

OBVLADOVANJE SISTEMSKIH STRATEŠKIH KRIZ ZA PREPREČEVANJE POSLOVNIH KRIZ

Mastering Systems Strategic Crises to Prevent Business Crises

Igor Vrečko

*Univerza v Mariboru,
Ekonomsko-poslovna fakulteta
Inštitut za projektni management
igor.vrecko@uni-mb.si*

Matjaž Mulej

*Univerza v Mariboru,
Ekonomsko-poslovna fakulteta
mulej@uni-mb.si*

Izveleček

V prispevku je obravnavana problematika prepoznavanja in razreševanja strateških kriz v poslovnih sistemih. Prepoznavanje strateških kriz je glede na obstoječe opredelitive pogosto stvar subjektivne interpretacije, kar otežuje oblikovanje in izvajanje potrebnih ukrepov za njihovo razreševanje. V prispevku opredeljujemo nova miselna izhodišča za opredelitev strateških kriz in uvajamo pojem sistemske strateške krize. Te pojasnimo in opredelimo kot vzrok za nastanek poslovnih strateških kriz in posledično operativnih kriz. Z opredelitvijo sistemske strateške krize ustvarjamo podlago za uvajanje celovitega pristopa k razreševanju strateških kriz z integracijo strateškega in projektnege menedžmenta, delujočega na konceptih sistemskega razmišljanja in kreativnosti, kar na kratko orišemo v predlaganem dvodimenzionalnem modelu obvladovanja sistemskih strateških kriz.

Ključne besede: strateška kriza, sistemska strateška kriza, poslovna kriza, krizni menedžment, projektni menedžment

Abstract

This paper deals with the problem of identifying and resolving strategic crises in business systems. Identifying strategic crises, based on the existing definitions of these crises, is often a matter of subjective interpretation, making it difficult to design and implement the necessary measures to resolve them. In this paper we define a new intellectual basis for the definition of strategic crisis and introduce the concept of a systemic strategic crisis. These are explained and defined as the cause of business strategic crises and the resulting operational crises. By defining the systemic strategic crises, we create the basis for introducing a holistic approach to solving strategic crises with the integration of strategic and project management acting on the concepts of systems thinking and creativity, which is briefly outlined in the proposed two-dimensional model of managing systems strategic crisis.

Key words: Strategic crises, systems strategic crises, business crises, crises management, project management

Prejeto/Received:
September 2012

Popravljeno/Revised:
Oktober 2012

Sprejeto/Accepted:
Oktober 2012

NG

Naše gospodarstvo / Our Economy
Vol. 58, No. 5-6, 2012

pp. 3-13
DOI: 10.7549/ourecon.2012.5-6.01

UDK: 005.59:330.131.7
JEL: M10, M14, O43

1 Uvod

O krizah in njihovem obvladovanju v organizacijah (podjetjih in drugih) kot poslovnih sistemih (PS) najdemo v literaturi vrsto prispevkov. V njih so v kontekstu obvladovanja kriz obravnavani različni pojmi, kot so npr. prestrukturiranje (angl. *restructuring*), prenova (angl. *renewal*), preobrat (angl. *turnaround*), revitalizacija (angl. *revitalization*) ipd. Prevladujejo koncepti, modeli in predlogi, ki jih lahko označimo kot *krizne reakcijske* (Pearce in Robbins 2008), bistveno manj pa je prispevkov o *kriznem preventivnem* delovanju (Smallman 1996) oz. o *kriznem proaktivnem in ustrezno celovitem strateškem kriznem delovanju* (Vrečko 2002 in 2011).

Ker se obvladovanje kriznih procesov, kar velja tudi za obvladovanje strateških kriz, dotika različnih disciplin in jih povezuje, je pri njihovi obravnavi potreben sistemski pristop, da bi se jih lotili primerno celovito in ne zgolj enostransko (in torej s spregledi, morda tudi usodnimi). O sistemskem pristopu k razreševanju kriz sta že leta 1987 govorila Bowonderm in Linstone. Tudi Pearson in Clair (1998) zagovarjata, da je treba tradicionalne pristope k obravnavi in reševanju kriz, ki so praviloma relativno ozko naravnani, prilagoditi, da bodo zagotavljali celovitejše, tj. sistemsko dojetje kriznih razmer in vzrokov zanje. Sistemski pristop k obravnavi in obvladovanju kriz zagovarjajo tudi Pauchant in sodelavci (1991), ki menijo, da je treba to tematiko vključiti v procese strateškega menedžmenta.

V prispevku se oddaljujemo od obravnave tradicionalne reakcijske vloge kriznega menedžmenta in s poudarjanjem systemskega in proaktivnega pristopa k obvladovanju strateških sprememb poslovnega okolja podajamo temelje za oblikovanje modela obvladovanja systemskih strateških kriz. Pojmovanje strateških kriz opredeljujemo pomembno drugače, kot ta pojav opredeljujejo sicer relativno redki avtorji, ki se ukvarjajo s to tematiko. Z uvedbo systemske obravnave pojava strateških kriz podajamo možnosti objektivnega presojanja o prisotnosti systemske strateške krize. S tem opredeljujemo tudi subjektivno odgovornost za vzpostavitev sistema, ki omogoča pravočasno, dovolj celovito in istočasno dolgoročno uspešno obvladovanje pojavov strateških in posledičnih operativnih kriz ter hkrati tudi zagotavljanje dolgoročne uspešnosti poslovnih sistemov. V sklepnem delu prispevka predstavljamo osnovni dvodimenzionalni model obvladovanja systemskih strateških kriz. Z modelom po eni strani opredeljujemo potrebne procesne korake za obvladovanje strateško relevantnih sprememb, po drugi strani pa systemske okvire, ki jih je treba zagotoviti, da bi te procesne korake lahko celovito¹ izvajali.

