

Uzorne

primer

**Vidiki kriznega
managementa
in prenove
podjetij**

Drago Dubrovski





vidiki

Vidiki kriznega managementa in prenove podjetij

Drago Dubrovski



**Vidiki kriznega managementa
in preнове podjetij**
dr. Drago Dubrovski

Strokovna recenzenta
dr. Mitja I. Tavčar
dr. Irena Lesjak

Izdala in založila
Mednarodna fakulteta za družbene
in poslovne študije
Mariborska cesta 7
3000 Celje

Celje, 2011

Naklada 600 izvodov

© 2011 Mednarodna fakulteta
za družbene in poslovne študije

Kazalo

Prvi del Kriza · 6

- 1 Krizni manager pred odločitvami ... **7**
 - 2 Podcenjevanje potrošnikov kot vzrok za krizo – pivo Schlitz **9**
 - 3 Odpoklic izdelka – mineralna voda Perrier **11**
 - 4 Odziv managementa na pretečo krizo – zdravilo Tylenol **13**
 - 5 Ugotavljanje krize – Kratkohlačnik, d. d. **14**
 - 6 Lotevanje velikih projektov kot vzrok za krizo – Rolls-Royce **18**
 - 7 Kriza v malem podjetju – Mala firma, d. o. o. **20**
 - 8 Nenadni dogodek in komunikacijska kriza – BestBaby **22**
 - 9 Kriza v družinskem podjetju – Paul Lindberg & Co. KG **25**
 - 10 Krizni management z državno pomočjo – Chrysler **31**
- Vprašanja **33**

Drugi del Prenova · 37

- 11 Prenova z revolucijskimi metodami spreminjanja – General Electric **38**
 - 12 Preoblikovanje v sodobno podjetje – Siemens AG **39**
 - 13 Proces zdravljenja krize – Včeraj, d. d. **41**
 - 14 Spremljanje sprememb in odzivanje nanje – Inercija, d. d. **43**
 - 15 Prestrukturiranje državnega podjetja – ENI **46**
 - 16 Korenite spremembe strateških usmeritev – Minebea **48**
 - 17 Odzivanje na spremembe – »Lopezov učinek« **49**
 - 18 Poslovni reinženiring – Ford **52**
 - 19 Težave prevzemnikov – Rover **54**
- Vprašanja **56**

prvi del
Kriza

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 dnevih 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 nalepite jasno opozorilo, da ni za uporabo, dokler urad ne izda ustreznega dovoljenja. Ker ste bili vsi prepričani, da bo zdravilo velik uspeh, ste se med drugim v podjetju 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 bi naj bil 3–4 tedenski dopust. Na takšno zdravnikovo napotilo ste se lahko samo zasmejali, vedoč, koliko dela vas v naslednjih mesecih še čaka v podjetju. Na poti 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.

- 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 zvečer na večerji oglasili sosedje 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 njem.
- 13.35 Sprejeli ste še klic znanega zdravnika, ki vam sporoča, da sta dva njegova pacienta, katerima je predpisal vaše 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. Zdravnik zahteva takojšnje pojasnilo, sicer bo moral medijem sporočiti svoje ugotovitve.
- 13.50 Čaka vas tajnica glavnega direktorja, da vas osebno pripelje 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 vas bi 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 jasni. 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« ni povsem varno.
- 14.20 Medtem se v pisarni »kot zelo nujno« oglasita vodja proizvodnje in vodja skla-

dišča, ki sprašujeta, ali je glavni direktor že kaj odločil v zvezi z lepilom za nalepke. Za problem 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 nekaj pošiljk odposlanih brez nalepk.

- 14.45 Tajnica glavnega direktorja vam prenese sporočilo vaše žene, da je za nakup zemlje za vikend predala nepremičninskemu posredniku naročilo za 20.000 EUR, kar morate v banki plačati do 17.00h, 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 bi naj bilo z zdravilom »The Best« nekaj hudo narobe. Če do 15.30h ne dobijo našega stališča, bodo objavili zgodbo, ki jo imajo pripravljeno z naslovom »Znani zdravnik poroča o mrtvih pacientih zaradi jemanja zdravila The Best«.
- 15.00 Kličejo vas prijatelji iz investicijske družbe, ki ste jim priporočali nakup delnic vašega podjetja, da so v tem tednu za zagotovitev sredstev morali prodati večino dosedanjih naložb, nekaj tudi pod tržno ceno, in da so za vaše bodoče delnice sklenili že nekaj terminskih pogodb. Sporočajo še, da nič ne skrbite, da se strinjajo z vašim priporočilom.
- 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, saj je stara zaloga že v celoti razprodana.
- 15.10 Finančni direktor vas prestreže in pove, da jutri ne bo mogoče izplačati plač, saj na poslovnem računu ni dovolj denarja. Položaj je nekoliko neprijeten, saj 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 13.00h klical sindikalni zaupnik in za 14.30h sklical nujen sestanek, direktor pa mu je povedal, da se boste sestanka udeležili vi. 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 obolelo, za zdaj še za neznano boleznijo. Če se sestanka vodstvo ne bo udeležilo, je velika verjetnost, da bo napovedana stavka.
- 15.20 Do vas se zrine vodja varnostne službe in vam pove, da so dobili novo grožnjo z nastavljenom bombo, vendar je lahko le nova potegavščina. Sprašuje vas, ali naj stavbo evakuirajo ali ne.
- 15.25 Iz telefonske centrale vas sprašujejo, kaj naj odgovorijo na klice, ki povprašujejo o nevarnosti nekega zdravila »The First« ali podobno. Do sedaj so večino klicev, ker ne vedo, kdo zdravilo proizvaja, usmerjali k znanemu zdravniku.
- 15.30 Vaša žena vam sporoča, da se je nepričakovano s študija v ZDA vrnila vaša hči, ki študija 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. 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?

Podcenjevanje potrošnikov kot vzrok za krizo – pivo Schlitz

Pivo znamke Schlitz je bilo v letih 1950–1980 eno najbolj znanih v ZDA. Skupaj z glavnim konkurentom znamko Budweiser je kot pomembna nacionalna blagovna znamka zavzemala velik del ameriškega trga. V začetku sedemdesetih let so se v nasprotju s svojim glavnim konkurentom, ki je vztrajal na originalnem okusu obstoječega piva, lotili projekta zniževanja stroškov, da bi lahko povečali prodajo in zasluzke. Najprej so v procesu izdelave piva začeli zamenjevati prejšnje sestavine s cenejšimi in zato manj kakovostnimi, na koncu pa so z drugimi sestavinami nadomestili še ječmenov slad, ki je pivu Schlitz dajal do takrat značilen in vsem poznan okus. 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 13,8 %; donos na prihodke iz prodaje, ROS: 7,6 % – konkurent je imel 5,9 %).

Finančni rezultati pa so bili le ena plat zgodbe. Potrošniki so začeli neugodno zaznavati spremembo v okusu piva, ki je po njihovem prepričanju postalo ceneno. Management v družbi Joseph Schlitz Brewing Co. je namreč zanemaril dejstvo, da nakup piva ni zgolj racionalna odločitev, temveč je tudi nekaj več (lojalnost, subjektivna zaznava okusa, tradicija 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. Ko so uvideli svojo napako, je prišlo do zamenjave managementa in do ponovne oživitve prejšnje proizvodnje piva in uporabljenih sestavin. Prodajo so želeli vrniti na prejšnji obseg še z močnimi oglaševalskimi akcijami, vendar se potrošniki k pivu Schlitz nikoli več niso vrnili, čeprav je bilo sedaj njihovo pivo, glede na izvedena objektivna testiranja, celo boljše od originalnega.

V letu 1979 je izguba v pivovarni znašala že 51 mio USD. Tržne vrednost blagovne znamke je leta 1974 znašala 1 mlrd USD, leta 1980 pa le še 75 mio USD. Pivovarno je na koncu (v letu 1982) relativno poceni kupila tretja največja ameriška pivovarna Stroh Brewery Co., ki je blagovno znamko Schlitz vključila v svoje proizvodne in distribucijske procese. Nekoč izjemno uspešen izdelek je zaradi subjektivnih vzrokov dejansko propadel že v začetku sedemdesetih let, ko so se začele nepremišljene spremembe, deset let kasneje pa še podjetje. Zanimivo je, da je pivovarna Stroh v letu 1999 po kar 149-letni tradiciji zaradi konkurenčnih pritiskov prenehala s to dejavnostjo in svoje pivovarne z blagovnimi znamkami prodala.

Naloge in vprašanja

1. Navedite razloge, na osnovi katerih se je vrhnji management v družbi Joseph Schlitz Brewing odločil za zamenjavo izvirnih kakovostnih sestavin z novimi, cenejšimi!
2. Katere kazalce je management uporabil kot osnovo za svojo poslovno odločitev?
3. Poslovna odločitev managementa se je z vidika finančnih kazalcev in produktivnosti pokazala kot povsem pravilna. Kdo pa je potem krivec za propad podjetja – management ali potrošniki? Kaj pomeni prevlada kratkoročnih ciljev nad dolgoročnimi? Kaj so v tem primeru eni in drugi?
4. V kakšni vrsti krize je že bilo podjetje takrat, ko je sicer dosegalo mnogo boljše rezultate od glavnega konkurenta?

Podcenjevanje potrošnikov kot vzrok za krizo – pivo Schlitz

5. Kdaj in kako bi se dalo krizo odpraviti in preprečiti propad podjetja? Je bila to obvladljiva ali neobvladljiva kriza?
6. Kakšen bi bil primeren način za spreminjanje sestavin v proizvodnji piva (sama sprememba je lahko celo dobrodošla), da ne bi povzročila »odhoda« potrošnikov?
7. Kakšne bi lahko bile še druge možnosti reševanja nastalega položaja v trenutku, ko je vrhni management spoznal svojo napako?
8. Blagovna znamka Schlitz je zavzemala v petdesetih letih poleg znamke Budweiser največji tržni delež v ZDA. Pivo znamke Budweiser proizvaja danes največja (belgijsko-brazilsko-ameriška) pivovarna na svetu InBev Anheuser-Busch. S predpostavko, da bi se Schlitz razvijal po enaki stopnji kot Budweiser, ali lahko ocenite razsežnosti napake managementa iz zgornjega primera?

Odpoklic izdelka – mineralna voda Perrier

V začetku devetdesetih let so pri povsem običajni analizi vzorca v eni vodilnih naravnih mineralnih vod Perrier odkrili sledove benzena (karcinogeno industrijsko topilo). Francoski proizvajalec Source Perrier je takoj po potrditvi tega odkritja umaknil iz prodaje na trgu Severne Amerike, kjer je imel do tedaj kar 52 % tržni delež, okrog 70 milijonov steklenic mineralne vode, pri čemer je navedel, da se vsebnost benzena nanaša zgolj na ta trg. Za razjasnitev primera se je vedno bolj začela zanimati javnost oz. potrošniki, zato so 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 Perrierjeva proizvodnja, ne le tista za Severno Ameriko, so morali tako že po nekaj dneh uradno izjavo spremeniti.

Spoznanje, da se v mineralni vodi nahajajo zdravju škodljive sestavine, je bilo tako za potrošnike kakor tudi za samo družbo šokantno, saj je kakovost mineralne vode v celoti odvisna od njene izvornosti. Perrier je bil tako drugi veliki primer umika globalne blagovne znamke s svetovnega trga. Prvi primer je bil umik zdravila proti bolečinam Tylenol družbe Johnson & Johnson, ko naj bi v nekaterih kapsulah našli sledove cianida.

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 izvorne enolitrske steklenice, ki je imela skoraj isto ceno. Marsikdo je pomislil, da morajo sedaj potrošniki plačati za napake podjetja. Podjetje se ni nikoli vrnilo na stari tržni delež. S padanjem tržne vrednosti podjetja pa je postalo še lahek plen za morebitnega prevzemnika (leta 1992 ga je prevzel Nestlé).

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 Tylenola je osem uživalcev umrlo, v primeru Perrierja pa niti resnih obolenj ni bilo). Nepripravljene, spreminjajoče in zavajajoče informacije javnosti so namreč privedle le še do večjega zanimanja in bolj odklonilnega odnosa, potrošniki pa so bili manj pripravljeni odpuščati. Management je v začetku povsem očitno podcenil problem, zato je tudi tako nepripravljeno ravnal.

