



# **Teorija preobrata podjetja v krizi s študijo primera**

*dr. Andrej Raspor*



# TEORIJA PREOBRATA PODJETJA V KRIZI S ŠTUDIJO PRIMERA

dr. Andrej Raspor

## TEORIJA PREOBRATA PODJETJA V KRIZI S ŠTUDIJO PRIMERA

Avtor: *Andrej Raspor*

Uredil: *Andrej Raspor*

Jezikovni pregled: *Leja Furlan*

Prelom: *Andrej Raspor*

Zbirka: *Priročniki*

Fotografija na naslovnici: <https://www.freepik.com/>

Tisk: *e-izdaja*

Dostopno na: [http://www.andrejrastor.com/perfectus\\_zalozba](http://www.andrejrastor.com/perfectus_zalozba)

Izdaja: *1. izdaja*

Kraj in leto izdaje: *Dolga Poljana, 2019*

Založba: *Perfectus, Svetovanje in izobraževanje, dr. Andrej Raspor s.p.*

Cena: *59,00 EUR*

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

Kataložni zapis o publikaciji (CIP) pripravili v Narodni in univerzitetni knjižnici v Ljubljani  
COBISS.SI-ID=300777984  
ISBN 978-961-94549-8-5 (pdf)

## PREDSTAVITEV AVTORJA



### izr. prof. dr. ANDREJ RASPOR

Fakulteta za uporabne družbene študije v Novi Gorici  
Gregorčičeva ulica 19, 5000 Nova Gorica, Slovenija

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

Po osnovni izobrazbi je strojni tehnik. Po univerzitetnem študiju organizacije dela na Fakulteti za organizacijske vede v Kranju v okviru Univerze v Mariboru je nadaljeval podiplomski študij na Fakulteti za družbene vede Univerze v Ljubljani in doktoriral leta 2010 z doktorsko disertacijo *Vpliv razdeljevanja napitnin na motivacijo zaposlenih: primerjava med gostinstvom in igralništvom*. Pri svojem delu združuje poslovno in akademsko delo. Predava in svetuje na področju obvladovanja časa in stroškov, kakovosti storitev ter razvoja kadrov. Ima več kot triintrideset let delovnih izkušenj, od tega več kot petnajst let na različnih vodilnih mestih, in sicer kot vodja splošnih poslov, direktor razvoja kadrov, direktor za strateške projekte in vodja komisije za nadzor stroškov. V okviru podjetja HIT, d. d., je vodil Sektor za razvoj kadrov. Bil je direktor strateških projektov, kjer je vodil prenavo poslovnih procesov razvoja kadrov in trženja ter organiziral poslovanje za kitajske goste z območja Italije. Je podjetnik, ustanovitelj več start-upov, poslovni svetovalec, saj je mnenja, da je treba akademsko delo stalno preizkušati na terenu. Ključna področja njegovega raziskovanja so delovna razmerja in procesi v storitveni dejavnosti s poudarkom na optimizaciji delovnih procesov z vidika stroškov in tudi organizacije delovnega časa.

Kot sekretar Sindikata igralniških delavcev Slovenije, član Društva za vrednotenje dela, Združenja nadzornikov Slovenije, Komisije za delovno in socialno pravo in sodnik porotnik na delovnem sodišču si je nabiral izkušnje v vseh segmentih delovnega prava. Vse te vidike poskuša zajeti v svojih predavanjih, pri mentoriranju ter svetovalnem delu.

Sodeloval je na številnih mednarodnih konferencah, objavil izsledke raziskav v znanstvenih revijah z recenzentskim postopkom. Je avtor več znanstvenih in strokovnih monografij ter uporabnih priročnikov.