¹ Gre seveda za skladnost prakse z zakonom zadostne in potrebne celovitosti (Mulej, Kajzer 1998). Omejitev na posamični izbrani vidik daje navidezno celovitost. Prava celovitost pomeni upoštevanje čisto vseh vidikov, čisto vseh povezav med njimi, čisto vseh sinergij in drugih lastnosti; to je seveda za človeka neizvedljivo, tudi timsko. Zato zajema zadostna in potrebna celovitost vse bistvene vidike in povezave ter samo njih. Kaj to konkretno pomeni, je izbira in odgovornost tistih, ki o tem odločajo. Kriza je običajno posledica njihove napačne, tj. premalo celovite odločitve, zaradi katere kaj spregledajo, ali pa pretirano celovite, ki zato zahteva preveč časa in drugih virov, da bi krizo obvladali. Da bi dosegli zadostno in potrebno celovitost, uporabimo dialektični sistem vseh bistvenih in samo bistvenih vidikov (Mulej 1979).

2 Strateške in operativne oziroma poslovne krize

Pomen kriz za strateški razvoj PS je med prvimi obravnaval Krystek (1987), ki je krize v PS razdelil na *operativne* (govorimo tudi o *poslovnih krizah*) in *strateške*. Strateško krizo je opredelil kot napačno zaznavanje, prepoznavanje in predvidevanje sprememb v okolju, ki imajo neposreden ali posreden vpliv na prihodnje poslovanje in konkurenčnost PS, in na tej osnovi napačno zastavljanje strateških usmeritev PS in njihovo uresničevanje. Relativno maloštevilni drugi avtorji, ki obravnavajo strateške krize, jih praviloma opredeljujejo na osnovi Krystkove opredelitve. Tako je strateška kriza npr. za Blatza in Haghanija (2000) neuspeh pri zagotovitvi dolgoročnih potencialov uspešnosti ter doseganju strateških ciljev, kar vodi do padanja konkurenčnosti PS. Hauc (2002) jo vidi kot posebno obliko krize, ki trenutno nima neposrednega vpliva na motnje v poslovanju ali takojšen pojav morebitne operativne krize, ima pa posledice v prihodnosti, ko bi PS moral delovati na način, ki bi moral biti rezultat prilagoditve novemu strateškemu razvoju okolja. Vrečko (2002) o strateški krizi govori, ko PS zamuja s pripravo in implementacijo potrebnih strateških prilagoditev svojega poslovanja na spremembe v zunanjem in notranjem okolju.

Strateška kriza nastane ob strateški vrzeli, ki se pojavi med spremenljivim poslovnim okoljem in ne (dovolj) prilagojenim PS (Richardson idr. 1994). Sprememba v poslovnem okolju je za PS lahko neposredna nevarnost (npr. pojav novega konkurenta, boljšega konkurenčnega izdelka ipd.), lahko pa tudi priložnost (npr. propad konkurenčnega podjetja in s tem priložnost za prevzem tržišča, sprememba navad kupcev, ki je ob hitrem odzivu lahko priložnost za povečanje tržnega dela, ipd.). Neodvisno od tega, ali predstavlja sprememba nevarnost ali priložnost, pa neustrezen odziv nanjo vodi do poslabšanja položaja PS, saj zanemarjeno ali neizkoriščeno priložnost v aktualnem konkurenčnem in globalnem poslovnem okolju gotovo kmalu izkorišča konkurenca.

V eksponentni dinamiki spreminjanja sodobnega poslovnega okolja velja, da se vsak PS skorajda permanentno srečuje s pojavom strateške krize. Kash in Darling (1998) menita, da ni aktualno vprašanje, ali se bo PS srečal s krizo, pač pa, kdaj in v kakšni obliki se bo pojavila, ter še pomembneje, kako je PS pripravljen na soočenje z njo. Za PS vseh oblik, starosti in velikosti velja, da se v neki točki ali točkah v svojem življenjskem ciklu spopadajo s spremembami, ki imajo potencial, privedi jih do krize različnih razsežnosti (Ritchie 2004).

Če PS strateške krize ne obvlada uspešno in pravočasno, ji praviloma sledi operativna poslovna kriza. Ta se sicer lahko pojavi tudi iz drugih razlogov (npr. ob naravnih nesrečah, velikih okvarah v proizvodnji ipd.), vendar je najpogostejša predhodnica operativne krize prav strateška kriza (Vrečko 2002, Haghani 2004).

Operativne krize so tista vrsta kriz, ki jih imamo najpogosteje v mislih, ko govorimo o krizah v PS. Zanje je značilno, da jih je možno evidentirati in se najpogosteje kažejo v upadanju posameznih kazalnikov poslovanja PS (npr. upad prihodkov iz prodaje, tržnega deleža, dobička oz. prehod v izgubo, odhajanje strank h konkurentom ipd.). Obvladovanje tovrstnih kriz je praviloma zahteven in dolgotrajen proces, še posebej zato, ker so evidentne težave pogosto posledica glo-

bljih (strateških) težav, ki jih menedžment PS večkrat (pre) dolgo potiska v ozadje, zlasti če je sam iz kakršnega koli razloga (namernega ali nenamernega, morebiti tudi nesposobnosti) objektivno odgovoren za nastanek krize.

Po drugi strani pa za strateške krize velja, da jih pravzaprav ni mogoče z visoko gotovostjo zaznati oz. potrditi, dokler ne nastopi že operativna kriza. Zato je verjetnost, da bodo v PS primerno celovito in pravočasno reševali strateške krize, precej nizka, saj praviloma niso dovolj prepričani, da je PS strateško ogrožen. Iskanje načinov za obvladovanje strateških kriz je zato smiselno osredotočiti v analiziranje in obvladovanje vzrokov za nastanek strateške krize.

Shrivastava in Mitroff (1987) ter Smith (1992) menijo, da velik del operativnih težav (kriz) v PS nastane zaradi predhodnih napak v procesih strateškega menedžmenta. Haghanijeva (2004) je z raziskavo pokazala, da so najpogostejši razlog za nastanek operativne krize ob neustrezni strukturi stroškov še napake, narejene v razvoju PS. Podobno je Hauschildt (2006) z raziskavo pokazal, da je nastanek strateške krize pogosto posledica necelovitega in preveč kratkoročnega oz. premalo srednje- in dolgoročnega razmišljanja o prihodnosti PS.

