznih razmerah: zbornik referatov 10. znanstveno posvetovanje o organizaciji (str. 70–78). Ljubljana: Društvo Slovenska akademija za management, Ekonomska fakulteta; Kranj: Fakulteta za organizacijske vede, 2009.
- Schermerhorn, J. R. (1999). Management, 6. izdaja. Wiley, New York.
- Shuster, K. 2009. Živela kriza! Finance, št. 5, str. 19.
- Štiblar, F. 2008. Svetovna kriza in Slovenci. Kako jo preživeti? Založba ZRC, ZRC, SAZU. Ljubljana.
- Tichy, N., Devanna, M. 2001. The Transformational Leader. Harper Business. New York.

Milena Kramar Zupan (1959) je diplomirala, magistrirala in doktorirala na Ekonomski fakulteti v Ljubljani na področju poslovanja in organizacije. V raziskavah povezuje aktualna teoretična spoznanja na področju vodenja in managementa s svojimi več kot dvajsetletnimi izkušnjami na različnih vodilnih delovnih mestih (deset let glavna direktorica tekstilne tovarne Novoteks iz Novega mesta, pet let direktorica regijske Poslovne enote Telekom Slovenije, Novo mesto, štiri leta direktorica Sektorja prodaje na Telekomu Slovenije, od leta 2007 dalje pa je direktorica Zdravstvenega doma Novo mesto). Je aktivna v domačih strokovnih in znanstvenih združenjih (je bila in je še članica Nadzornih Svetov, Svetov javnih zavodov, različnih organov v lokalni skupnosti in znanstvenih združenjih). Je avtorica člankov s področja managementa in vodenja. Za svoje obsežno delo je prejela več nagrad, med njimi tudi nagrado Mestne občine Novo mesto za dosežke na gospodarskem področju.