Naloge in vprašanja

1. Težave s kakovostjo mineralne vode so nastale zaradi zunanjih vzrokov, ki pa krize še niso povzročili (nihče ni bil huje zastrupljen, benzen je v manjšem deležu stalno prisoten v mineralnih vodah ipd.). 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 ravnal, da ne bi prišlo do opisanih zapletov, ki so imeli na koncu strahovite posledice?
4. 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.
5. Kaj je to kriza zaradi pomanjkljivih ali nevarnih izdelkov? Pojasnite kakšen domači primer!
 6. 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. V ZDA je bilo v letu 1988 takšnih odpoklicev 221 z okoli 8 milijonov enot izdelkov, v letu 1993 pa že 367 odpoklicev z 28 milijoni enot (Smith, Thomas in Quelch 2000, 63). V Avstraliji je bilo med 1998 in 2002 2.155 odpoklicev izdelkov, največ na področju terapevtskih izdelkov (800), potrošnih izdelkov (538), avtomobilov (454) in prehrane (209) (Coleman 2004). 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 (primer J&J).
 7. Kaj je to »odpoklic« izdelka? Poznate kakšen domači primer? Pojasnite trditev, da kriza odpira tudi nove priložnosti!
 8. 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 Nissanov direktor Carlos Gnosn.
 9. 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?
 10. V letu 1995 je družba Coca-Cola slovesno oznanila izrek »Najboljše je narejeno še boljše«. S tem sloganom je družba nameravala po 99-tih 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.
 11. 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 5 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.
 12. Primerjajte zgodbi Coca-Cole s prejšnjima primeroma Schlitz in Perrier! Kaj pomeni priznati napako in takoj ustrezno ukrepati?

Odziv managementa na pretečo krizo – zdravilo Tylenol

Jeseni leta 1982 je prišlo do tragičnih dogodkov, ko je na območju Chicaga zaradi uživanja zdravila Tylenol Extra Strenght umrlo sedem ljudi. Mediji so objavili, da se v kapsulah tega zdravila za lajšanje bolečin (kot alternativa aspirinu) nahaja cianid, domnevno pa bi naj 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 pripravljene kriznega plana, kako ravnati v takih primerih, vendar je bila njena politika usmerjena, kot so objavili, »v največjo skrb za potrošnike in javnost«. J&J 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 J&J ponovno uvedel na trg izdelek, ki pa je bil bistveno bolj zaščiten pred morebitnimi podobnimi dejanji. V obdobju naslednjih petih mesecev je J&J 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 bilo ocenjenih na 100 mio USD, celotna škoda pa približno 500 mio USD. V tem času je padla tudi vrednost delnic družbe J&J za okoli 20 % kot posledica izgube zaupanja v družbo.

Čeprav podjetje 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 J&J 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 J&J zaznana celo kot »zaščitnik javnosti«, kar je močno izboljšalo njen korporacijski image.

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 J&J enako oškodovana od nevarnega povzročitelja kot tiste žrtve, ki so dejansko umrle (v preiskavi je sodelovalo več kot 100 agentov FBI).

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 bolnicam; ponovna uvedba Tylenola Extra Strenght, vendar v trojnem zapečatenju in zelo obstojni embalaži, ki je postavila celo nove standarde za takšne vrste potrošniških izdelkov

Naloge in vprašanja

1. Komentirajte način odziva managementa na nastalo krizo!

Ugotavljanje krize – Kratkohlačnik, d. d.

Slovensko tekstilno (konfekcijsko) podjetje Kratkohlačnik, d. d., je eno večjih podjetij za proizvodnjo kratkih hlač v Evropi. Zaposluje 420 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 naporami. 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, bi verjetno ne mogli ustvariti nobenega dobička. Država naši delovnointenzivni industriji jemlje pri davčnih obremenitvah, pri obrestnih merah, pri tečaju, povrh pa še brez razmisleka spušča v Slovenijo tujo konkurenco. Še dobro, da jo s strahovitimi naporami managementa uspešno zaustavljamo, tako da nam prodaja na domačem trgu ne pada. Pogoji poslovanja, ki jih določa makroekonomska politika, so posebno zaostreni še v zadnjem času, ko...«

Medtem ko je večina članov nadzornega sveta svojemu direktorju nenehno prikimala, 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 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 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, poštna in bančne storitve, poraba goriva za službene avtomobile itd.). Ker je bila naša proizvodnja skoraj v celoti zasedena, smo nekaj poslov prenesli 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 prodaja. Stroški dela so celo pod načrtovanimi. Ker pa je proizvodnja večkrat delala tudi ob nedeljah in praznikih, saj je bilo treba popraviti nekatere reklamirane modele, smo takšna prizadevanja skupaj z vrhnjim managementom morali posebej nagraditi.

Izkazi poslovnega izida v EUR

Postavka	Predpreteklo leto	Preteklo leto	Tekoče leto	Plan za tekoče leto
A. ČISTI PRIHODKI IZ PRODAJE	6.931.230	7.119.012	6.484.727	7.039.726
I. Čisti prihodki iz prod. na domačem trgu	2.733.266	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	7.415.289
F. STROŠKI BLAGA, MAT. 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	3.129.694	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	—	429.812	371.391	367.216
M. IZGUBA IZ POSLOVANJA	12.519	—	—	—
N. PRIHODKI OD FINANCIRANJA	100.150	91.804	58.421	95.977
P. ODHODKI FINANCIRANJA	408.947	338.007	258.721	354.699
R. DOBIČEK IZ REDNEGA DELOVANJA	—	183.609	171.091	108.494
S. IZGUBA IZ REDNEGA DELOVANJA	321.316	—	—	—
Š. IZREDNI PRIHODKI	183.609	16.692	29.210	225.338
I. Oprava 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	—	166.918	200.301	300.449
V. CELOTNA IZGUBA	141.880	—	—	—

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 pridobili nekaj odstotkov v ceni.«

Na vprašanje zunanjega člana nadzornega sveta, kakšen delež predstavlja ta terjatev v vseh kratkoročnih terjativah 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 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 dobili pravočasno plače in regresa. Govoril sem sicer z našimi bankami, vendar pravijo, da smo že presegli njihove kriterije 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.

V zadnjem času ste lahko v dnevnikih časopisih prav tako veliko prebrali o našem us-

Bilance stanja v EUR

Postavka	Predpreteklo leto	Preteklo leto	Tekoče leto	Plan za tekoče leto
A. STALNA SREDSTVA	3.526.122	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. GIBLJIVA SREDSTVA	3.501.085	3.972.626	4.018.528	
I. Zaloge	2.132.364	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	
II. Dolgoročne terjatve iz poslovanja	1.114.172	121.015	125.188	
III. Kratkoročne terjatve iz poslovanja	1.118.344	1.201.803	1.080.788	
IV. Kratkoročne finančne naložbe	79.286	112.669	116.842	
V. 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	2.787.514	2.879.319	2.900.184	
I. Iz poslovanja	1.268.570	1.293.607	1.043.232	
II. Iz financiranja	1.518.944	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	

pešnem poslovanju, saj želimo pozitivno informacijo, ki pa jih je glede na stanje našega gospodarstva zelo malo, prenesti tudi v širšo javnost. Po mojem mnenju se o uspešnih podjetjih premalo piše!»

Nekdo izmed članov nadzornega sveta je predlagal, da naj direktor le še kaj pove o nadaljnji strategiji.

»Veste, o strategiji zelo veliko pišejo akademiki, pa tudi na različnih seminarjih s tem zelo dobro zaslužijo. Sam pa menim, da moramo veliko in pridno delati, rezultat takšnega dela pa bo tudi trdna strategija. Poglejte, pred kratkim nam je po kratki analizi poslovanja, kot so temu sami rekli, neko svetovalno podjetje predlagalo oblikovanje kriznega tima za pripravo in izvajanje nadaljnjih ukrepov. Kakšen krizni tim neki, saj poslujemo z dobičkom! Takoj sem jih opozoril, da je proizvodnja kratkih hlač nekaj povsem drugega kot pa prodajanje megle. Čeprav nas je nedavno nekaj sodelavcev zapustilo – govori se, da so se zaposlili pri konkurentu – poudarjam, da se moramo nasloniti na lastne sile ter še bolje in več delati!«

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 res nižji? Kje, mislite, so razlogi, da družba v okviru poslovnega načrta ni izdelala bilance stanja?
2. Opredelite krizo z vidika meril za razvrščanje kriz!
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 vpliv pet mogočih vzrokov za nastalo stanje!
5. Na osnovi katerega povoda (neposredno delujočega vzroka) bi se lahko kriza dejansko sprožila?
6. Povečanje vrednosti zalog, izkazano v izkazu poslovnega izida, pomeni pravzaprav

Vedenje managementa iz tega primera po modelu »proces propadanja«

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

proizvodnjo na zalogo. Kakšen vpliv ima zaloga na prikazani dobiček? Ali bi bilo npr. mogoče iz takšnega dobička izplačati dividende ali kupiti nove stroje? Kaj se bo zgodilo, ko bo podjetje začelo zmanjševati zaloge? Kakšna je razlika med računovodskim dobičkom in likvidnostnim presežkom?

7. Opišite vedenje managementa iz tega primera po modelu »proces propadanja« (glej preglednico)!
8. Kakšno je po vašem mnenju delo nadzornega sveta? Ali lahko njegova sestava vpliva na odločitve, ki se sprejmejo s preglasovanjem? V kakšnem razmerju sta v podjetju Kratkohlačnik uprava in nadzorni svet? Kako mislite, da se bo seja končala?
9. Kakšno je stališče managementa podjetja Kratkohlačnik do strateškega načrtovanja?
10. Kako se je začel in kakšen bo vpliv posla na ruskem trgu? Kaj pomenijo »uradno priznane« terjatve v stečajnih postopkih na Hrvaškem?
11. Svetovalno podjetje je na krizo očitno opozorilo. Zakaj menite, da je direktor na njihovo mnenje reagiral tako odklonilno?
12. Predpostavimo, da je prišlo na zahtevo lastnikov do zamenjave vrhnjega managementa. Kateri bi lahko bili ukrepi, ki bi jih kot novi direktor začeli izvajati? Katere člane vrhnjega ali srednjega managementa bi povabili v krizni tim?

šest

Lotevanje velikih projektov kot vzrok za krizo – Rolls-Royce

Vzrok krize je velikokrat tudi lotevanje velikih projektov. 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 (visoki prihodki, nizki stroški, visoka stopnja dobička, zmanjšanje zadolženosti itd.) 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.

Zelo poučen primer je zgodba družbe Rolls-Royce iz šestdesetih 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 šestdesetih 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 podjetju 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, 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 oživiljenega 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 38.000 zaposlenih in je drugi največji izdelovalec letalskih motorjev na svetu (prvi je General Electric).

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

- z velikimi 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 trdna, 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 vrhnji 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, tmveč izključno projekt »RB 211«, ki se ga 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 pripravah za izvedbo velikih projektov tako pogosto prihaja do precenjenosti pričakovanih učinkov? Kakšna je lahko povezava z izdelavo raznih investicijskih programov v podjetjih? Kako te nevarnosti odpravimo? Kakšne so nevarnosti, kadar je avtor oz. idejni nosilec nekega projekta hkrati tudi njegov ocenjevalec?
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. 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?
6. Razen pogoste prekoračitve predvidenih raziskovalno-razvojnih stroškov je za velike projekte značilno, da zamujajo z načrtovanimi roki. Tako so analize skoraj 1500 projektov iz osemdesetih let ugotovile, da veliki projekti v povprečju zamujajo kar za 150 %, tisti, katerih predračun pa znaša nad 1 milijardo USD, pa za 60 %. Kakšne posledice za uspešnost projekta ima lahko takšno spoznanje?
7. Poznate kakšen drug primer iz slovenske poslovne prakse, v katerem je bilo lotevanje velikih projektov vzrok za nastanek krize ali celo propad podjetja?

sedem

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 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 sosodnjim 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, ki ima opravka z visokimi temperaturami in prijemanjem ostrih kovinskih predmetov. Te pa je v Sloveniji kar nekaj.

S pomočjo prijatelja iz večjega zunanjetrgovinskega podjetja sta v Franciji odkrila izdelovalca potrebnega vhodnega materiala, ki je po pričakovanju za dobave zahteval predplačilo. Prve vzorčne primera 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 potrebno povečano proizvodnjo financirati (predvsem nabavo materiala iz Francije), sta pri lokalni banki pridobila kredit, za zavarovanje katerega sta zastavila svoje osebno premoženje. Prepričana sta namreč bila v uspeh projekta.

Nenadoma pa so se začele pojavljati težave, ki jih nista predvidevala niti poznala. Ker so bili odjemalci večinoma industrijska podjetja (železarne, livarne, gradbeništvo ipd.), ki so po večini primerov zamujala s plačili tudi strateškimi ali monopolnimi 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 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, manj pa managerja.

Ker sta imela bančno posojilo zavarovano z lastnim premoženjem, se 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 prejemale nobenega plačila.

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?
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 prevzemanje večjega tveganja) in sta se raje odločila za zanesljivejšo možnost, čeprav je ta pomenila konec podjetja, ki je vendarle imelo na trgu sprejet 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?