Thompson (1998) prepoznava vrsto karakteristik PS, ki kažejo na njihovo težnjo k nastanku krize. Govorimo lahko pravzaprav o vzrokih za nastanek strateških kriz, med katerimi izpostavljamo:

- odsotnost *holističnega razmišljanja in delovanja* v celotnem PS ali njegovih posameznih delih,
- *nezmožnost za obvladovanje sprememb* ali odpor do tega,
- *nezmožnost ustrezno in zadostno interpretirati okoljske signale*.

Menedžment PS se v vse bolj dinamičnem poslovnem okolju vedno pogosteje sooča z različnimi strateškimi dilemami, ki izhajajo iz razvoja in trendov v tem okolju ter potencialno vplivajo na to, da se spreminjata obstoječa strateška usmerjenost in uspešnost PS. Zato neustreznost strateškega delovanja ali pa neustrezna dinamičnost strateškega delovanja – primerjalno glede na intenziteto spreminjanja poslovnega okolja –, kmalu vodi do pojavnosti operativnih težav. Blatz in Haghani (2000) izpostavljata *neuspešnost implementacije korekcijskih ukrepov* ob nastanku strateške krize kot povod za pojav operativne krize. Veliko je odvisno od lastnosti vplivnih (Širec, Močnik 2010).

Glede na različna problemska področja obvladovanja strateških kriz lahko pravzaprav opredelimo dve skupini problemov, ki jih je treba rešiti za zagotovitev uspešnosti pri obvladovanju strateških kriz. Prva skupina se nanaša na *procesne probleme pri obvladovanju strateških kriz*, pri čemer gre za 1) zaznavanje, analiziranje in interpretiranje sprememb (nevarnosti ali priložnosti), ki potekajo v poslovnem okolju PS in imajo relevanten vpliv na izvajanje obstoječih procesov in prihodnost PS, ter za 2) oblikovanje, izbor ter uspešno in učinkovito realizacijo ustreznih ukrepov, potrebnih za ohranjanje ali izboljšanje konkurenčnosti PS glede na spremembe v poslovnem okolju. Druga skupina se nanaša na *sistemske, tj. splošne organizacijske probleme pri obvladovanju strateških kriz*, pri čemer gre za lastnosti PS, da z ustrezno organizacijo, kadrom ter načinom delovanja in raz-

mišljanja podpira procesno obvladovanje strateških kriz; gre za 3) celovitost delovanja in zadostno upoštevanje povezav in soodvisnosti med posameznimi ukrepi in pojavi ter za 4) ustrezno mero predanosti in potrebno kreativnost, inventivnost in inovativnost vseh, ki neposredno ali posredno sodelujejo v kontinuiranih ali projektnih procesih PS.

Raziskovalci strateških kriz so si torej bolj kot ne enotni o tem, da neobvladovanje strateško pomembnih sprememb v okolju PS povzroča nastanek strateške krize, hkrati pa tudi o tem, da je objektivno in pravočasno prepoznavanje in potrditev nastajajoče strateške krize pogosto zelo problematično. Zahteva pač obvladovanje prihodnosti z uporabo nejasnih informacij.

Izhodišče za obravnavo strateških kriz – glede na opredeljeno procesno in sistemsko problematiko – pa lahko postavimo tudi nekoliko drugače in fokus preusmerimo od problema reševanja posamezne relevantne spremembe v obvladovanje *procesa* reševanja relevantnih sprememb. Neobvladovanje procesa obvladovanja strateško pomembnih sprememb v okolju PS torej *predstavlja* zanj strateško (dolgoročno) relevanten problem, kar je tudi možno opredeliti kot strateško krizo!

Pojem *strateška kriza* postavljamo s takšno interpretacijo v pomembno drugačen kontekst, kot ga obravnavajo drugi avtorji. Oddaljujemo se namreč od vsebinske obravnave strateške krize, ki je pogosto stvar subjektivne interpretacije (in je ni mogoče zagotovo niti potrditi niti ovreči oz. bo to mogoče šele v prihodnosti, ko se bodo pokazala dejstva), in se namesto tega usmerjamo v vnaprejšnjo sistemsko, tj. primerno celovito in splošno organizacijsko in procesno obravnavo.

Takšna obravnava strateške krize je usmerjena na obravnavo PS kot sistema, tj. zapletene celote med seboj povezanih poslovnih procesov in njihovih udeležencev, ki ji ne uspeva obvladovati ključnih procesov v PS, kot so:

- procesi zaznavanja strateško relevantnih sprememb v poslovnem okolju PS,
- procesi pravilnega analiziranja in interpretiranja teh sprememb,
- procesi oblikovanja ustreznih ukrepov/projektov,
- procesi uspešne in učinkovite realizacije ukrepov/projektov.

Ker je osrednji vidik za dojetje strateške krize po tej interpretaciji usmerjen na sistemsko, torej celovito obravnavno pogojev, da bi uspešno obvladovali strateško pomembne spremembe v okolju PS, lahko govorimo o *sistemski strateški krizi*. Da tega ne bi mešali z drugim vidikom obravnave strateške krize, o katerem govorijo Krystek in drugi avtorji, bomo v nadaljevanju pri obravnavi strateških kriz s tega vidika govorili o *poslovni strateški krizi*.

Z ločitvijo strateških kriz na *sistemske* in *poslovne* smo vzpostavili pogoje za celovito procesno opredelitev razvoja kriz v PS, za prikaz povezav, vzrokov in simptomov, ki se pojavljajo v tem procesu, ter podali podlago za oblikovanje modela za obvladovanje strateških kriz in s tem v veliki meri za preprečevanje nastajanja operativnih kriz.

3 Od sistemske strateške krize do poslovne operativne krize

Glede na to, da je prepoznavnost poslovne strateške krize zelo omejena in odvisna od subjektivne interpretacije vse dotlej, dokler se šele v prihodnosti eventualno ne pojavijo simptomi poslovne operativne krize, je napore za obvladovanje strateških kriz smotrno usmeriti v obvladovanje sistemske strateške krize, ki je vzrok za nastanek poslovne strateške krize, ta pa za nastanek poslovne operativne krize.