## KAZALO VSEBINE

## STRAN

PREDSTAVITEV AVTORJA \_\_\_\_\_ III

UVOD \_\_\_\_\_ 1

## TEORIJA PREOBRATA PODJETJA V KRIZI

1	KAJ NAREDTI, KO V PODJETJU NASTANE KRIZA	5
2	STOPNJE NASTAJANJA KRIZE	7
2.1	Simptomi krize v podjetju	7
2.2	Vzroki za krizo podjetja	12
2.3	Vrste kriz	20
2.4	Značilnosti zorenja krize	21
2.5	Znaki zorenja krize	22
2.6	Znaki zrele krize	22
3	ODZIV MENEDŽMENTA NA KRIZO	29
4	FAZE KRIZE V ORGANIZACIJI	33
5	OD ANALIZE DO POSLOVNEGA PREOBRATA	37
5.1	Analiza podjetja v krizi	37
5.2	Izvajanje poslovnega preobrata	38
5.3	Sanacija podjetja	43
5.4	Revitalizacija podjetja	45
5.5	Likvidacija podjetja	49
6	KRIZNI MENEDŽMENT	51
6.1	Funkcije menedžmenta	52
6.2	Vpliv kriznega procesa podjetja na udeležence podjetja	53
6.2.1	Vpliv kriznega procesa na obnašanje lastnikov	53
6.2.2	Vpliv kriznega procesa na obnašanje menedžmenta	54
6.2.3	Vpliv kriznega procesa na obnašanje sodelavcev	54
6.2.4	Vpliv kriznega procesa na obnašanje upnikov	54
6.2.5	Vpliv kriznega procesa na obnašanje dobaviteljev	55
6.2.6	Vpliv kriznega procesa na obnašanje kupcev izdelkov (storitev) podjetja	55
6.2.7	Vpliv kriznega procesa na okolje podjetja	55
7	STRATEGIJE IN TAKTIKE KRIZNEGA KOMUNICIRANJA	57
8	SKLEPNE MISLI	61

## ŠTUDIJA PRIMERA PREOBRTA PODJETJA V KRIZI

<b>1 ŠTUDIJA PRIMERA</b>	<b>65</b>
1.1 Uvod v prijavo	65
1.2 Prijava na javni razpis za mesto predsednika uprave	65
1.2.1 Uvod k programu	65
1.2.2 Vizija vodenja družbe	66
1.2.3 Predlogi ukrepov za optimiranje stroškov in povečanje realizacije	68
1.2.4 Videnje organiziranosti družbe	69
1.2.5 Model kadrovske politike	69
1.2.6 Predlog članov uprave	70
1.2.7 Zaključek	70
<b>2 STRATEGIJA DO OBVLADOVANJA KRIZNE SITUACIJE NA KONKRETNI ŠTUDIJI PRIMERA</b>	<b>73</b>
2.1 Zgodovinski pregled	73
2.1.1 Kaj je kriza in ali lahko govorimo o njej na konkretnem primeru	75
2.1.2 Analiza stanja	79
2.1.3 Ukrepi za sanacijo poslovanja	80
2.1.4 Izhodišča za strategijo razvoja HIT-a	81
2.1.4.1 Poslanstvo	81
2.1.4.2 Vizija	82
2.1.4.3 Vrednote ali način delovanja	82
2.1.4.4 Temeljna načela dela tima in podjetja:	82
2.1.4.5 Področne strategije obsegajo:	82
<b>3 PROGRAM SANACIJE POSLOVANJA DRUŽBE</b>	<b>85</b>
3.1.1 Izhodišča za strategijo razvoja in reorganizacijo družbe	86
3.1.2 Program revitalizacije družbe	88
3.1.3 Komuniciranje z deležniki	89
3.1.3.1 Izdelava strategije do komuniciranja z notranjo javnostjo	89
3.1.3.2 Izdelava strategije do komuniciranja z zunanjo javnostjo	91
3.1.4 Izdelava strategije do razvoja igralništva v Sloveniji	91
3.1.5 Izdelava strategije do destinacijske organiziranosti in sodelovanja z vplivneži na destinaciji	92
3.1.6 Izdelava strategij do fiskalne in davčne politike in lastninjenja	92
3.1.7 Izdelava strategije za obvladovanje financ	93
3.1.8 Izdelava strategije za upravljanje strateških naložb	94
3.1.9 Izdelava strategije do izdelave reorganizacije HIT-a in odvisnih družb	94
3.1.10 Izdelava strategije za prenovo organizacijskih in delovnih navodil	94
3.1.11 Izdelava strategije do izvedbe skrbnega pregleda poslovanja	95
3.1.12 Izdelava poslovnega načrta	95
3.1.13 Izdelava osnutka kodeksa dela ožje in širše uprave in ostalih kolegijev	96
3.1.13.1 Komunikacija	96