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 zvoni. 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 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 stališče, ki ga bodo sporočili medijem in objavili na novinarski konferenci. Jane je prisotnim tudi obnovila dogodek: »Nelkin je novinarjem povedal, da je njegova štirinajstletna 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, kamor se je zaletel voziček. Nihče ni videl nesreče, vendar Nelkin vztraja, da to ni mogla biti Sofijina napaka, saj bi naj 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 javno na televiziji opravičiti Nelkinu in njegovi družini, medtem ko je bil pravnik Robert absolutno proti

temu, saj bi na ta način priznali odgovornost za nesrečo, ki je pa nihče ni videl. Razlog za nesrečo bi namreč lahko bila tudi napaka štirinajstletne sestre. Pravno gledano bi seveda lahko za nesrečo obdolžili proizvajalca zavor, vendar pa je bilo treba upoštevati, da je javnost zaradi poznanosti žrtve že 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 oprostí. Srečanje kriznega tima bi moralo biti takoj, ko so slišali za nesrečo, Greg pa bi moral svojo izjavo podati že isti večer.
- Greg bi torej moral takoj sklicati novinarsko konferenco in storiti naslednje tri korake: opravičiti se družini Nelkin za neustreznost vozička in ponuditi pomoč družini ter zaželei čimprejšnje okrevanje njihove hčerke. Objaviti bi moral tudi 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 podjetja kot dobavitelja izdelkov za otroke in ugled podjetja, ki slovi po izredni kakovosti 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 na višji točki (povzeto po Fryer 2001)

Naloge in vprašanja

1. Komentirajte predloge svetovalcev!
2. Kaj je to komunikacijska kriza oz. kriza odnosov z javnostmi (PR)? Kaj se lahko zgodi, če pristop k njenemu razreševanju ni pravi?
3. Pravno gledano bo krivdo podjetju BestBaby težko dokazati, zato podjetje naj ne bi doleteli odškodninski zahtevki. Problem torej ni tako kritičen. Ali res?
4. Leta 2000 je prišlo do resnega spora med večletnima partnerjema proizvajalcem avtomobilskih pnevmatik družbo Bridgestone/Firestone in proizvajalcem avtomobilov Ford Motor Comp. 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 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 Bridgestovnovih gum. S trga je bilo odpoklicanih 15 mio kosov gum, tržne deleže pa je začela prevzemati konkurenca (Goodyear, Michelin). Namesto da bi priznala in proučila problem, odpoklicala s trga vsa sporna vozila in

Nenadni dogodek in komunikacijska kriza – BestBaby

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.

5. Pojasnite komentar v enem izmed časopisov: »Kjer je po vsej verjetnosti krivda skupna, rešitev problema ni v konfrontaciji, temveč v kooperaciji.«

Kriza v družinskem podjetju – Paul Lindberg & Co. KG

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 1500 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 poslovodij, 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 primerni 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 poslovodje.

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 poslovodjema 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 potrebnih 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 zmožnosti managementa za razširitev poslovanja ne zadostujejo in da tudi njunega 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.

Poleg povsem vsebinskih vidikov igrajo pri novih postavitvah vodstvenega osebja pomembno vlogo premisleki o sorazmerju med obema družinskima vejama in prestižnostni vidiki. Vsak izmed poslovodij namreč poskuša povečati krog vodstvenih delavcev, ki so pod njegovim neposrednim nadzorom in s tem svojo podporo oz. zaledje. Na ta način se je sicer raven kakovosti managementa povečala, vendar pa je s temi no-

vimi nastavitvami »vodstveni aparat« – glede na zahteve srednje velikega podjetja – že predimenzioniran in povzroča precejšnje overhead-stroške.

Novo vodstvo je razen tega zelo zainteresirano za razširjanje modernih metod managementa. Velik del managementa se zato udeležuje različnih seminarjev. Ti programi nadaljnega izobraževanja pa še bolj negativno vplivajo na storilnost vodstva. Namesto zaželenega izboljšanja sodelovanja znotraj podjetja vodijo različni modeli, povzeti iz seminarjev, v čezmerno organiziranje in s tem v birokratsko odrevenelost.

Izostali pa so potrebni ukrepi na področju prodajne politike oz. trženja nasploh, ki je ostalo od začetka osemdesetih 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 3 sodelavci) 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 na primer 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 osemdesetih letih povpraševanje po kovinskem pohištvu do takrat sploh najvišje, obstoječe proizvodne zmogljivosti niso več zadostovale. Vedno večji delež proizvodnje je bilo zato treba naročiti v izdelavo pri poddobaviteljih (kooperantih). Ker je promet pod novim vodstvom leta 1994 narasel na 42 mio EUR (1993 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 Duisburg 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 nadaljnega razvoja tržnega povpraševanja. Tako se je nadpovprečno 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 enoizmenstem 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; nova tovarna se je razen tega 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.

Padec povpraševanja so čutili tudi drugi konkurenčni proizvajalci, vendar pa se noben izmed njih ni lotil tako obsežnih investicijskih programov kot Lindberg. Opozorila zaradi vse preveč optimističnih prognoz za načrtovane razširitve zmogljivosti so prihajala z vseh področij managementa. Skeptični so bili zlasti predsednik nadzornega sveta ter Hugo Lindberg, njegov sin Dirk in nekaj članov srednjega managementa. Skupaj so zagovarjali previdnejšo politiko rasti. Njihova svarila pa so bolj odsevala nek splošen občutek negotovosti in niso vsebovala konkretnih nasprotnih predlogov. Ker pa

je prevladovala družinska veja Hartwiga Lindberga in dober položaj glede prejšnjega dobička podjetja, se njihovi pomisleki niso upoštevali.

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 svetovalec 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.

Novi glavni poslovodja se je po kratki, grobi analizi položaja podjetja, ki jo je v glavnem opravil sam, odločil za nadaljevanje dosedanje strategije rasti z istočasnim uvajanjem številnih izboljšav na področju prodaje. Priprava, izbira in usklajevanje ukrepov za reševanje krize je od sedaj ležalo pretežno v Schnellmannovih rokah, kateremu je nadzorni svet podal obsežna pooblastila za odločanje. Schnellmann preostale člane managementa samo obvešča o načrtovanih ukrepih.

Izdelavo alternativnih rešitev za določene podrobne probleme je novi glavni poslovodja zaupal trem družbam za podjetniško svetovanje. Zunanji svetovalci, ki predstavljajo nadaljnje nosilce kriznega managementa in ki delujejo v timu dveh do treh ljudi, več mesecev ostanejo v podjetju. Delajo izključno skupaj s Schnellmannom; ostali člani managementa pa so prisotni le pri njihovi predstavitvi pred Schnellmannom kot poslušalci. Schnellmann je predloge svetovalcev običajno zavrnil kot neuporabne.

Ukrepe za reševanje krize, ki jih razvija Schnellmann in o katerih se dogovori le z nadzornim svetom, nato podrobneje obdelajo in izvajajo vsakokrat pristojni oddelki znotraj obstoječe organizacijske strukture.

Ukrepi za reševanje krize predvidevajo med drugim koncentracijo prodaje z združitvijo 18 podružnic v 6 prodajnih conah, da bi se dejavnost potnikov oz. strokovnih svetovalcev lahko upravljala centralno. Obenem se je okrepil management 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 zaožrnil, 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 ter 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 ogromno upadanje cen. Konkurenca ponudnikov jih je prisilila v popuste v višini tudi do 30 do 40 %. Do konca leta 1997 je promet padel na 5,1 mio EUR, izgube pa narasle na 2,2 mio EUR.

Ker so se negativna gibanja nadaljevala tudi leta 1998, glavni poslovodja, ostali

management in nadzorni svet počasi pridejo do spoznanja, da je tako pri sanacijskih ukrepih kot tudi glede organizacije in vodenja reševanja krize potrebna temeljna sprememba smeri.

Schnellmann je sedaj po novem poskušal k pripravi ukrepov pritegniti več članov podjetja. Vpliv obeh dosedanjih poslovodij in nadzornega sveta se hkrati postopoma zmanjšuje. Kot najvišji organ odločanja in izdelave konceptov za vse nadaljnje ukrepe za reševanje krize je Schnellmann jeseni 1998 ustanovil komisijo za racionalizacijo poslovanja, ki je sestavljena iz razširjenega managementa in vodij treh štabov. Na več sejah proti koncu leta 1998 je varčevalna komisija sestavila natančno diagnozo problema in nove cilje za reševanje krize. Najvišji cilj je sedaj v najkrajšem času zmanjšati stroške, da bi zmanjšali nastalo izgubo in da bi ne bi ogrozili likvidnosti, ki se je začela resno slabšati. Komisija je zato preverila vse vrste stroškov z vidika možnih prihrankov in določila cilje za varčevalne ukrepe na posameznih funkcijskih področjih podjetja.

Nadzorni svet se je v času krize vedel povsem pasivno, od njega po imenovanju Schnellmanna za glavnega managerja niso več prihajale nikakršne pobude za reševanje krize. Njegovi člani, ki so se tako ali tako sestajali le dva- do trikrat letno, so vedno odobrili Schnellmannove odločitve oz. odločitve managementa. Tudi oba managerja – juniorja sta ob koncu 1998 svoj prejšnji vpliv v glavnem izgubila. Na Schnellmannovo zahtevo sta morata večji del svojih pooblastil za odločanje odstopiti vodstvenim delavcem, ki so se medtem povzpeli v podjetju ali so prišli v podjetje; štabi, ki so jima bili podrejeni, pa so se ukinili.

Ko ob koncu leta 1998 vodstvu postane jasno, kakšni morajo biti ukrepi, ki so potrebni za reševanje krize, h katerim spadajo tudi odpuščanja viška zaposlenih v večjem obsegu, so se tudi na neformalni podlagi začeli pogovori med poslovodstvom in delavskim svetom. Odnos med obema je kljub napetemu gospodarskemu položaju podjetja in različnim interesom načeloma kooperativen. K temu je veliko prispevala dobra klima sodelovanja še iz časov stare generacije podjetja in dejstvo, da je poslovodstvo pritegnilo delavski svet k sodelovanju tudi nad z zakonom predpisanim obsegom zgodnjo in obsežno komunikacijo ter delno realizacijo njegovih predlogov za prihranek stroškov pri reševanju krize. V kratkem času so se zato lahko sporazumeli o odpuščanjih, ki jih je treba izvesti. O konstruktivnem stališču delavskega sveta priča tudi dejstvo, da je ta odvrnil vse poskuse vmešavanja zunanjih skupin v reševanje krize, zlasti s strani sindikata.

Tudi poslovni tisk je šele pozno, od sredine 1999, poročal o dogajanju pri Lindbergu, tako da to ni vplivalo na ozračje pogajanj in vzdušje v podjetju, dogodki pa prav tako niso bili čustveno obarvani.

Ukrepi za reševanje krize, ki jih skupaj razvijejo komisija za racionalizacijo in teami, v prvi vrsti predvidevajo zmanjšanje zaposlenih za približno 300 delavcev, ki naj bi se odpustili v naslednjih dveh letih. To je zadevalo zlasti administrativno področje podjetja in manj neposredno tista področja, ki se ukvarjajo s proizvodnjo.

Preventivnim vzdrževalnim ukrepom so se v glavnem odpovedali, vse večje investicije pa so bile ustavljene. Spremljajoči varčevalni ukrepi segajo od izdelave natančnih načrtov vklapljanja ogrevanja in razsvetljave do odpovedi naročnine strokovnih časopisov in povečane ponovne uporabe odpadnih snovi.

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 dobaviteljnih 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 obstaja le ohlapno sodelovanje.

Zaradi visoke zadolženosti so spodleteli vsi takratni poskusi, da bi pridobili nove vlagatelje kapitala za podjetje. Projekcije denarnih tokov so pokazale, da bo v drugem

četrtnetu 1999 nastopila plačilna nesposobnost podjetja. Zato so management oz. lastniki aprila 1999 pri občinskem sodišču Duisburg vložili predlog za prisilno poravnavo za družbo Lindberg & Co. KG. Lindbergovim upnikom so predlagali, da večji del svojih terjatev odložijo ali v celoti odpišejo. Sodišče je postavilo začasnega poravnalnega upravitelja.

Prizadevanja za ohranitev podjetja se v nadaljevanju osredotočijo izključno na glavne poslovodje 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 Christiansena iz Frankfurta, za sicer visoko zadolženo podjetje, ki pa razpolaga z modernimi proizvodnimi zmogljivostmi, odličnim tehnološkim znanjem in znano blagovno znamko. Christians 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 poravnalni upravitelj se je pri teh pogajanjih komajda pojavljal oz. se je omejeval le na formalnopravne funkcije. V svojem jedru vsebuje izvensodna poravnava naslednje točke:

- Christians 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.

Christians je zato imenoval nove člana managementa. Sestava preostalega managementa je ostala nespremenjena. Kadrovske spremembe, ki so se jih mnogi vodstveni delavci bali, se niso zgodile, kar je pozitivno delovalo na sodelovanje in motivacijo v managementu.

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.