Simptome in vzročno-posledično odvisnost med sistemsko strateško krizo, poslovno strateško krizo in poslovno operativno krizo prikazujemo na sliki 1.

krize, v kateri se vse bolj eksplicitno kažejo različni simptomi, ki so v literaturi o krizah v PS podrobno predstavljeni. Bistvo obvladovanja kriz je zato v pravočasnem in primerno celovitem obvladovanju strateških kriz z izvajanjem ustreznih preventivnih ukrepov, da preprečimo nastanek in razvoj krize.

Obvladovanje poslovnih strateških kriz je stroškovno ugodnejše in strateško, celo za preživetje PS, bistveno bolj pomembno kot obvladovanje poslovnih operativnih kriz, zato morajo PS zgraditi *sistem (kot primerno celovit splet ukrepov) za obvladovanje poslovnih strateških kriz*. Toda takšnega sistema PS pogosto ne vzpostavijo, in to kljub dejstvu, da so ključne poslovne funkcije vsakega PS (npr. finan-

Slika 1: Celovita procesna opredelitev razvoja kriz v PS ter prikaz povezav med spreminjajočimi se vzroki in simptomi



Vir: Vrečko (2011)

Sistemska strateška kriza v PS se kaže v tem, da PS relativno pogosto spregleda oz. prepozno zazna strateško relevantne spremembe v okolju, ki imajo potencial vplivati na uspešnost delovanja PS v prihodnosti. Kaže se tudi v pogosto nepravilnih, tj. premalo celovitih analizah oz. interpretacijah sprememb, v oblikovanju neustreznih ukrepov in projektov ter v praviloma neučinkovitem izvajanju projektov.

Navedene pojave lahko razumemo tudi kot *simptome* sistemske strateške krize. Ta je tudi vzrok za nastajanje konkretnih poslovnih strateških kriz, ki sicer nimajo jasno izraženih simptomov, vendar že nastajajo različni poslovni problemi. Ti se sicer še ne odražajo na tekočem poslovanju, bodo pa nanj vplivali in zmanjševanje uspešnosti PS nekoč v prihodnosti. Konkretni vsebinski problemi, ki se pojavljajo v tej fazi krize, izhajajo iz spregleda specifične nevarnosti oz. priložnosti, napačne prognoze sprememb, sprejetja napačnih strateških odločitev in/ali neuspešnega izvajanja ukrepov/projektov.

Poslovna strateška kriza je zato posledica prešibke celovitosti obnašanja vplivnih sodelavcev, zlasti menedžerjev PS, je razlog in predhodnica nastanka poslovne operativne

cr, proizvodnja, nabava, trženje ipd.) občutljive na družbeno-ekonomske, politično-pravne, konkurenčne, tehnološke, demografske, globalne in etične spremembe v poslovnem okolju. Ker na pojav in razvoj teh sprememb PS (praviloma) ne morejo vplivati ali jih nadzirati, je edino smiselno in obvladljivo vzpostaviti ustrezne procese za ocenjevanje in reševanje potencialnih prihodnjih kriz (Jackson in Schantz 1993). Ti procesi morajo ustrezati tudi zakonu zadostne in potrebne celovitosti.

V preteklosti so s tem razlogom razvili nekaj prepoznavnih metod, kot so npr.: strateško napovedovanje² (angl. *strategic forecasting*), načrtovanje za izredne raz-

2 Ta tehnika primarno temelji na formuliranju napovedi in na predpostavki, da se je PS sposoben prilagajati novim razmeram. S strateškim napovedovanjem poskušamo predvideti tudi nenadne spremembe v prihodnosti, ki jih samo na podlagi analiz trendov iz preteklosti ne bi bilo možno predvideti. Danes so menedžerjem na voljo številne precej natančne tehnike napovedovanja, še vedno pa je problem z napovedovanjem »presenetljivih« dogodkov. Te tehnike temeljijo na kvalitativnih in kvantitativnih presojah različnih mnenj, ekstrapolaciji podatkov, simulacijah ter vzročno-posledičnih analizah.

mere³ (angl. *contingency planning*), analiza pomembnih vprašanj⁴ (angl. *issues analysis*), analiza scenarijev⁵ (angl. *scenario analysis*) ipd. Čeprav vse navedene metode pomembno prispevajo k uspešnosti pri obvladovanju poslovnih strateških in poslovnih operativnih kriz, pa vsaka zase ni zadostna, saj nobena ni ustrezno celovita, da bi z njo uspešno obvladovali predstavljene procesne in sistemske probleme, ki vodijo do nastanka poslovnih strateških kriz.

Da bi uspešno oblikovali model za reševanje sistemske strateške krize, je treba ob opredeljenih simptomih opredeliti še vzroke za nastanek te vrste krize. Če kot vzroke odmišlamo morebitne konkretne subjekte (kot so menedžment, lastniki, kader, konkurenti ipd.) in se osredotočimo na opredelitev objektivnih razlogov, lahko definiramo štiri temeljne vzroke za nastanek sistemske strateške krize v PS:

- odsotnost strateškega razmišljanja, načrtovanja in delovanja oz. *premajhna strateška dinamičnost PS* v zaznavanju in analiziranju sprememb, oblikovanju potrebnih ukrepov ter programov in projektov,
- *prenizka projektna razvitost oz. zrelost PS* za uspešno in učinkovito izvajanje potrebnih ukrepov, programov in projektov,
- *nezadostna celovitost* pri dojemanju sprememb v poslovnem okolju in oblikovanju potrebnih ukrepov, programov in projektov,
- *premalo kreativnosti, inventivnosti in inovativnosti* pri strateškem in projektne delovanju PS.