3.1.13.2 Vodenje	99
3.1.13.3 Razdelitev nalog	100
3.1.13.4 Pohvale – graje – nagrade	100
3.1.14 Izdelava strategije do optimizacije števila izvajalcev	101
3.1.15 Izdelava strategije do sodelovanja s sindikati in svetom delavcev	103
3.1.16 Obvladovanje vplivnežev	105
3.1.17 Izdelava strategije nagrajevanja sodelavcev	106
3.1.18 Izdelava strategije do kompetenčnega modela in razvoja kadrov	111
3.1.19 Izdelava strategije produktnega in tržnega pozicioniranja HIT-a	112
3.1.20 Stavka – priprava in odziv nanjo	113
3.1.21 Aktivnosti za povečanje prihodkov	114
3.1.22 Predlog usposabljanja za prvi nivo vodij v HIT-u in za povezane družbe	114
<b>4 ZAKLJUČEK</b>	<b>117</b>
<b>LITERATURA IN VIRI</b>	<b>119</b>
<b>PRILOGE</b>	<b>121</b>

KAZALO SLIK	STRAN
Slika 1: Porušitev ravnovesja kot možnost novih priložnosti ali krize	2
Slika 2: Povezanost strateškega načrtovanja, ekonomike in financ v okviru poslovnega sistema	21
Slika 3: Vzročno-posledični diagram	23
Slika 4: Principal – Agent teorija	30
Slika 5: Model štirih faz razvoja krize in tipično obnašanje v podjetju	33
Slika 6: Reševanje krize na stopnji negativne rasti	36
Slika 7: Načrtovanje in izvajanje poslovnega preobrata glede na raven krize	38
Slika 8: Vzroki in globina krize ter možnosti preživetja in revitalizacije podjetja	41
Slika 9: Model projektno usmerjenega kriznega menedžmenta	42
Slika 10: Rast in razvoj podjetja	43
Slika 11: Model projektno usmerjenega kriznega menedžmenta – program sanacije	44
Slika 12: Model projektno usmerjenega kriznega menedžmenta – program revitalizacije	46
Slika 13: Usmeritev strategij pri sanaciji podjetja	48
Slika 14: Strategije razvoja izdelkov in storitev ter pridobivanje tržišč	48
Slika 15: Diagram uvajanja sprememb	62

KAZALO TABEL	STRAN
Tabela 1: Simptomi krize različnih avtorjev _____	10
Tabela 2: Vzroki za krizo v podjetju _____	15
Tabela 3: Študija notranjih in zunanjih vzrokov za nastanek kriz po različnih avtorjih _____	19
Tabela 4 : Vrste kriz glede na sodila _____	20
Tabela 5: Vrste kriz glede na časovno razsežnost _____	20
Tabela 6: Vzroki in znaki krize _____	23
Tabela 7: Faze zorenja krize in vedenja menedžmenta ter lastnikov _____	29

KAZALO PRILOG	STRAN
Priloga 1: Diagram procesa sanacije _____	121
Priloga 2: Izjava za medije _____	130
Priloga 3: Izjava za sodelavce _____	131

## UVOD

Knjigo smo pripravili z namenom, da bi na študiji primera prikazali, kako se lahko pristopi k reševanju kriz v podjetju. Sama knjiga seveda ne daje univerzalnih receptov, saj je situacija pri nastanku in reševanju krize od podjetja do podjetja različna. Poleg tega pa je od konkretne študije primera, ki smo ga obravnavali v knjigi, minilo že kar nekaj let. S tem smo želeli pogledati na reševanje konkretnega primera s časovne distance.

Prispevek najprej obravnava poglede, kaj narediti, ko se v podjetju pojavi kriza, stopnje kriz, analize kriz in krizni menedžment. Krizo podjetja obravnava kot proces, ki ne nastane čez noč, kar omogoča spoznavanje problemov preko ustreznih znakov kriz. Ti so povezani z odgovarjajočimi vzroki, kar omogoča sestavljanje katalogov znakov krize in pravočasno ugotavljanje težav, zakaj je do krize sploh prišlo.