Ukrepi za reševanje krize, uvedeni od sredine 1999, so vsebovali naslednje osrednje točke:

- nadaljevanje dosedanjih varčevalnih ukrepov in zmanjševanje zaposlenih;
- uvedba standardiziranih sestavih delov pisalnih miz, s čimer se močno znižajo proizvodni in drugi stroški;
- pospešene inovacije izdelkov na področju računalniških delovnih mest, bibliotekarske opreme in protivoljne zaščite so razširile ponudbeni program; dodatno so se v organizacijo prodaje vključili tudi specializirani trgovci;
- spremenila se je organizacija poslovanja: dosedanja funkcijska področja proizvodnje in tehnike, financ in komerciale so se dopolnila s tremi novo ustanovljenimi: pisarniško pohištvo, skladiščna oprema in varnostna oprema;
- prodaja tovarne pisarniškega pohištva Standbein, ki ni bila vključena v poravnavo.

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 devetdesetih 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 Christians podjetje zato, kot načrtovano, proda. Novi lastnik postane neka ameriška družba.

Naloge in vprašanja

1. Kaj je pripeljalo do tega, da sta 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 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 odločil 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. Ali se je management po padcu prodaje takoj soočil s kriznimi razmerami? Kakšna je bila njihova prva reakcija? Povežite odgovor s tipičnimi zaporednimi reakcijami managementa!
6. Na kakšen način se je oblikoval krizni tim? Ali so bila pri tem upoštevana preizkušena načela in smernice?
7. Kako ocenjujete nakup komplementarnega proizvajalca pisarniškega pohištva? Kje najdete prednosti in kje slabosti? Krizo v lastnem podjetju bi velikokrat želeli rešiti tako, da se priključimo nekemu večjemu poslovnemu sistemu, češ ta nam bo podaril manjkajoča sredstva (resurse), ali pa z istim namenom prevzamemo manjše podjetje. V čem vidite velike nevarnosti takšnega razmišljanja?
8. Po neuspešnem nakupu sorodnega proizvajalca pohištva je krizni tim izvedel temeljno spremembo smeri. Glede na znane značilnosti kriznih razmer oz. akutne krize – ali so v krizi tovrstna preizkušanja smeri reševanja mogoča? Zakaj? Kaj dejansko pomeni sprememba smeri delovanja v krizi?
9. 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.?
10. 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?
11. Če bi vas družina Lindberg v letu 1997 najela kot kriznega managerja, kako bi se v tej vlogi lotili svoje naloge?

Krizni management z državno pomočjo – Chrysler

Chrysler je med »Velikimi tremi« v ameriški avtomobilski industriji vedno zavzemal 3. mesto z največ 15 % tržnim deležem. V sedemdesetih letih pa so ga močno prizadeli zunanji vplivi, med katerimi je mogoče navesti posledice naftne krize, vstop japonskih konkurentov, visoke obrestne mere so vplivale na mnoge kupce, da so nakup avtomobila odložili, recesije v letih 1974–1975 in v letu 1980 pa so zmanjšale kupno moč potrošnikov. Tako je v letu 1978 Chrysler zabeležil izgubo v višini 205 mio USD, v letu 1979 1.070 mio 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. Na osnovi dobro pripravljenega projekta kriznega managementa, ki ga je vodil danes že kar legendarni Lee Iacocca, 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 od 141.000 na 79.000 v letu 1980, zmanjšanje stroškov za več kot 1 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 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 majhnih avtomobilov, opustili pa so segment velikih vozil. Na ta način je bilo mogoče sicer omejena sredstva v celoti nameniti za razvoj programa majhnih 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, timskem 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 General Motorsa, Volkswagna in Forda (iz slednjega je bil Lee Iacocca celo odpuščen).

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 prepolo-

- vilo? 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 pa s tako kritičnimi razmerami vseeno niso bili soočeni?
 4. Kakšno vlogo pripisujete odobrenemu posojilu v doseženem uspehu zdravljenja 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 Chryslerja izpolnjeni osnovni pogoji za uspešno obvladovanje krize? Pojasnite vse štiri pogoje!
 6. Kakšna je po vašem mnenju lahko razlika v reševanju dveh po velikosti enakih podjetij, od katerih je eno za vlado pomembnejše zaradi neekonomskih meril?

1. Kakšne posledice ima lahko za določeno podjetje spoznanje, da je nacionalno gospodarstvo vstopilo v obdobje recesije?
2. V času t. i. globalne krize lahko seveda za svoj obstoj in razvoj največ naredijo podjetja sama. Zakaj pa je potem ravnanje vlade in državnih inštitucij v obdobju splošne krize tako zelo pomembno?
3. Če se kriza pojavi na nekem širšem geografskem prostoru (npr. azijska kriza), vaše podjetje pa posluje (uvaža in izvaža) le z evropskimi državami, kako lahko takšna oddaljena kriza kljub vsemu zelo resno vpliva na položaj vašega podjetja?
4. Navedite kakšno organizacijo, za katero menite, da je kriza ne more prizadeti!
5. Na izbranem primeru domačega podjetja pojasnite trditev, da je kriza večaspektni pojav! Zakaj vključuje tudi managementski vidik?
6. Kakšne so lahko posledice t. i. političnega kadrovanja, ko v nacionalnem gospodarstvu velja stanje konjunkturalne ali pa stanje gospodarske krize?
7. Naštete nekaj motenj v poslovnem procesu oz. sistemu, ki še ne predstavljajo kriznih razmer! Kdaj pa bi naštetote motnje pomenile nastanek krize v podjetju?
8. Zakaj se ravnanje managementa v podjetju v krizi mora razlikovati od tistega v normalno delujočem podjetju? Pojasnite odgovor s komentarjem treh izbranih v tekstu naštetih značilnosti kriznih razmer!
9. Pojasnite na primeru tovarne igrač, ki ima težave v uspešnosti poslovanja, definicijo krize!
10. Zakaj ima kriza tudi dobre plati in kakšne priložnosti odpira? Zakaj te priložnosti ostanejo neizkoriščene v normalnih, nekriznih razmerah v podjetju?
11. Kaj pomeni, da je kriza tudi priložnost za učenje in kaj je sindrom amnezije? Zakaj je kriza pogosto iniciator prenove podjetja?
12. V kontekstu dobrih plati krize pojasnite pojem kriza kot katarza!
13. Zakaj je potrebna identifikacija krize, če pa je kriza vedno kratkotrajno neugodno, nezaželeno in kritično stanje v organizaciji, ki neposredno ogroža nadaljnji obstoj in razvoj te organizacije, nastalo pa je zaradi prepletenega in hkratnega delovanja tako zunanjih kakor tudi notranjih vzrokov? Ali bo pristop k obvladovanju krize enak, če gre za nepridobitno organizacijo, družinsko podjetje, ki je doseglo prag lastnih zmoglosti, ali industrijsko podjetje, ki mu zaradi stanja insolventnosti grozi stečaj?
14. Zakaj se lahko zaznava vrste krize managementa v podjetju razlikuje od zaznave zunanjih strokovnjakov? Zakaj ima lahko različna zaznava v tem primeru resne posledice?
15. Zakaj prihaja v kriznih razmerah do spremenjenega vedenja različnih udeležencev? Katere bi lahko bile med udeleženci glavne konfliktne točke (največje razhajanje v interesih)? Zakaj je treba v krizi ključne konflikte med interesnimi skupinami neizogibno razrešiti? Kako poteka razreševanje nesporazumov in konfliktov?
16. Kakšna je nevarnost nastanka razvojne krize, ki izhaja iz diverzificirane rasti podjetja? Pojasnite na primeru slovenskih podjetij, ki so »vstopila« v turistično dejavnost!
17. Na katerih področjih bi se lahko po vašem mnenju pri farmacevtskih podjetjih, ki jih je bilo mogoče uvrstiti med paradne konje slovenskega gospodarstva, mogoča potencialna kriza razvila v latentno in ta celo v akutno?
18. Ali bodo pristopi k reševanju krize enaki, če gre za potencialno, latentno ali akutno krizo? Kakšne bodo osnovne razlike? Pojasnite na primeru zavarovalnice!

Vprašanja

19. Kako bi lahko pojasnili »sindrom pregretja« ali »sindrom prezgodnje zrelosti« v povezavi z opredelitvijo razvojne krize?
20. Opišite (namišljeni) primer, kako bi lahko prišlo do razvojne krize v enem od znanih domačih podjetij!
21. Opredelite možne simptome namišljene krize v najbližji trgovini z živili in analizirajte možne notranje in zunanje vzroke za nastanek krize!
22. Pojasnite trditev, da za celovito presojo obstoječega stanja podjetja analiza računovodskih izkazov ni zadostna! Kako je po vašem mnenju mogoče, da je za podjetje sredi leta predlagan stečaj, če pa računovodski izkazi za preteklo poslovno leto, ki so sestavljeni v letošnjem februarju, kažejo pozitivni poslovni izid – dobiček?
23. Če bi presojali finančno stanje nekega podjetja, katere kazalce uspešnosti bi preverili? Kako bi se predvidoma ti slabšali, če bi podjetje zapadalo v vse globljo krizo?
24. Kaj je to verižna reakcija krize? Zakaj mora malo proizvodno podjetje, ki izvaja v pretežni meri storitve za velikega odjemalca, sproti spremljati dogajanje pri odjemalcu? Kako bi lahko ukrepalo, ko so zaznani resni signali (simptomi) krize pri odjemalcu?
25. Zakaj lahko državna pomoč ponekod krizno stanje le še poglobi? Kaj pomeni, da je lahko državna denarna pomoč celo potuha managementu, da ne pripravi nobenih ukrepov za sanacijo zatečenega stanja?
26. V eni izmed raziskav (Rajan 2010) so bili ugotovljeni naslednji simptomi krize pri dobaviteljih avtomobilski industriji: vse večje zamude v dobavah, zahteve po dvigu cen in skrajšanju plačilnih rokov, prekomerne dobave, vse pogostejše zamenjave nabavnih virov, pozne reakcije na težave s kakovostjo, večji obseg izmeta oz. nekakovostnih izdelkov, slabšanje spremljajočih storitev, omejene ali pozne komunikacije, padec motivacije pri zaposlenih, povečan delež factoringa itn. Pojasnite, kaj lahko vsak od naštetih simptomov nakazuje?
27. Zakaj se lahko zaznava signalov krize in ocena vzrokov krize, ki jo poda management, pomembno razlikuje od zaznave teh istih dogodkov s strani drugih udeležencev? Kakšne posledice ima lahko različna zaznava oz. subjektivna presoja zatečenega dogajanja v podjetju ali njegovem okolju?
28. Zakaj so t. i. veliki posli tako zelo pogosto vzrok krize pri malih podjetjih in samostojnih podjetnikih?
29. V podjetju, ki je v zelo resnih težavah, je management za pripravo sanacijskih ukrepov najel zunanje svetovalce, pri tem pa jim je zabičal, naj vendarle ne zgubljajo časa z iskanjem vzrokov, saj to podjetju ne bo nič pomagalo, temveč naj pripravijo sanacijski program s takšnimi ukrepi, s katerimi bo podjetje splavalo iz težav. Kaj je narobe s takšnim videnjem managementa?
30. Zakaj so opustitve managementa najnevarnejša njegova napaka (in vzrok krize), saj vendarle v tem primeru ne gre za morebitne napačne odločitve? Utemeljite odgovor z navedbo primera!
31. Kako lahko neetične odločitve oz. nemoralna ravnanja managementa povzročijo krizo podjetja, ki ga vodijo. Poznate kakšen primer? Kako bi lahko takšna ravnanja zmanjšali oz. odpravili? Ali je njihov pojav mogoče povezati z zunanjim dogajanjem (npr. kriza, tranzicija, modnost ipd.)?
32. Pojasnite težave, ki jih pri analizi vzrokov krize prinaša istovetnost vzrokov s simptomi, učinki in posledicami! Kdaj je odhod ključnih kadrov iz podjetja simptom krize, kdaj vzrok in kdaj posledica? Zakaj je navedeno razločevanje koristno?
33. Kakšen je povprečen, običajen položaj dobaviteljev in odjemalcev v podjetju v krizi in kakšne so lahko njihove reakcije? Kaj je to »dvoličnost« konkurentov?
34. Kako bi ravnali, če ste zaposleni v banki, ki se pojavlja kot upnik v podjetju v krizi, hkrati pa ste član nadzornega sveta tega podjetja? Kje lahko pride do konflikta interesov?
35. Zakaj prihaja po modelu razvojnih kriz na koncu vsake razvojne faze do kriznega