Skladno z opredeljenimi vzroki za nastanek sistemske strateške krize je v delovanje PS treba vgraditi sistem (kot primerno celovit splet pristopov, analiz, metod, odločitev in ukrepov), po katerem bo PS uspešno izvajal potrebne aktivnosti v vseh fazah procesa obvladovanja strateško relevantnih sprememb v svojem poslovnem okolju. To pomeni, da je treba zagotoviti, da bo PS dovolj:

- a) **primerno celovito** dojemal spremembe v svojem poslovnem okolju, analiziral iz njih izhajajoče nevarnosti ter priložnosti, oblikoval vse potrebne ukrepe in projekte,

3 Načrti za izredne razmere so alternativni načrti, namenjeni za uporabo ob dogodkih ali v obdobjih, ki niso v skladu s pričakovanji. Medtem ko strateško napovedovanje poskuša opredeliti prihodnje dogajanje in se temu prilagoditi, pa načrtovanje za izredne razmere pripravlja PS za situacije, ki jih nismo predvideli in zahtevajo urgentno in organizirano ukrepanje (npr. načrti za ukrepanje ob množični zastrupitvi v PS, ob požarih in poplavih ipd.).

4 Ta metoda je precej povezana z metodo načrtovanja izrednih razmer in ji je tudi podobna. Njen osnovni namen je opozoriti menedžment PS na spreminjajoče se trende v zunanjem okolju in s tem spodbuditi prizadevanja, da PS z novim ali drugačnim delovanjem te trende izrabi na načine, ki bi bili zanj ugodni.

5 Metoda analize scenarijev poskuša bodisi prepoznati in podrobno opisati dogodke in zaporedje dogodkov, ki bi lahko vodili do nekega novega stanja v prihodnosti, bodisi predvideti posledice za različne aktualne možnosti izbire (Grant in King 1979). Scenarij je hipotetično zaporedje dogodkov, katerega namen je opozoriti na vzročne procese in opredeliti odločitvene točke. Analiza scenarijev vključuje razmišljanje o ugodnih in neugodnih razmerah, ki lahko nastanejo, ter o alternativah, ki jih ima PS na voljo, da spodbuja oz. preprečuje ali zmanjšuje verjetnost nastanka procesov, ki vodijo do drugačnih razmer.

pri čemer bo dovolj celovito upošteval vse neposredne in posredne učinke – tako za sam PS kot za celotno poslovno in širše okolje, v katerem deluje;

- b) **strateško dinamičen**, kot zahteva aktualno eksponentno se spreminjajoče poslovno okolje, kar pomeni, da bo dovolj pogosto in hitro spremljal, zaznaval in analiziral relevantne spremembe v poslovnem okolju ter skladno s tem pripravljati in uresničeval potrebne strategije in projekte;
- c) **projektno razvit oz. zrel**, da bo zmožljiv učinkovito pripravljati, izvajati in po potrebi prilagajati portfelj in potrebne ukrepe, programe in projekte;
- d) **strateško in projektno inventiven ter inovativen**, kar mu bo omogočalo oblikovanje in izvedbo najustrežnejših – tako z vidika lastne konkurenčnosti kot z vidika vpliva na celotno okolje – potrebnih ukrepov, programov in projektov.

Potencial nastopa poslovne strateške krize je stalno prisoten pri vseh PS, tudi pri trenutno najuspešnejših (Hauc idr. 2011). Dolgoročno uspešne sodobne PS v aktualnih dinamičnih časih krasi sposobnost prilagajanja, ki izhaja iz njihovega zaznavanja pomembnih dejavnikov v njihovem poslovnem okolju, ustrezne analize in ocene njihovih vplivov ter odzivanja nanje (Kash in Darling 1998).

Za uspešno obvladovanje poslovnih strateških kriz je potrebna ustrezna sinergijska integracija konceptov strateškega načrtovanja razvoja PS oz. strateškega menedžmenta in udejanjanja strateških načrtov oz. projektne menedžmenta.

4 Odgovornost za obvladovanje sistemske strateške krize

Kljub vsem navedenim spoznanjem o pomenu obvladovanja in temeljnih vzrokih za nastanek sistemske strateške krize pa raziskave – tako študije posameznih primerov (Holsti 1971, Sweeny 2008) kot tudi večje komparativne študije (Bruillette in Quarantelli 1971, Withers idr. 2012) – kažejo, da PS tovrstnih sistemov/prijemov praviloma ne vzpostavljajo. Pravzaprav to področje najbolj zanemarjajo oz. se tem procesom izogibajo. Razloge za to lahko po eni strani pripisujemo dejstvu, da se v fazi poslovne strateške krize in tudi še v začetni fazi poslovne operativne krize na menedžment praviloma ne izvajajo kakršni koli neposredni »krizni« pritisli, ki bi nujno zahtevali ukrepanje, saj PS še vedno dosega dobre tekoče poslovne rezultate.

Po drugi strani pa Barker in Duhaime (1997) razlog za to vidita v »organizacijski vztrajnosti, togosti«, ki zavira izvajanje potrebnih strateških sprememb⁶ in spodbuja osredotočanje na izboljšanje učinkovitosti PS, torej v ukrepe za zniževanje stroškov, vzpostavljanje natančnejšega nadziranja (kontrolinga) poslovanja in v skrajnem primeru odpuščanje osebja. Ker pa tovrstni ukrepi ne odpravljajo temeljnega problema, tj. omenjene strateške vrzeli, raziskovalci kot vzvod za premagovanje organizacijske vztrajnosti in doseganje potrebnih strateških sprememb predlagajo različne mehanizme,

6 Beer in Nohria (2001) v svoji raziskavi ugotavljata, da 70 % vseh pobud za doseganje sprememb propade. Literatura o inovacijah celo pove, da inovacija nastane samo iz ene od 3000 idej (Mulej in Hrast (ur.) 2010).

v skrajni obliki ob zamenjavi najvišjega menedžmenta celo spodbujanje poslovne krize (Starbuck in Milliken 1988, Gilpin in Murphy 2008).