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

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

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

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

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

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

Kot je bilo rečeno, se v tej knjigi ukvarjamo s krizo podjetja in z njenimi znaki, kajti prepozno odkrivanje krize ima praviloma za posledico finančne težave, pogosto pa lahko vodi celo v propad podjetja (Slika 1: Porušitev ravnovesja kot možnost novih priložnosti ali krize).

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

kapital ter sistemi logistike, vodenja, organiziranosti in razvoja. Kriza načanja temeljne cilje, smotre in poslanstvo gospodarske družbe.

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

**Slika 1: Porušitev ravnovesja kot možnost novih priložnosti ali krize**  
(Krystek, 1989)



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

# TEORIJA PREOBRATA PODJETJA V KRIZI



# 1 KAJ NAREDITI, KO V PODJETJU NASTANE KRIZA

Ker v knjigi preučujemo težave podjetij v različnih fazah kriznega menedžmenta z vidika reševanja iz krizne situacije, je treba najprej razjasniti, kaj narediti, ko v podjetju nastane kriza, in kako jo prepoznati. V podjetjih, pa naj gre za proizvodna ali pa storitvena, se je smotrno osredotočiti predvsem na dvoje (Končina in Mirtič, 1999, str. 19)<sup>1</sup>:

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

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

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

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

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

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

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

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

- gre za eksistenčno ogroženost, pri čemer pa pri vsakem podjetniškem (delnem) problemu ni mogoče govoriti o krizi;
- gre, vsaj subjektivno, za nizko stopnjo predvidljivosti. Za prizadete nastopi ogroženost, najpogosteje nenadoma;

---

<sup>1</sup> Na ta vir se v knjigi pogosto sklicujemo, saj so v knjigi v logičnem sosledju opisani pristopi prepoznavanja in reševanja krize.

- obstaja zunanji pritisk na odločitve, problemi so pereči, odločitveni prostor in zlasti čas za obsežne analize priprave sta omejena, s čimer je tveganje napačnih odločitev, ki še zaostrijo krizo, skrajno visoko.

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

Za boljše razumevanje kriznega komuniciranja je treba najprej opredeliti in navesti značilnosti krize ter kriznega upravljanja in vodenja. Ta del predstavljamo v naslednjem poglavju.



## 2 STOPNJE NASTAJANJA KRIZE

Dubrovski (2010, str. 37–38) najprej obravnava krizo kot stanje, ki ogroža nadaljnji obstoj in razvoj organizacije. Takšno stanje pa lahko povzroči bodisi en posamezen neugoden dogodek, ki je za podjetje usoden, bodisi več hkratnih dogodkov (= vzrok krize), na katere podjetje ni znalo ustrezno/učinkovito odreagirati oz. ni vedelo, da se bodo zgodili. Lahko pa je to stanje nastalo kot proces, v katerem so se začetne obvladljive motnje pojavljale vse pogosteje in intenzivneje (= potek nastajanja krize). Kriza torej ni niti dogodek niti proces, temveč njuna posledica. Takšno stanje, v katerem prevladujejo negotovosti, različni konflikti in neugodno gibanje kazalcev, praviloma lahko traja le kratek čas. Kriza namreč ne more biti daljšega roka, saj delovne organizacije v okoliščinah kulminacije nasprotij, konfliktov, pomanjkanja zmožnosti in napredovanja negativnih kazalnikov v daljšem časovnem obdobju niso mogoče (Trošt, 1996). Zato se mora kriza razrešiti, kar pa lahko vodi samo v izboljšanje stanja ali propad (t. i. dualnost krize).