- obdobja, če pa se podjetje razvija, torej napreduje po količinskih in kakovostnih merilih? Zakaj je v malih podjetjih najbolj kritično prav začetno obdobje delovanja, čeprav so udeleženci takrat zelo motivirani, inovativni, požrtvovalni in razpolagajo vsaj z minimalnimi razvojnimi sredstvi?
36. Za slovensko tekstilno industrijo velja navedba, da je v krizi. Kateri bi lahko bili zunanji vzroki? Če so zunanji vzroki, ki ste jih našli, podobni tistim, ki bi lahko veljali tudi za tekstilno industrijo EU, zakaj potem razlika v uspešnosti ene in druge?
 37. Zakaj se lahko v podjetju, za katerega je objavljena resna raven krize, prodaja celo poveča? Čeprav bi povečani prihodki od prodaje lahko pomenili odmik od krize, se dejansko podjetje v krizo še bolj pograza. Zakaj?
 38. Kako bi pojasnili trditev o ugodnem in neugodnem razpletu pri propadanju podjetja, saj je propad vendarle vedno neugoden?
 39. Zakaj lahko trdimo, da za zdravljenje krize ni mogoče uporabiti nekega splošno veljavnega koncepta, če pa se vendarle nekateri ukrepi zelo pogosto pojavljajo?
 40. Kako bi utemeljili trditev, da je krizni management del strateškega managementa, ki se ukvarja z reševanjem problemov najvišje ravni zahtevnosti, ki v podjetju sploh lahko nastanejo? Kako bi se vaše naloge razlikovale, če bi bili imenovani za direktorja uspešnega domačega podjetja ali pa takšnega, ki mu grozi stečaj, čeprav bi bili formalno v obeh primerih glavni direktor?
 41. Katera dva cilja (nalogi) zasleduje krizni management in zakaj ni dovolj v nekem problematičnem podjetju zgolj zaustaviti negativna gibanja, s čimer si je podjetje zagotovilo kratkoročno preživetje? Zakaj je treba krizni management razlikovati od managementa sprememb, čeprav se s spremembami oba ukvarjata?
 42. Pojasnite posebna znanja in veščine (kompetence) kriznega managerja in zakaj so ta v kriznem podjetju tako poudarjena?
 43. Če velja trditev, da se vodstveni stili v življenjski dobi in na krivulji uspešnosti organizacije spreminjajo, kako bi kot lastniki podjetja, v katerem morate imenovati novega direktorja, to trditev upoštevali?
 44. Na osnovi katerih meril bi si izbrali sodelavce, če bi vas imenovali za kriznega managerja večjega proizvodnega podjetja s 1000 zaposlenimi? Na katerih področjih bi sodelovali z zunanjimi strokovnjaki? Zakaj prav na teh področjih?
 45. Zakaj je nagrajevanje kriznega managementa tolikokrat predmet različnih sporov in nesporazumov, če pa lahko nagrado (plačilo) enostavno povežemo z doseženim rezultatom v določenem obdobju?
 46. Prikažite na primeru, zakaj so učinkoviti ključni sodelavci eden od neizogibnih pogojev za uspešno zdravljenje podjetja! Ali ni dovolj, da zaposleni le sledijo zapisanim navodilom v strateškem sanacijskem programu?
 47. Pojasnite na primeru proizvajalca kuhinjskega pohištva trditev, da morajo biti za uspešno zdravljenje krize izpolnjeni trije skupni pogoji! Kakšne težave je moč pričakovati, če kakšen od pogojev ne bo izpolnjen?
 48. Zakaj krize običajno ni mogoče razreševati zgolj z enostranskimi ukrepi, kot npr. na področju povečevanja prihodkov? Ali je mogoče povsem nekritično povzeti trditev direktorja podjetja, da so na dobri poti v zdravljenju krize, ker so povečali promet za 25 %? Kakšne dodatne podatke bi zahtevali, da bi dobili celovitejši vpogled v poslovanje?
 49. Kaj je lahko največji problem, ko v podjetju v akutni krizi poskušamo povečati prodajo? Kako problem rešiti?
 50. Zakaj je v kriznem obdobju pomembnejša skrb za uravnavanje denarnega toka kot skrb za končni poslovni izid?
 51. Kakšna je razlika med obvladovanjem stroškov in zniževanjem stroškov? Kakšno zvezo imajo s tem prihodki?
 52. Na področju zmanjševanja stroškov vam je v delovnointenzivnem podjetju uspelo zmanjšati stroške pisarniškega materiala za izjemnih 80%! Stroške dela ste prav

Vprašanja

- tako pomembno znižali, saj ste transportno dejavnost skupaj z zaposlenimi delavci prenesli v hčerinsko podjetje (outsourcing). Kako je mogoče, da še vedno poslujete z izgubo? Katere so še druge pasti v projektih zniževanja stroškov?
53. Kakšna je razlika med outsourcingom in downsizingom? Kdaj je prvi zelo tvegan in kdaj drugi neopravičljiv?
 54. V vašem podjetju ste po izdelavi zaključnega računa ugotovili, da ste sploh prvič do sedaj poslovali z visokim negativnim izidom (izgubo), kar bo močno presenetilo javnost. Kakšna bo vaša aktivna politika komuniciranja?
 55. Kaj pomeni »izvedljiv sanacijski načrt«? Ali ni bolje izdelavo načrta zdravljenja krize zaupati kakšnemu inštitutu, saj je tam zaposlenih veliko strokovnjakov?
 56. Pojasnite pojem »divergentnosti« potrebnih sanacijskih ukrepov! Zakaj ne upoštevamo zgolj ukrepov s kratkoročnimi učinki?
 57. Zakaj se krizni management v malih podjetjih razlikuje od kriznega managementa v večjih organizacijah, če pa v obeh primerih kriza ogroža obstoj in razvoj? Kakšne kompetence vodilnega managerja bi bile poudarjene v enem in drugem primeru?
 58. Zakaj je nastanek kriz v malih podjetjih v primerjavi z velikimi hitrejši, če pa vemo, da so praviloma bolj fleksibilna?
 59. Zakaj lahko prepletenost sistema družine, lastništva in vodenja v družinskem podjetju povzroči resno krizo, ki ogrozi obstoj podjetja?
 60. Zakaj je pomembno, da managerji v gospodarski družbi dobro poznajo insolvenčno pravo? V katerih vlogah se lahko pojavijo v insolvenčnih postopkih?
 61. Kakšne ukrepe bi lahko podjetje pripravilo, če v pretežni meri posluje z odjemalcem, za katerega se širijo govorice o stečaju? Katera zavarovanja bi vplivala na položaj morebitnih terjatev v stečajnem postopku in katera ne? Zakaj je treba vsaj v osnovnih obrisih poznati stečajni zakon?
 62. Pojasnite trditev, da je stečaj pogojno ugoden razplet krize? Ali poznate kakšen primer podjetja, ki je nastalo na pogorišču bankrotirane družbe?
 63. V katerih primerih je lahko likvidacija podjetja pomemben sanacijski postopek, saj pogosto prevladuje mnenje, da gre za propad podjetja? Kakšen pa bi lahko bil razplet, če se management v določenih poslovnih okoliščinah za ta postopek ne bi odločil?
 64. Zakaj je postopek prisilne poravnave, ki ga insolvenčno podjetje uspešno zaključi, vendarle zgolj ena od stopenj v zdravljenju podjetja, včasih celo nujno potrebna?
 65. Ali je lahko stečajni upravitelj v vlogi kriznega managerja? Kakšne so njegove prednosti in kakšne slabosti v primerjavi s »klasičnim« kriznim managerjem?
 66. V katerih primerih je mogoče nastalo akutno krizo v podjetju odpraviti s strateškim partnerstvom? Zakaj menite, da bi se partner želel povezati s podjetjem v krizi? Ali ni to nevarnost verižne reakcije krize?
 67. Opišite možne cilje strateškega povezovanja malih podjetij s področja gradbenega inženiringa! Ali je mogoče na ta način preprečiti tudi pojav krize?
 68. Zakaj opozarjamo, da je lahko čakanje managementa v podjetju v akutni krizi na primernega strateškega partnerja nevarna zabloda, ki stanje krize le še pogloblja? Kakšno je lahko pričakovano ravnanje »strateškega partnerja«, ki bi morebiti vstopil v podjetje v krizi? Ali to ravnanje ustreza opredelitvi resničnega strateškega partnerstva?

Prenova

drugi del

Prenova z revolucijskimi metodami spreminjanja – General Electric

Če velja Lee Iacocca za najbolj popularnega in slavljenega kriznega managerja v ameriški poslovni zgodovini, potem velja za najbolj poznanega prenovitelja podjetja Jack Welch, nekdanji predsednik korporacije General Electric (1981–2001). Jacku Welchu je uspelo od leta 1981, ko je prevzel vodenje tega ameriškega velikana, do leta 2001, ko se je upokojil, povečati vrednost podjetja za delničarje z 12 mlrd USD na 280 mlrd USD, takšnega povečanja pa doslej nikomur še ni uspelo doseči. Kdor je npr. leta 1981 vložil v podjetje 17.000 USD, je bil dvajset 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, prevzel vodenje podjetja, podjetje ni bilo v slabem ali kriznem stanju, vendar ni veljalo za nič več kot povprečno, srednje uspešno industrijsko podjetje, ki se je utapljal 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 ohraniti tržnega položaja. 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 mlrd USD pri 315.000 zaposlenih v 100 državah). GE je za časa Welcha izvedel kar 600 nakupov podjetij. Žrtve tovrstnih radikalnih ukrepov so bili tudi 81.000 zaposlenih, ki so izgubili službo v prvih petih letih njegovega vodenja. 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 itd., 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 v povezavi z doseženimi rezultati.

Naloge in vprašanja

1. Pojasnite povezavo med revolucijskimi metodami spreminjanja in žrtvami!
2. Kakšne so bile osnovne smeri prestrukturiranja v obravnavanem primeru?
3. Pričakovali bi lahko, da gospod Welch ne bo deležen kakšnih posebnih pohval, saj je odpustil 1/3 zaposlenih. Zgodilo pa se je nasprotno. Zakaj?

dvanajst

Preoblikovanje v sodobno podjetje – Siemens AG

Nemški Siemens AG (Berlin in München) je eden največjih in najkompleksnejših poslovnih sistemov na svetu na področju elektrotehnike in elektronike, ustanovljen že v letu 1847 (g. Werner von Siemens), danes deluje v 190 državah sveta in s približno 460.000 zaposlenimi ustvari 73 mlrd EUR prihodkov (2007). Je drugo največje nemško podjetje po tržni kapitalizaciji 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 zaostajal za največjima konkurentoma, ameriškim General Electric in švicarsko-švedskim ABB. Po odkritju velikega škandala s podkupovanjem v telekomunikacijski enoti, v katerem je Siemens v letih 2007 in 2008 že plačal kazen 1,4 mlrd 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 nadaljnega 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 (spreminjanje kulture) in dolgoročna programska usmerjenost.

Radikalna prenova poslovnega sistema Siemens je zapisana v srednjeročnem »Programu Fit42010«, ki naj bi družbi zagotovil nadaljnji pospešen razvoj, temelji pa na štirih vzvodih: poslovna odličnost (doseganje kapitalske učinkovitosti in ustvarjanje vrednosti za delničarje), odličnost zaposlenih (spreminjanje kulture), portfelj dejavnosti (vodilni tržni položaji na atraktivnih trgih in dejavnostih) in 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 (»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 se bodo stroški zmanjšali za 2,4 mlrd EUR.

V okviru povečanja vrednosti za delničarje je mogoče uvrstiti tudi doslej največji projekt povratnega nakupa lastnih delnic (buy-back) v vrednosti 10 mlrd 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 Siemens 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 mlrd EUR, skoraj istočasno pa je prevzel ameriško podjetje, vodilno na področju klinične laboratorijske diagnostike za 7 mlrd USD. V okviru programa zmanjšanja stroškov je bila predvidena odpustitev 6.800 ljudi v letu 2008.

Siemens ima na področju proizvodnje bele tehnike in računalniške opreme sklenjeni dve znani razvojno naravnani strateški partnerstvi v obliki skupnih naložb oz. partnerskih podjetij, in sicer Bosch und Siemens Hausgeräte ter Fujitsu Siemens Computers. Za področje komunikacijskih storitev je Siemens v letu 2006 skupaj z Nokio ustanovil novo skupno podjetje s paritetno udeležbo (50/50) Nokia Siemens Networks (tudi kot odgovor na konkurenčno združitve Alcatel/Lucent), ki naj bi na področju opreme za fiksno in mobilno telefonijo omogočalo doseganje globalnih konkurenčnih prednosti. Ta partnerska naložba naj bi do leta 2010 zaradi prihrankov pri stroških zaradi odprave podvojenih funkcij, učinkovitejše prodaje in nabave ter marketinških in razvojno-raziskovalnih stroškov ustvarila sinergijo v znesku 1,5 mlrd EUR. Delničarji Siemens so takšen projekt takoj podprli, saj telekomunikacijska divizija Siemens ni bila v kdo ve kako bleščečem položaju.