Po raziskavi Haghanijeve (2000) korelira z nastankom krize v PS vrsta spremljevalnih dejavnikov, med katerimi so najmočnejši neusposobljenost menedžmenta, neusposobljenost in nedostopnost lastnikov oz. članov nadzornih svetov, neustrezne menedžerske strukture in organiziranost, nemotivirani sodelavci in netransparentnost poslovanja.⁷ Čeprav vzrok za nastanek poslovne strateške in posledično operativne krize torej ni samo menedžment, kot se sicer pogosto prehitro in laično sklepa, je res, da je menedžment odgovoren, da v PS vzpostavi takšno ureditev, ki uspešno preprečuje oz. hitro rešuje pojave poslovnih strateških kriz. Uspešno obvladovanje poslovnih strateških kriz je namreč v izključni domeni in hkrati v interesu menedžmenta PS, saj na tak način ohranja svoj status v PS, a tudi prepoznavnost in pozitiven ugled v širši javnosti (Dutton 1986).⁸

Obvladovanje poslovnih strateških kriz je tudi v interesu lastnikov PS, ki želijo ohranjati oz. povečevati vrednost kapitala, naloženega v PS. Zato je razumljivo, da lastniki razumejo in podpirajo oz. zahtevajo vzpostavitev takšnega sistema (tj. urejenosti in prakse) v PS, ki omogoča uspešno spopadanje s poslovnimi strateškimi krizami, in torej vzpostavitev stanja v PS, ki ga bo mogoče opredeliti kot odsotnost sistemske strateške krize PS.

Obvladovanje poslovnih strateških kriz mora zato v vse bolj dinamičnem in poslovnim strateškim krizam naklonjenem poslovnem okolju postati prioriteta naloga menedžmenta PS, saj kasnejše ukvarjanje s poslovno operativno krizo predstavlja po eni strani precejšnje tveganje, po drugi strani pa obremenjuje vire in porablja čas, ki bi ga PS sicer moral nameniti za svoje strateško pomembnejše razvojno delovanje. To hkrati pomeni, da PS zamuja pri izrabi potencialne strateške poslovne priložnosti, ki se medtem pojavi v poslovnem okolju (Thompson 1998), kar pa prav tako lahko razumemo kot poslovno strateško krizo PS, saj priložnost zelo verjetno izkoriščajo konkurenti.

7 Ta spoznanja nas privedejo do opredelitve subjektivnih vzrokov za nastanek sistemske strateške krize, ki smo se jim v zgornji opredelitvi vzrokov za to krizo izognili. Tako lahko ob navedenih objektivnih vzrokih za nastanek sistemske strateške krize definiramo še možne subjektivne vzroke, in sicer:

- nekompetenten (lahko tudi neetičen) najvišji menedžment PS,
- nekompetentni (lahko tudi neetični) lastniki oz. člani nadzornih svetov PS,
- nemotivirani in neusposobljeni zaposleni v PS.

Če k navedenim vzrokom dodamo še dodatna vzroka, ki ju je ugotovila Haghanijeva (2000), in sicer pogosto neustrezne menedžerske strukture in organiziranost PS ter neprimerno komuniciranje znotraj PS in/ali z njegovim okoljem (partnerji, mrežami ipd.), in ju povežemo s prej opredeljenim vzrokom – prenizko projektno razvitostjo oz. zrelostjo PS, lahko kot enega temeljnih vzrokov opredelimo kar prenizko organizacijsko projektno razvitost oz. zrelost PS. S tem smo določili ključne vzroke za nastanek sistemske strateške krize.

8 Potrebne lastnosti menedžerjev, drugih vplivnih sodelavcev in organov ter zato organizacije kot celote je danes mogoče podpreti tudi z razvojem družbene odgovornosti, saj ta ne pomeni (več) zgolj dobroteljnosti, ampak odgovornost vsakogar za vplive na družbo; ti vplivi so toliko ugodnejši in uspešnejši, kolikor bolj je v rabi etika soodvisnosti med sodelavci, oddelki, vodji, lastniki in zunanjimi partnerji, da vodi vse bliže k celovitosti (ISO 2010; Mulej idr. 2009; Mulej in Dyck (ur.) pred izidom; Hrast in sour. 2006; Knez-Riedl 2006; Ženko in Mulej 2011).

5 Dvodimenzionalni model za obvladovanje sistemskih strateških kriz

Obvladovanje strateških kriz rešuje kompleksen problem obvladovanja strateško relevantnih sprememb, ki se dogajajo v poslovnem okolju PS. Zahteva kar najbolj celovito integracijo več teoretičnih in praktičnih področij. Je problem, za katerega smo pokazali, da ga ni smiselno oz. mogoče neposredno reševati vsebinsko, pač pa tako, da preprečujemo oz. kontroliramo (obvladujemo) razvoj strateške krize. Pri oblikovanju modela za obvladovanje strateških kriz se zato ne osredotočamo na iskanje rešitev za reševanje posamičnih poslovnih strateških kriz, temveč za reševanje sistemskih, tj. splošnih organizacijskih strateških kriz. S tem pa posredno – pravočasno in dovolj celovito – rešujemo tudi vsebinsko problematiko poslovnih strateških kriz.