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

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

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

### 2.1 Simptomi krize v podjetju

Slatter<sup>2</sup> (1984, str. 14) meni, da simptome krize največkrat prepoznavamo s finančnimi kazalci, poleg teh uporabljamo tudi nefinančne indikatorje. Bankam, kupcem, dobaviteljem in investitorjem je precej lažje prepoznati simptome krize kot pa njihove vzroke. Preden začnemo z načrtovanjem in izvajanjem strategije preobrata, moramo zelo natančno spoznati, kako in zakaj se je podjetje znašlo v situaciji za preobrat. Najprej je treba opozoriti na **bistveno razliko med vzroki in simptomi za krizni proces** v podjetju. Simptomi so lažje prepoznavni znaki krizne situacije v podjetju, iz katerih lahko le sklepamo, kaj bi bilo lahko narobe s podjetjem, in na osnovi takega sklepanja ali ugibanja ni mogoče zasnovati uspešne strategije preobrata podjetja. Če hočemo uspešno pomagati »bolnemu« podjetju, moramo zelo natančno ugotoviti prave vzroke za to bolezen. Zelo nazorna je lahko tudi analogija z medicino, kjer ne more biti uspešnega zdravljenja brez uspešnega odkritja pravih vzrokov za bolezen. Z drugimi besedami: zdravljenje bo najverjetneje neuspešno, če bo zdravnik skušal pozdraviti simptome bolezni, ne pa odpraviti vzrokov za to bolezen (Trošt, 1996).

---

<sup>2</sup> Gre sicer za nekoliko starejši vir, a je glede na njegov doprinos k diskurzu kriznega menedžmenta še danes zelo aktualen.



## LITERATURA IN VIRI

- Amendola, A., & Marchi, B. (1996). Communication in Chemical Emergencies. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 4(1), 45–50.
- Armstrong, M. (1999). *Employee reward* (2nd ed.). London: Institute of Personnel and Development.
- Bacot, A. H., McCabe, A. S., & Fitzgerald, M. R. (1998). Articulating Environmental Policy Decision to the Public. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 6(3), 129–136.
- Bartol, K. M., & Locke, E. (2000). Incentives and motivation. In S. L. Rynes & B. Gerhart (Eds.), *Compensation in organizations: Progress and prospects* (pp. 104–147). San Francisco (CA): Lexington Press.
- Belak, J., Kajzer, S., Belak, S., Duh, M., Kajzer, J., Kordic, C., ... Znidarsic, B. (2003). *Integralni management in razvoj podjetja*. Maribor: MER Evrocenter.
- Bergant, Ž. (2002). *Kritična presoja tradicionalnega analiziranja računovodskih podatkov v zvezi s plačilno sposobnostjo podjetja*. [Z. Bergant], Ljubljana.
- Bergant, Ž. (2006). Prvi znaki krize in njihovo ugotavljanje. *Zbornik 12. Strokovnega Posvetovanja o Sodobnih Vidikih Analize Poslovanja in Organizacije*, 1–15.
- Bergant, Z., Turk, I., & Mramor, D. (2002). *Kritična presoja tradicionalnega analiziranja računovodskih podatkov v zvezi s plačilno sposobnostjo podjetja: doktorska disertacija*. Ljubljana: [Z. Bergant].
- Boin, A., & Lagadec, P. (2000). Preparing for the future: critical challenges in crisis management. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 8(4), 185–191.
- Coombs, W. T. (2001). Teaching the crisis management/communication course. *Public Relations Review*, 27(1), 89–101.
- Davis, D. (1988). *How to turn round a company: a practical guide to company rescue*. Cambridge: Director Books.
- Dubrovski, D. (2010). *Pomembnost ugotavljanja pravih vzrokov za nastanek podjetniške krize*.
- Dubrovski, D., & Jezovnik, A. (2004). *Krizni management in prenova podjetja*. Koper: Fakulteta za management.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency theory: An assessment and review. *Academy of Management Review*, 14(1), 57–74.
- Freiermuth, E. P. (1989). *Turnaround: Avoid Bankruptcy and Revitalize Your Company*. Blue Ridge: Liberty House.
- Glas, M. (1993). *Preobrat v poslovanju podjetja (turnaround)*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta : Gea College.
- Hammer, M., Champy, J., Potpara, L., & Petelinšek, B. (1995). *Preurejanje podjetja: Manifest revolucije v poslovanju*. Gospodarski vestnik.
- Ivanjko, S. (1997). Kriza podjetja. *Dnevi slovenskih pravnikov, od 23. do 25. oktobra 1997 v Portorožu*, 961–978.
- Jensen, M. C. (1998). *Foundations of organizational strategy*. Cambridge (Mass.). London: Harvard University Press.
- Knights, D., & Willmott, H. (2000). *The reengineering revolution: Critical studies of corporate change*. Sage.
- Kokotec-Novak, M. (1991). Računovodstvo v kriznem podjetju. [Zbornik referatov], 131–142.
- Končina, M., & Mirtič, K. (1999). *Kako rešiti podjetje iz krize*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