Naloge in vprašanja

1. Opišite razloge za prenovu poslovnega sistema Siemens AG in poskušajte utemeljiti glavne značilnosti oz. smeri prenove!
2. Kakšno vlogo imajo v razvoju tega velikega koncerna strateška partnerstva oz. kapitalne povezave? Kakšno je razmerje do konkurentov?
3. Kaj pomeni v tem konkretnem primeru »povečevanje vrednosti za delničarje«?
4. Strateška povezava Siemens in Nokie je bila med drugim tudi odgovor na koncentracijo konkurentov. Leta 2006 je namreč prišlo do kapitalne združitve konkurenčnih proizvajalcev telekomunikacijske opreme Alcatel (Francija) in Lucent (ZDA), ki naj bi pripeljala do vodilnega svetovnega podjetja za proizvodnjo telekomunikacijske opreme. Ta prevzem se zaradi poslovanja z izgubo, integracijskih problemov in padajoče vrednosti delnic danes označuje kot »najbolj katastrofalen mednarodni prevzem v francoski korporacijski zgodovini« (Financial Times 2008c), saj je sedaj jasno, da je Alcatel preplačal delnice Lucenta, njegove tehnološke rešitve pa niso postale globalni standard v brezžičnih prenosih, kot je bilo prvotno načrtovano. Navkljub temu, da je bilo jasno, da gre za Alcatelov prevzem Lucenta, je bila združitve obravnavana kot »poroka enakih«, zato so bile mnoge integracijske odločitve zaradi občutljivosti (mednarodnega) razmerja sprejete premalo radikalno, kar seveda ni moglo privedi do sinergijskih učinkov. Navkljub združenemu podjetju je bilo na trgu še vedno opaziti rivalska dejanja nekoč samostojnih podjetij, prav tako pa v skupnem managementu niso bile odpravljene korporacijske kulturne neusklajenosti. Integracija ni prinesla zelenih sinergijskih učinkov, prav tako pa niso zadovoljivi rezultati iz plana prestrukturiranja iz leta 2007. Vzrok neuspešnosti združenega podjetja naj bi bile »fundamentalne strateške napake v integriranju dveh podjetij« (Financial Times 2007d). Zaradi stalno padajoče finančne uspešnosti združenega podjetja Alcatel-Lucent, ki v takšni obliki še ni poslovalo z dobičkom, sta v juliju 2008 morala odstopiti oba direktorja, sicer ključna igralca v prevzemu.
5. Pojasnite na obravnavanem primeru trditev, da so kapitalne združitve, prevzemi in skupne naložbe zelo zahtevni, kompleksni in tvegani projekti! Kakšne nevarnosti bi lahko pretile Siemensovi povezavi z Nokio?
6. Siemens je s svojimi naložbami prisoten tudi v Sloveniji. Kje in kako?

Proces zdravljenja krize – 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:

Kot sva že govorila, ti po ponovnem pregledu gradiva 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 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 – odpis terjatev (neplačan izvoz v Ukrajino leta 2010 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 (od 122.000 na 68.500 kosov) v letu 2010 ni! Gre 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 vzorci 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 (»uskklajevanje 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. Skratka, ohraniti bi bilo treba zdravo jedro, za kar možnosti so, vse drugo pa »odrezati«. Čas pa ni zaveznik.

Poslovni načrt 2011 je po mojem daleč od realnosti. Če bo likvidnost dopustila, bo izguba vsaj za polovico večja kot leta 2010. Vprašanje pa je, ali bo to podjetje glede na denarni tok (»lohn« običajno pomeni zanesljive prilive, kar je ugodno, predvidevam pa, da jih že vnaprej trošijo oz. odprodajajo – življenje na račun prihodnosti!) dočakalo. Sanacijska ekipa bo naletela na strahovite sindikalne oz. dela-

vske ovire, saj so se ti »z ukrepi« managementa močno razvadili (povečevanje plač navkljub katastrofalnim rezultatom).

Naloge in vprašanja

1. Na desni strani poročila, ki ga je v hitrem slogu 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. Z opravljeno prvo nalogo ste izvedli t. i. analizo primera (angl. case analysis). S to metodo se »ptič nauči leteti, z drugimi tehnikami pa dobi letalsko vozovnico«. Analiza primera vpliva na razvoj analitičnih in presojevalskih veščin (kompleksno razmišljanje, upoštevanje več vidikov problema, ipd.), razvoj veščin postavljanja pravih vprašanj (kar je pogostokrat težje kot najti prave odgovore), soočenje z raznolikimi organizacijami in managementskimi položaji ter izboljšanje ustnih in pisnih komunikacijske spretnosti.
4. Ali bi se lahko v tem primeru odločili za sanacijske ukrepe brez predhodne analize?

Pojasnila nekaterih uporabljenih izrazov

- *premostitvena posojila*: posojila, ki jih podjetje najame za zapolnitev vrzeli med dnevom potrebnih izdatkov in dnevom prejema denarnih sredstev; običajno gre za drage vire financiranja, ki jih podjetje najame za manj kot en mesec;
- *boniteta*: ocena položaja podjetja po določenih merilih; če podjetje spada npr. pri bankah v najslabši bonitetni razred, zelo težko pridobi nova sredstva oz. so ta najdražja;
- *popravek – odpis terjatev*: gre za razvrednotenje premoženja (aktivne) družbe, ko je treba bilančno evidentirati neplačane račune oz. neizterljive terjatve;
- *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 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;
- Zakon o finančnem poslovanju, postopkih zaradi insolventnosti in prisilnem prenehanju – osrednji zakon, ki ureja stečaje, prisilne poravnave in sodne likvidacije.

štirinajst

Spremljanje sprememb in odzivanje nanje – 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 zasluge. 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 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 izrjnen s trga.

V podjetju je zavladata 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 8 mesecev časa 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. Kateri simptomi v podjetju kažejo na to, da se bliža obdobje akutne krize?
2. Kako bi bilo mogoče nastanek takšnega položaja, ki lahko ogrozi obstoj in razvoj podjetja Inercija, preprečiti (= preventivno delovati)?
3. Navedite vsaj 10 možnih strateških usmeritev, s katerimi bi bilo mogoče nastali položaj razrešiti! Prva možnost je v preglednici (glej naslednjo stran) že vpisana. Omejujejo vas le podatki v tekstu!
4. Povežite naslednje primerčke s proučevanim primerom!

Hoover. Avgusta 1992 je angleško podjetje Hoover Ltd. pripravilo program pospeševanja prodaje njegovih izdelkov tako, da je vsakomur, ki bi do konca januarja 1993 kupil za več kot 100 angleških funtov njihovih izdelkov, zagotovilo dve brezplačni povratni letalski vozovnici za potovanja v določena evropska mesta. Tisti, ki pa kupi za več kot 250 funtov njihovih izdelkov, pa dobi celo dve brezplačni povratni vozovnici do New Yorka in Orlanda. Podjetje je namreč sprejelo nasvet njihove oglaševalske agencije, ki je trdila, da se bo na akcijo odzvalo manj kot 50.000 ljudi, pri čemer pa agencija ni izvedla nobene raziskave ali testiranja te napovedi. Na program pospeševanja prodaje pa se je dejansko odzvalo več kot 200.000 ljudi, ki so jim po pravilih pripadle brezplačne vozovnice. Program za podjetje ni bil samo nedonosen, prišlo je do prave blokade poslovanja, saj so dnevno prejeli kar 2.000 pritožb, akcija pa se je končala s pravim polomom – nepričakovani dodatni stroški so znašali 20 mio funtov), in dolgoročnim neugodnim vplivom na blagovno znamko podjetja, odpuščeni pa so bili trije odgovorni managerji.

Adidas. Družba Adidas je do sedemdesetih let prevladovala na področju športnih

Izkazi poslovnega izida v EUR

Strateška možnost	Predpostavke
1. Razvoj novega sorodnega izdelka.	<ul style="list-style-type: none"> • Dovolj razpoložljivih sredstev. • Konkurent se v tem času ne bo močneje uveljavil na trgu. • Dovolj potrebnega znanja.
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	
7.	
8.	
9.	
10.	
11.	
12.	
13.	
14.	

tekaških copat. Raziskave, ki so jih opravili z zunanjimi organizacijami, so še naprej kazale, da gre za zelo velik tržni potencial, ki mu je Adidas namenjal vso pozornost. Niso pa opazili, da se znotraj tega segmenta zelo hitro razvija podskupina tekaških copat za rekreacijski tek (jogging). Na ta, novo oblikovani segment je takrat kot začetnik vstopila družba Nike. Krog kupcev se je neverjetno razširil, razen tega pa je bil še mnogo bolj donosen. V osemdesetih letih je bilo to področje že kar glavni segment športnih tekaških copat, pri čemer pa se je Adidas še vedno zanašal le na obstoječe, močno padajoči trg športnih atletskih copat. Ironija pa je v tem, da je prav Nike kasneje naredil podobno napako, ko je prezrl nov segment – športne copate za aerobiko.

Nestlé. Japonska je trg, kjer se je močno uveljavila kava v pločevinkah. Kavov v enakih količinah, kot se pije pri nas, je mogoče dobiti iz vrste avtomatov, ki jih na Japonskem ne manjka. Gre za hladen napitek, ki pa ima dejanski okus prave kave.

V svojem proučevanju trga je takšno potrebo ugotovila korporacija Nestlé, vendar je ocenila, da gre za zanemarljivo mali segment kupcev. Zamisel pa je prevzela Coca Cola, ki je s prodajo kave v majhnih pločevinkah dosegla neverjeten obseg in uspeh.

5. Družba Adidas AG iz Nemčije je imela v svoji zgodovini prav tako precej padcev in vzponov. Težave z razvojem in padanjem tržnega deleža so se pokazale tudi v letu 1993. Takratno novo vodstvo (Robert Louis Dreyfus) se je odločilo za poslovni preobrat, ki je temeljil na treh osnovnih smereh: prodaja Adidasovih čevljskih tovarn v Evropi, prenos proizvodnje na Daljni vzhod in povečanje marketinških izdatkov. Ukrepi so bili uspešni, saj se je tržni delež v ZDA iz 2 % v letu 1991 povečal na 5 % v letu 1995 (če upoštevamo celotni tržni potencial za športne čevlje v ZDA je to pomenilo povečanje prihodkov za 250 mio USD; delež znamke Nike je znašal 40 %).

Komentirajte navedene tri vrste izvedenih strateških ukrepov!

petnajst

Prestrukturiranje državnega podjetja – ENI

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 ima imenovana oseba 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 možnosti ne bi bilo mogoče doseči bistveno boljših izidov ter na ta način bolje ohranjati in povečevati vrednost državnega premoženja. Takšnih primerov lahko od leta 1991 najdemo v domačem poslovnem (političnem) okolju dovolj.

Vsi projekti odpravljanja kriz in prestrukturiranja državnih podjetij pa le niso politično usmerjeni, kot je to primer italijanskega energetskega velikana Eni iz Rima. 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 Bernabe in jo tudi uspešno rešilo. V sedmih letih dela kot izvršni direktor družbe Eni je Bernabe uspel prenoviti organizacijo iz zadolženega državnega in politično nadziranega podjetja v konkurenčno in donosno korporacijo, ki temelji na proizvodnji in distribuciji energije. Bernabe je v okviru programa prenove odprodal dvesto podjetij, zamenjal na stotine managerjev in uvedel radikalne nove poslovne sisteme in postopke.

Nekaj mesecev po tem, ko je bil Barnabe imenovan za direktorja družbe Eni (avgust 1992), je bil po predhodnih kazenskih preiskavah velik del prejšnjega vrhnjega managementa obtožen korupcije (predvsem prejemanja podkupnin) in 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 Bernabeja, ki je bil pred tem že devet let v podjetju, kjer je največ delal kot planer in finančni kontrolor. Kmalu po imenovanju je Bernabe 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. Bernabeja so pogosto obtoževali v medijih kot izdajalca ali norca, ki bo uničil Eni s svojimi 135.000 zaposlenimi in 353 podjetji v 84 državah.

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 Bernabe, izguba časa, saj je vlada vedno sama imenovala veliko managerjev in usmerjala strategijo korporacije. Bernabe je mislil drugače. Vsak iz vrhnjega managementa je moral o svojem delu poročati njemu. Zamenjal je na stotine managerjev z ljudmi iz 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 tridesetih letih Enijev vrhni management vključen v poslovanje svojih enot.

Bernabe je od direktorjev posameznih enot zahteval strateške načrte, ki bi sledili konceptu prestrukturiranja, ustvarjanja dodane vrednosti in kriterijem uspešnosti. Že na začetku se je Bernabe znebil svojih neključnih (non-core) enot oz. dejavnosti, ki so prinašale glavno izgube. Leta 1992 je imel poslovni sistem 335 podjetij v 12 dejavnostih, po prenovi v letu 1998 pa le 190 v 6 (donosnih) dejavnostih.