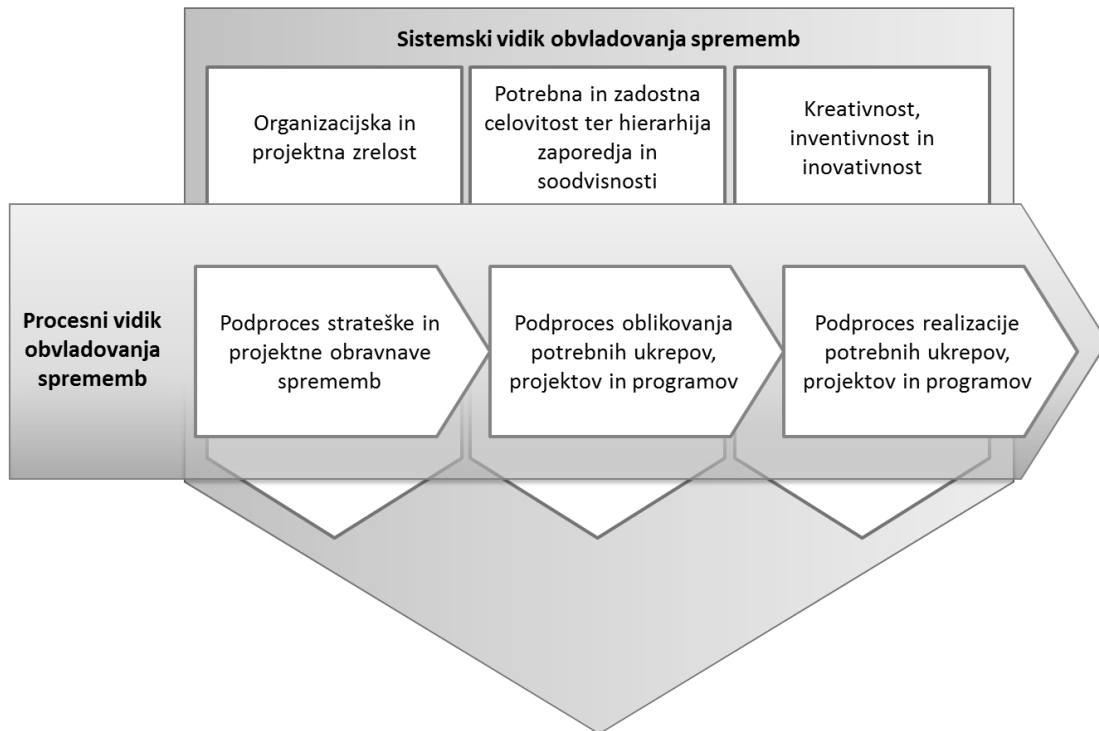
Opredelitev posameznih ključnih elementov v modelu za obvladovanje strateških kriz ter povezav med temi elementi temelji na opredelitvi vzrokov za nastanek sistemskih (tj. za celoto PS in poslovanja) vplivnih in zapletenih strateških kriz. Pri tem se osredotočamo predvsem na objektivne vzroke. Opredeljene subjektivne vzroke zavestno puščamo ob strani, saj so za reševanje te problematike potrebni popolnoma drugi ukrepi, ki ne gredo neposredno v kontekst modela, ki ga razvijamo in predstavljamo tukaj.

Nadalje model utemeljujemo na zgoraj argumentiranih potrebah po:

- a) celovitim, tj. sistemskim pristopu k obvladovanju sprememb in strateških kriz na vseh organizacijsko-hierarhičnih nivojih in v vseh delih/enotah PS, ki so v to obvladovanje vključeni,
- b) povezanosti in razumevanju soodvisnosti med vsemi subjekti in ukrepi, ki se pojavljajo v procesu obvladovanja sprememb in strateških kriz,
- c) izvedbeni operativnosti ukrepov, projektov in programov,
- d) kreativnosti, inventivnosti in inovativnosti vseh, vključenih v proces za obvladovanje sprememb in strateških kriz.

Glede na izhodišča oblikujemo osnovni dvodimenzionalni model za obvladovanje sistemske strateške krize, ki v osnovi vključuje dva vidika (slika 2): **procesni vidik obvladovanja sprememb** in njegovo povezanost z rednim oz. kontinuiranim poslovanjem (proces obvladovanja sprememb nadalje delimo na tri podprocese, in sicer podproces strateške in projektne obravnave sprememb, podproces oblikovanja potrebnih ukrepov, projektov in programov in podproces realizacije potrebnih ukrepov, projektov in programov); **sistemski vidik obvladovanja sprememb**, v katerem so opredeljene zahteve, ki jih mora izpolnjevati PS kot celota, da zmoglo dosega prave učinke v procesu obvladovanja sprememb (gre za ustrezno organizacijsko in projektno zrelost; upoštevanje potrebne in zadostne celovitosti ter hierarhije zaporedja in soodvisnosti med spremembami, ki se dogajajo v okolju PS, z ukrepi, projekti in programi, s katerimi se PS odziva na spremembe v poslovnem okolju; upoštevanje potrebne kreativnosti, inventivnosti in inovativnosti menedžmenta in drugih zaposlenih v PS).

Slika 2: Osnovni dvodimenzionalni model obvladovanja (sistemskih) strateških kriz



Vir: Vrečko (2011)

Procesni vidik obvladovanja sprememb

V prvem delu procesnega obvladovanja sprememb poteka *podproces obravnave sprememb*, ki se začne z zaznavanjem spremembe, skorajda vzporedno s tem pa morata potekati analiziranje spremembe in presoja, ali ima sprememba potencialen vpliv na pojav poslovne strateške krize v PS. V *podprocesu oblikovanja odzivov na spremembe* se po potrebi preoblikuje oz. dopolnjuje strategija PS glede na razsežnost zaznanih sprememb ter identificirajo potrebni ukrepi, povezani v dialektični sistem (tj. splet vseh bistvenih) projektov in programov. Glede na razpoložljivost virov (časa, finančnih zmožnosti, opreme in kadra, odnosov s partnerji in subjekti iz poslovne mreže PS ipd.) se izdelava prvi strateški portfelj projektov in programov, manj kompleksni ukrepi pa se vključijo v letne operativne načrte PS. V *podprocesu realizacije odzivov na spremembe* primerno celovito pripravimo opredeljene projekte in programe. Sledi izdelava drugega (dokončnega) strateškega portfelja projektov in programov ter zagon njihovega izvajanja. Med izvajanjem posameznih projektov in programov je potreben strateški in projektni kontroling; njegov namen je spremljati izvajanje projektov in programov in predvsem presojati o skladnosti doseženih rezultatov s predvidenimi cilji in strateškimi nameni. Ob koncu projektov in programov sledi njihova formalna zaključitev, kar pomeni dokumentiranje predaje rezultatov projektov in programov, formalni zagon eksploatacij in začetek rednega poslovanja, pripravo zaključnih poročil in obračunov, arhiviranje celotne projektne dokumentacije in drugo, kar velja za bistveno.