- Kos, B. (2017). Poslovni načrt. *Mladi Podjetnik*.
- Kosem, K. (2013). *Neučinkovito vodenje podjetja kot ključni notranji vzrok krize*. Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Krystek, U. (1989). Führung in Ausnahmesituationen. Akute Krisen und Chancen als Führungsaufgabe. *Zeitschrift Für Organisation*, 58(1), 30–37.
- Lorenz, E. (2000). The butterfly effect. *WORLD SCIENTIFIC SERIES ON NONLINEAR SCIENCE SERIES A*, 39, 91–94.
- Majda, K.-N. (1997). Računovodski vidik sanacije podjetja. 29. simpozij o sodobnih metodah v računovodstvu in poslovnih financah. *Portorož: Zveza Ekonomistov Slovenije in Zveza Računovodij, Finančnikov in Revizorjev Slovenije*.
- Malešič, M. (2006). Teorija kriznega komuniciranja. *Ujma, Revija Za Vprašanja Varstva Pred Naravnimi in Drugimi Nesrečami*, 20, 296.
- Možina, S. (2001). Komuniciranje s sodelavci v organizaciji. *Industrijska Demokracija*, 1(5), 3–6.
- Možina, S., Kavcčič, B., Tavčar, M. I., Pucko, D., Ivanko, Š., Lipičnik, B., ... Bohinc, R. (1994). *Management*. Radovljica: Didakta.
- Mramor, D. (1993). *Uvod v poslovne finance*. Gospodarski vestnik.
- Novak, B. (2000). *Krizno komuniciranje in upravljanje nevarnosti: priročnik za krizne odnose z javnostmi v praksi*. Gospodarski vestnik.
- Prašnikar, J. (1992). Sanacija podjetja–faza energičnega poslovanja. *MBA, EPF, Maribor*.
- prisilnem prenehanju Zakon o finančnem poslovanju, postopkih zaradi insolventnosti in. (n.d.). *Uradni List Republike Slovenije, Št. 13/2014*, 1213.
- Rusimovič, T. (2001). Informatika in sodobne metodologije na področju obvladovanja poslovnih procesov. *Zbornik Posvetovanja: Dnevi Slovenske Informatike 2001*, 37–45.
- Scherrer, P. S. (1989). Turnarounds. *Management Accounting*, 70(5).
- Slatter, S. (1984). *Corporate recovery: A guide to turnaround management*. Penguin books.
- Slatter, S., & Lovett, D. (1999). *Corporate turnaround*. Penguin UK.
- Slatter, S. S. P. (1984). *Corporate recovery: A guide to turnaround management*. Penguin books.
- Slavka, K. (1996). Krizne razmere v gospodarstvu in vloga analitikov v posebnih razmerah. *Zbornik Referatov*, 2, 28–43.
- Šutanovac, L. (2017). Kaj je skrbni pregled poslovanja? *Mladi Podjetnik*.
- Trošt, N. (1996). *Preobrat v poslovanju podjetja: magistrsko delo*. N. Trošt.
- Vila, A., & Kovač, J. (1997). *Osnove organizacije in menedžmenta*. Kranj: Moderna organizacija.
- Vrečko, I. (2009). *Projektno obvladovanje poslovnih kriz*.
- Zakon o gospodarskih družbah (ZGD-1-UPB3). (n.d.). *Uradni List Republike Slovenije, Št. 65/2009*, 9189.
- Žnidaršič, M. (2011). *HASH (0xc500ed0)*. HASH (0xc520988).





*dr. Andrej Raspor*  
*svetovanje in izobraževanje*

*Cena: 59 €*