Bernabe je sicer poslušal nasvete od 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 kar 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 dolarjev izgube (135.000 zaposlenih), je v letu 1997 zabeležil že 3 milijarde 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 iz 30 dolarjev narasla na 70 dolarjev. Korporacija je postala tržno naravnana, konkurenčna v globalnem okolju in donosna, Barnabe pa je ostal izvršni direktor do leta 1999 (kasneje je postal med ostalim tudi predsednik uprave Telecoma Italia). Leta 2003 je imel Eni 51,5 mlrd EUR konsolidiranih prihodkov in 5,6 mlrd EUR dobička, ROCE pa 15,6 % pri 76.000 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?
3. Opišite področja prestrukturiranja v obravnavanem primeru!

šestnajst

Korenite spremembe strateških usmeritev – Minebea

Japonsko podjetje Minebea je danes eno od vodilnih svetovnih (globalnih) podjetij na področju proizvodnje krogličnih ležajev, ki je v svojem hitrem razvoju že zgodaj prelo-milo tradicionalna japonska pravila. Danes združuje okoli 50 proizvodnih podjetij, 52 hčerinskih družb, 16 povezanih podjetij in ima 30.000 zaposlenih.

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 npr. vsak videorekorder potrebuje vsaj nekaj 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-tih letih začela s prevzemi doma in v tujini (naj-večkrat naj bi ti bili »sovražni«), kar je bilo takrat na Japonskem v nasprotju s poslovno prakso. Prevzemi so temeljili na uresničevanju treh strategij, in sicer na vključitvi podjetij, ki izdelujejo »rotacijske« izdelke (motorne komponente, električne motorje, letalske propelerje, ventilatorje itd.), na obvladovanju proizvodnih in tehnoloških postopkov za proizvodnjo malih krogličnih ležajev ali pa sodelovanju z drugimi industrijami, ki te izdelke potrebujejo (vstop v druge panoge) ter preselitev proizvodnje in drugih poslovnih aktivnosti v Singapur, potem Taivan in sedaj Tajsko.

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 podjetje.

Naloga in vprašanja

1. Zakaj je bila Minebea v nekem trenutku prisiljena korenito spremeniti svoje strateške usmeritve, čeprav je bila tržni leader na svojem področju, da si je lahko zagotovila nadaljnji razvoj?
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 lastnika Takamija Takahashija?
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?

sedemnajst

Odzivanje na spremembe – »Lopezov učinek«

Kadar se je med dobavitelji v avtomobilski industriji zaslišalo ime Ignazia Lopeza, so jih prevzemali zelo neprijetni občutki. Gospod Lopez namreč pri dobaviteljih ni poznal nobenega popuščanja, njegovim ostrim zahtevam najprej pri General Motorsu in potem pri Volkswagnu pa so lahko, da bi obdržali svoj dobaviteljski položaj, le sledili – če so zmogli. 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 uresničil 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 (sestavljalci) avtomobilov, oblikoval do dobaviteljev 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 opredelitev področij, kjer bi bilo treba 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 dobavitelji uporabiti lastni razvoj; s tem pa je na drugi strani dobavitelju omogočeno, da z avtomobilsko industrijo sklepa dolgoročneje 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 (razvojne) dobavitelje, ki dobavljajo zaokrožene sklope posameznih sestavnih delov, sami pa naprej oblikujejo svojo lastno poddobaviteljsko mrežo za potrebe izdelave takšnih sklopov;
- *pravočasna proizvodnja in 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 eno milijardo 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 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, merjenimi 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 moralnega 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 so, da bi lahko sledili zahtevam po znižanih cenah, močno zmanjšali naložbe v lasten razvoj, kar pa ima spet neugodne dolgoročne učinke. Čeprav Lopez danes 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 k 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 3-4 mlrd USD odškodnine. Leta 1996 se je spor med avtomobilskima velikanoma končal. VW je GM plačal 100 mio USD odškodnine, v prihodnjih letih do leta 2003 pa je od njega kupil še za 1 mlrd USD avtomobilskih delov. Sam Lopez in trije njegovi najožji sodelavci pa so morali v dobrodelne namene plačati 180.000 USD.

Naloge in vprašanja

1. Kaj vam pomeni »Lopezov učinek«, če izdelujete sistemski izdelek ali opravljate storitev za avtomobilsko industrijo? Kakšne vrste sprememb ali kar prestrukturiranj bi bilo treba v vaših poslovnih procesih uvesti, da bi zadostili navedenim zahtevam avtomobilske industrije?
2. Kje vidite nevarnosti brezpogojnega vsiljevanja zahtev, kot jih je oblikovala Lopezova skupina?
3. Zakaj proizvajalci avtomobilov za posamezen vgradni element običajno nimajo le enega dobavitelja in zakaj ne več kot tri?
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 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 razvojnim trendom prilagojene rešitve.« Kakšne vrste prestrukturiranj zahteva takšna sprememba od proizvajalca pogonskega sistema?
5. Družba BMW (Nemčija) je zastavila razvrstitev svojih dobaviteljev po skupinah, katere osnovne značilnosti so razvidne iz preglednice.
Kakšne bi bile osnovne veščine in zahteve, ki bi jih moralo izpolnjevati vaše podjetje, če bi bili kot dobavitelji BMW razvrščeni v zgornje skupine? Kakšno prestrukturiranje bi zahteval premik po skupinah?

Razvrstitev dobaviteljev pri družbi BMW

Zahteve	Tržni dobavitelj	Dob. razvijalec serij	Dobavitelj sklopov	Jedrni dobavitelj
Tehnološke zmožnosti in inovacijski potencial	Zmožnosti usklajevanja izdelkov in procesov z zahtevami standardov.	Omejene izdelčne zmožnosti, vendar visoke procesne sposobnosti.	Visoke izdelčne in procesne zmožnosti.	Tehnološko vodstvo v izdelkih in procesih, zagotavljanje ekskluzivnih inovacij za BMW.
Usklajevanje poddobaviteljev	V skladu z utečenimi poslovnimi procesi.	Lastna odgovornost za usklajevanje.	Lastna odgovornost za usklajevanje.	Lastna odgovornost za management dobaviteljev.
Transparentnost stroškov	Vodilni glede na najnižje stroške.	Transparentnost stroškov.	Transparentnost stroškov, design to cost.	Transparentnost stroškov, design to cost.
Globalna prisotnost	Ni pomembna.	Zahtevana v omejenem obsegu.	Globalna nabava in globalna proizvodnja.	Posebej poudarjena.

Spreminjanje dobaviteljev v avtomobilski industriji

Tradicionalno: Proizvajalec in dob. komponent (modulov)	V prihodnje: Dobavitelj celotnega sistema
Design in razvoj: specialist za tehnologijo in materiale s posebnim procesnim know-howom	Design in razvoj: celoten spekter tehnologij in materialov, poudarjeno timsko delo in obvladovanje projektne managementa
Proizvodnja in logistika: dobave po sistemu JIT	Proizvodnja in logistika: dobave po sistemu JIT, bližina tovarn odjemalca ali proizvodnja pri odjemalcu, mednarodna prisotnost
Nabava: mednarodna oskrba	Nabava: globalni nabavni management, management dobaviteljske piramide
Splošno: upravljanje z razvojnim budgetom proizvajalca, strukturni problemi	Splošno: solidna finančna osnova za razvojne aktivnosti in globalno prisotnost, fleksibilna mrežna struktura, visoka sposobnost sodelovanja, kontinuirane izboljšave

6. Komentirajte preglednico o spreminjanju dobaviteljev v avtomobilski industriji!
7. 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 npr. s standardi ISO 9000, temveč v opredeljenih časovnih razdobjih izvaja lastna preskušanja usposobljenosti dobaviteljev (t. i. audit procesa, sistema in izdelka)?

osemnajst

Poslovni reinženiring – Ford

Verjetno najbolj poznan študijski primer poslovnega reinženiringa je sprememba procesa naročanja in plačevanja (likvidacije) računov dobaviteljem pri družbi Ford Motor Company. V tem oddelku je bilo v zgodnjih osemdesetih 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 reinženiringa, 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 (piskrba), 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, se je 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 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 pa ni bilo več primerjanja treh dokumentov, saj so bili računi skoraj v celoti odpravljeni. Namesto 500 ljudi je bilo kasneje zaposlenih le še 125 (25 %).

Čeprav je danes takšen proces že kar pravilo ali nekaj povsem običajnega, pa je v tistem trenutku za Ford pomenil 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 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 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 japonskega Kodaka iz konca devetdesetih 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 simultane inženiringa je prinesla pravo prenovno 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 tekkel 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 %.

devetnajst

Težave prevzemnikov – Rover

V 60. letih je britanska vlada zaradi nacionalnega pomena svoje 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-tih letih, katerih vzrok je bila slaba kakovost, nezanesljivi avtomobili, predvsem pa zaradi relativne majhnosti nedoseganje potrebne kritične mase. Leta 1979 se je British Leyland preimenoval v Rover Group, da bi izkoristil prepoznavnost blagovne znamke. Vlada (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 Aerospacea 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 od 10 na 14 avtomobilov (Japonci 20). To je bila v veliki meri zasluga Honde, ki je prevzela 20 % lastniški delež in kot strateški partner dobavljala motor, saj 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 BMW, ki mu je program avtomobilov Rover zelo ustrezal (kompatibilnost modelov). BMW je ponudil ceno 800 mio GBP za celotni 80 % delež. Vzporedno so potekali razgovori še s Hondo, ki pa se je čutila izigrano, saj je bila kupčija obljubljenemu 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 užaljeni in izigrani in so napovedali konec sodelovanja po poteku pogodbe.

Leta 1999 je BMW zanje 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 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 začel 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 kitajski družbi Shanghai Automotive Industry Corporation (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

Kompatibilnost modelov: vzrok za prevzem Roverja

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

za 6 mio GBP prodal Fordu (ki je imel predkupno pravico), da Roverja ne bi več mešali z Land Roverjem. Marca 2008 je Ford svojo divizijo Jaguar Land Rover prodal indijski skupini Tata Motors, ki je v tem paketu prevzela tudi blagovno znamko Rover. Ker kitajska Shanghai Automotive Industry Corporation ni smela uporabljati imena Rover, saj je to prešlo v last indijske Tata Motors, je za nadaljevanje proizvodnje nekdanjih modelov Rover razvila podobno ime Roewe.

Naloge in vprašanja

1. Prevzem družbe MG Rover s strani BMW leta 1994 je v poslovni praksi obravnavan kot neuspeli 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?

vprašanja

Vprašanja

1. V čem je lahko nevarnost, izvirajoča iz trditve predstavnika podjetja, da je stopnja njihove rasti celo za 5 % višja od rasti narodnega BDP? Na katero merilo stopnje lastnega razvoja bi se v svojem strateškem načrtovanju naslonili: razvoj konkurence ali splošni (družbeni) razvoj?
2. Zakaj velja trditev, da sta učinkovito strateško načrtovanje in strateški management najboljši sredstvi proti krizam podjetij? Zakaj govorimo o nujnosti tristopenjskega ukrepanja?
3. Zakaj so lahko metode in pristopi, ki se so nekoč v nekem podjetju pokazali kot uspešni, danes zavirajoč dejavnik razvoja? Pojasnite na primeru klasične in internetne trgovine na malo!
4. Glede na to, da v poslovanju vedno večjo vlogo igra informacijsko-komunikacijska tehnologija, ali menite, da se zato vloga managementa in njegovih subjektivnih presoj zmanjšuje? Kakšno povezavo ima pri tem trditev, da je dogajanje v sodobnem okolju vse manj predvidljivo in linearno?
5. Kaj pomeni, da so splošno veljavni modeli zaradi izhodiščnih predpostavk in omejitev prej izjema kot pravilo? Ali lahko dve po velikosti primerljivi podjetji iz iste panoge delujeta po enakem razvojnem modelu, ki se je nekje že pokazal kot uspešen? Pojasnite na primeru domačih podjetij iz farmacevtske, tekstilne, čevlarske in bančne dejavnosti!
6. Pojasnite na primeru proizvodnje fotografske opreme, da je treba zaradi intenzivnejših, nelinearnih in nenapovedljivih sprememb pozorno spremljati dogajanje v okolju in podjetje sproti prilagajati – aktivno ali reaktivno, evolucijsko ali revolucionarno – takšnim spremembam? Kakšna je lahko prednost in slabost diverzifikacije?
7. Glede na to, da informacijsko-komunikacijska in druge tehnologije omogočajo vedno nove in nove, tudi vse bolj kompleksne tehnološke rešitve, koristne za poslovanje, se vloga in pomen managementa v podjetju zmanjšuje in vse bolj omejuje le na nadzorno funkcijo. Ali takšna trditev drži? Zakaj? Pojasnite s pomočjo primera jedrske elektrarne, proizvodnje avtomobilskih komponent, turistične organizacije in kmetijske zadruge!
8. Eden od največjih svetovnih proizvajalcev koles, tajvanski Giant (ustanovljen 1972), ima proizvodnjo poleg Kitajske in Tajvana locirano tudi na Nizozemskem, ki velja za velik trg za kolesa, oblikuje jih v ZDA, 93 % proizvodnje pa doseže izven Tajvana. Stroški dela so na Nizozemskem sicer višji, vendar pa je višja tudi produktivnost dela. Od 65 oblikovalcev jih je 45 na Tajvanu, drugi pa so na Kitajskem, Japonskem in ZDA. Kakšni bi lahko bili razlogi za tovrstno razporeditev (alokacijo) dejavnosti pri tem podjetju? Pojasnite primarno usmeritev vrhnjega managementa kot skrb za posle (poslovanje)!
9. Pojasnite uspešnost in učinkovitost poslovanja na primeru izdelave črnobelega televizorja! Kakšno težavo vidite, če proizvajalec zagotavlja, da bo ta izdelek tudi v prihodnje izdeloval na enako skrben način kot doslej?
10. Zakaj razvoja ni mogoče zagotavljati brez sprememb? Kaj pomeni, da bomo tudi naslednjih nekaj let delali enako kot preteklih 20 let, ko smo bili med najuspešnejšimi? Kaj so to zastareli poslovni modeli? Pojasnite na primeru izdelave kruha (pekarna) in radijskih sprejemnikov ter časopisnega podjetja!
11. Zakaj pravimo, da spremembe vsebujejo visoko stopnjo tveganja, če pa so za ra-

- zvoj neizogibne? Ali ne bi bilo potem morebiti manj tvegano, če se ne bi razvijali?
12. Pojasnite razliko med interno in eksterno rastjo na primeru največjih farmacevtskih podjetij v Sloveniji! Kakšne so lahko nevarnosti ene ali druge strateške usmeritve? Zakaj gre v tem primeru za ključne, strateške ali celo zgodovinske odločitve?
 13. Opišite evolucijsko in revolucijsko spreminjanje na področju ponudbenega programa izdelkov (storitev) v podjetju, ki izdeluje računalniške programe (software)!
 14. Pojasnite na primeru, zakaj je lahko uvedba poslovanja po standardu ISO 9001 enkrat postopna, drugič pa revolucijska sprememba!
 15. Neko podjetje, ki je dalj časa počivalo na lovorikah, je zapisalo, da bo konkurente, ki so to podjetje zaradi vrste novih razvitih izdelkov močno prehiteli, »ulovilo« z metodo majhnih korakov spreminjanja. Kakšne so lahko nevarnosti?
 16. Zakaj so posledica prestrukturiranja tudi spremenjeni procesi in reinženiringa tudi spremenjene strukture?
 17. Pojasnite na primerih proizvajalca traktorjev in osnovne šole pojem prenove organizacije! Kako je mogoče prenovo izvesti?
 18. Kakšna je vloga managementa, ko gre za premagovanje odporov do sprememb? Zakaj je takšno premagovanje potrebno? Kaj se zgodi, če so odpori do sprememb premočni? Ali lahko na določeni razvojni stopnji ugotovimo, da smo dosegli zadovoljivo raven, ki jo je v bodoče treba zgolj braniti? Pojasnite na primeru zabavne elektronike!
 19. Pojasnite razliko med transakcijskim, transformacijskim in kriznim voditeljem! Ali bodo kompetence voditeljev enake? V katerih primerih bi za direktorja podjetja imenovali navedene voditelje?
 20. Prestrukturiranju se danes izredno veliko govori tako na nivoju narodnega gospodarstva kakor tudi podjetja, pri čemer se ta beseda uporablja za oznako najrazličnejših pojavov in dogodkov, tudi takšnih, ki s prestrukturiranjem (radikalnim, revolucijskim spreminjanjem) nimajo nobene zveze. Kako lahko pravzaprav dejansko ugotovimo, da gre v nekem podjetju za resničen proces prestrukturiranja?
 21. Katera pravila moramo upoštevati pri prestrukturiranju? Uporabite namišljen primer avtobusnega podjetja.
 22. Pojasnite vlogo prestrukturiranja v primeru obvladovanja krize, preprečevanja krize, pospešenega razvoja podjetja, strateških poslovnih in kapitalskih povezav ter insolvenčnih postopkov!
 23. Zakaj je treba pri programsko-tržnem prestrukturiranju praviloma upoštevati kombinacijo programov (izdelkov in storitev) in trgov? Kaj pomeni »prehod v višje zahtevnostne in vrednostne razrede na osnovi večje dodane vrednosti na zaposlenega«?
 24. Zakaj je marketinška veda izhodiščna osnova za programsko-tržno prestrukturiranje? Pojasnite odgovor s pomočjo primera nepremičninske agencije.
 25. Zakaj je priporočljivo upoštevati šest vidikov z notranjega področja pri načrtovanju nove strukturne kombinacije programov in trgov? Pojasnite na primeru proizvodnje pralnih strojev!
 26. Kako lahko razložite trditev, da v strukturi izdelka vedno večji delež zavzema storitveni del? Kaj to pomeni na primeru avtomobila? Kam se po vašem mnenju prestavlja oz. usmerja konkurenčna tekma?
 27. Pojasnite na primeru proizvodnje pohištva cilj prestrukturiranja kot prehod v višje vrednostne razrede na osnovi večje dodane vrednosti na zaposlenega!
 28. Leta 1964 je imelo 81 % ameriških gospodinjstev naročen dnevni časopis, danes pa manj kot 50 %. Kaj ti podatki, upoštevajoč še nadaljnji trend, za vas kot direktorja časopisnega podjetja pomenijo?
 29. Razvili ste osvežilno brezalkoholno pijačo, ki je po vaši oceni izjemne kakovosti. Kako boste lahko vstopili na trg (tržne vrzeli)?
 30. Zakaj je iskanje in oskrbovanje tržnih niš tako zahtevno? Naštejte nekaj tržnih niš!
 31. Zakaj je pri programsko-tržnem prestrukturiranju priporočljivo usklajeno investi-

Vprašanja

- ranje v tehnologijo, zaposlene in trg? Kaj se zgodi, če eno od področij bistveno odstopa navzdol ali navzgor?
32. Zaradi manjših stroškov ste se odločili za izdelavo izdelkov oz. opravljanje storitev izključno po navodilih in na materialih naročnika. Za kakšno prestrukturiranje gre in katera področja bodo zajeta? Ali je takšna strategija varna? Zakaj?
 33. Kaj bi se po vašem mnenju lahko zgodilo, če bi bil razvoj embalaže in razvoj ženskega kostima odvisen izključno od oblikovalcev (designerjev, kreatorjev)? Kakšna je povezava razvoja z marketingom in tehnologijo? Zakaj je povezava potrebna?
 34. Pojasnite na primeru proizvajalca igrač trditev, da je za raven stroškov končnega izdelka odločilna že faza oblikovanja!
 35. Zakaj doseganje višjih zahtevnostnih stopenj tržne ponudbe povečuje konkurenčnost podjetja? Kakšno vlogo ima »inovacijska komponenta«? Pojasnite na primeru proizvodnje pohištva!
 36. Na primeru proizvodnje nove glasbene zgoščenke pojasnite zahtevo po skrajševanju pretočnih, čakalnih in uvajalnih časov!
 37. Zakaj je usklajevanje med različnimi prioritetami v proizvodnem prestrukturiranju tako zahtevno, saj so vendar vse našteje usmeritve dokaj razumljive in načeloma nesporne?
 38. Kakšno povezavo ima spremenjena vloga vzdrževanja strojne opreme za proizvodno prestrukturiranje?
 39. Izberite eno izmed sodobnih proizvodnih metod in jo pojasnite na primeru! Kaj bi v tem konkretnem primeru pomenilo proizvodno prestrukturiranje?
 40. Kdaj metoda downsizinga ni opravičljiva? Kakšna je razlika s kadrovskim prestrukturiranjem? Pojasnite na primeru visoke šole!
 41. Kaj je to »negativna kadrovska selekcija« in kdaj do nje pride? Kako bi odpustili sodelavca, ki ne dosega niti polovice pričakovanih rezultatov pri svojem delu? Zakaj je odpuščanje le navidezno lahka naloga?
 42. Ali je mogoče povečati učinkovitost organizacije tako, da pri isti kadrovski strukturi organizacijsko shemo, ki je sestavljena iz dvajsetih »pravokotnikov« (položaj posameznikov v hierarhiji), zmanjšamo na deset? Utemeljite odgovor!
 43. Kot vodja kadrovske službe ste dobili nalogo, da pripravite načrt kadrovske prenovne za naslednjih pet let. Na kakšnih izhodiščih boste načrt pripravili in kakšne podatke boste potrebovali? Kakšna bi bila razlika med postopnim in revolucijskim spreminjanjem?
 44. Na primeru računalniškega podjetja pojasnite načela organizacijskega prestrukturiranja!
 45. Pojasnite razliko v finančnem prestrukturiranju na strani premoženja (aktivne) in na strani kapitala (pasivne)! Zakaj spremembe na eni strani vplivajo na spremembe na drugi?
 46. Zakaj menite, da se mora tudi finančna funkcija spreminjati? Ali lahko na spremembe vplivajo dogajanja v mednarodnem poslovanju (npr. globalizacija) in na lokalnem trgu (npr. davčni predpisi in predpisi o plačilnem prometu)? Kako naj bi tudi finančna funkcija povečevala dodano vrednost v podjetju?
 47. Pojasnite potrebo po radikalnih spremembah v maloprodajni trgovini v dobi interneta! Na katerih področjih bodo potrebne obsežne spremembe?
 48. Opišite vaše prestrukturiranje na informacijskem področju (delo z računalniško opremo in programi)!
 49. Zakaj je lahko lastninsko prestrukturiranje v enem primeru povod za napredno celovito prenovo podjetja in v drugem primeru za njegov propad? Poznate kakšne domače primere?
 50. Podjetje v težavah ponuja v postopku prisilne poravnave svojim upnikom alternativno možnost poplačila dolgov v višini 20 % v enem letu ali 100 % s prevzemom novih delnic (konverzija terjatev v lastniški delež). Na katerih analitičnih postavkah bo temeljila odločitev upnikov?

51. Zakaj je treba v pointegracijskem obdobju delovati hitro in največkrat radikalno? Kakšno vlogo imajo pri tem aktivnosti konkurence? Zakaj sinergijskih učinkov ni mogoče doseči brez revolucijskih sprememb?
52. Zakaj je tudi v sicer uspešni partnerski povezavi potrebno stalno prilagajanje in prenavljanje (rekonfiguracija) zveze?
53. Pojasnite trditev, da je bistvena sestavina poslovnega reinženiringa tudi multidisciplinaren pristop! Zakaj je ta potreben, če nas npr. zanima proizvodni proces?
54. Kako razumete navedbo, da je lahko ena od usmeritev reinženiringa tudi »doseganje najboljše prakse v enem ali več osnovnih poslovnih procesih«? Kaj bi to lahko pomenilo v primeru restavracije ali prodaje časopisov?
55. Zakaj ni mogoče računati na uspešen projekt reinženiringa, če ne upoštevamo tudi sodelavcev in tehnologije? Kakšno vlogo imajo nasploh sodelavci, ko gre za dramatične spremembe? Kdaj je mogoče poslovne procese izboljševati brez spreminjanja tehnologije?
56. Če upoštevate še predhodna spoznanja o prestrukturiranju, zakaj teh dveh metod ni mogoče povsem ločiti oz. zakaj prihaja do njunega stalnega prepletanja?
57. Katere faze bi prišle v poštev pri projektu reinženiringa, ki bi se nanašal na zagotovitev večje pravočasnosti izdelave kolekcij na področju modnih konfekcijskih izdelkov? Upoštevajte časovni zamik od kreacije do vstopa izdelka na trg!
58. Na konkretnem primeru opišite dve najbolj pogosti pomanjkljivosti v poslovnem reinženiringu!
59. Kako bi pojasnili omejitvi reinženiringa, ki se označujeta kot procesna tunelska vizija in sindrom delovanja ure?
60. Na primeru procesa nabave vhodnih materialov pojasnite bistvene sestavine reinženiringa!
61. Ali je mogoče zagotoviti večjo uspešnost in učinkovitost podjetja, če koncept učeče se organizacije uresničuje (sprejema) le del udeležencev, npr. management? Koga potemtakem vse zajema učeča se organizacija?
62. Kako bi ocenili, da je neko podjetje dejansko učeča se organizacija? Na osnovi katerih kazalcev bi sklepali o tem? Zakaj pravimo, da je to »ideal prenove«?
63. Na primeru združitve zavarovalnice in banke, ki naj bi prinesla določene sinergijske učinke, pojasnite problem akulturacije!
64. Zakaj kulture ni moč spremeniti na hitro in naenkrat, temveč večkrat šele po končanih metodah revolucijskega spreminjanja?
65. Zakaj trdimo, da je mogoče kulturo v podjetju ponekod spreminjati šele z generacijskimi zamenjavami? Kakšne bi bile še druge možnosti?
66. Pojasnite pojem kulturni kapital na primeru vaše organizacije!