Sistemski vidik obvladovanja sprememb – organizacija

Obsežnost spreminjanja poslovnega okolja vse bolj pre-

sega individualne (npr. najvišjega menedžmenta PS) zmožnosti spremljanja in dojemanja vpliva sprememb. Zato je pri teh vprašanjih treba zagotoviti formalno ali neformalno sodelovanje različnih subjektov iz več bistvenih strok, ki se medsebojno informirajo in opozarjajo na spremembe in njihove morebitne posledice. Ti subjekti so ob menedžmentu lahko še lastniki, drugi zaposleni in predvsem strokovno osebje in strokovni menedžment, partnerji, člani iz poslovnih mrež, v katere je PS vključen oz. z njimi razpolaga, ipd. Že samo s tega vidika je vzpostavitev ustrezne organizacije za zagotavljanje primerne podpore izvajanju procesnega obvladovanja sprememb precej zahteven izziv. Ob tem moramo poudariti še, da je treba organizacijsko preplesti dve tradicionalno ločeni področji. Gre za področje strateškega menedžmenta in torej področje najvišjega menedžmenta PS, katerega uspešnost pa je eksistenčno odvisna od uspešnosti realizacije zastavljenih strategij in torej prvenstveno od uspešnosti in učinkovitosti področja projektnega menedžmenta, ki pa se po hierarhični odgovornosti v PS tradicionalno obravnava na srednjem menedžerskem nivoju.

Sistemski vidik obvladovanja sprememb – celovitost in soodvisnost

Z upoštevanjem potrebne in zadostne celovitosti in soodvisnosti v opredeljenih podprocesih se dosega primerno celovita opredeljenost, pretehtanost in usklajenost vseh učinkov korigiranih in na novo opredeljenih strategij ter predvidenih rezultatov posameznih ukrepov. Omogočena je boljše optimizacija portfelja projektov in programov, saj so posamezni projekti in programi v portfelju obravnavani kot celota. Tudi presoja vplivov projektov/programov v tem primeru ni osredotočena samo na interno ter morebiti še na eksterno poslovno okolje, pač pa na širše družbeno okolje

oz. kar celoten ekosistem. Logiki upoštevanja potrebne in zadostne celovitosti in soodvisnosti mora slediti tudi izvajanje strateškega in projektnega kontrolinga, ki mora po eni strani zagotoviti doseganje pravih učinkov, po drugi strani pa skrajno premišljeno uvajati morebitne potrebne korekcije, saj spremembe na enem projektu ali programu vplivajo na celoten portfelj ali morda celo na preoblikovanje in dopolnitev strategije, kar pa lahko ustvarja velike organizacijske probleme in znižuje motiviranost zaposlenih.

Sistemski vidik obvladovanja sprememb – kreativnost in inovativnost

Uspešnost izvajanja procesa obvladovanja sprememb je v veliki meri odvisna od kreativnosti, inventivnosti in inovativnosti subjektov, ki v tem procesu sodelujejo. Tako je že v podprocesu obravnave sprememb PS toliko uspešnejši, kolikor bolj je inovativen pri vzpostavitvi in spreminjanju načinov zaznavanja sprememb (tako npr. vstopanje PS v različne poslovne mreže, med drugim z namenom pridobiti relevantne informacije, kaže na inovativnost menedžmenta PS, ki se za takšen korak odloči). Kreativnost je nadalje potrebna tudi ob preoblikovanju oz. dopolnjevanju strategije PS na način, da so opredeljene strateške smernice izvirne in izkoriščajo spremembe, zaznane v okolju. Vendar pa še tako izvirne strategije ne bomo uspešno uresničili, če ne bomo – skladno z zakonom zadostne in potrebne celovitosti – opredelili tudi izvernih ukrepov in če se izvornost ne bo kazala tudi v – primerno celovitem – presojanju in oblikovanju strateškega portfelja projektov in programov, namenjenega uresničitvi postavljenih strategij. Priprava in vsebinska opredelitev projektov je že zaradi temeljne lastnosti projektov, da gre za procese, ki se izvedejo le enkrat in s katerimi se ustvarja novost, močno odvisna od kreativnosti projektnih timov. Vzpostaviti je treba visok nivo kreativnosti in inovativnosti vseh, ki na kakršen koli način sodelujejo pri pripravi ali izvajanju teh projektov in programov. Pri tem mislimo tako na naročnike projektov kot tudi na postavitve strokovnjake in strokovni menedžment, ki imajo pomembno vlogo v iskanju in razvoju vsebinskih rešitev, ki jih je s projekti treba doseči.

6 Sklep

Pojav strateških kriz, njihovo pravočasno in dovolj celovito prepoznavanje oz. zaznavanje in vpliv dinamike spreminjanja poslovnega okolja na pojav strateških kriz so osrednja vprašanja tega prispevku. Ob tem se, razumljivo, nismo mogli v celoti izogniti občasnemu pojasnjevanju povezave s poslovnimi krizami. Razpoznavanje poslovnih kriz smo prikazali kot pomemben element v zavedanju menedžmenta, da potrebujemo znanje in procese za njihovo reševanje, še bolj pa potrebujemo znanje in modele za prepoznavanje in reševanje strateških kriz.

Uspešno zaznavanje ter predvidevanje nadaljnjih sprememb v poslovnem okolju zahtevata poznavanje vzročno-posledičnih povezav med elementi spreminjanja poslovnega okolja ter predvidenih globalnih in drugih pomembnejših sprememb, ki bodo zaznamovale prihodnje poslovno okolje. Za razumevanje (vseh) različnih vidikov delovanja »sistema Zemlja« (od katerega je odvisno preživetje človeštva) je treba uvesti ustrezno (npr. dialektično) sistemsko razmišljanje. To zahteva analiziranje kompleksnih vzajemnih povezav in de-

lovanja, poznavanje pozitivnih in negativnih sinergij, ki nastopajo med posameznimi komponentami sistema, nelinearno dojemanje stvarnosti, analiziranje številnih povratnih informacij idr.

Osredotočenost pri iskanju načinov za obvladovanje strateških kriz je treba usmeriti v analiziranje in obvladovanje vzrokov za nastanek strateške krize. Problematika obvladovanja strateških kriz ima dve ključni dimenziji vzrokov: *procesne vzroke*, pri katerih gre za procesne probleme pri obvladovanju strateških kriz, ki se nanašajo na proces prepoznavanja in obvladovanja relevantnih sprememb; in *sistemske vzroke*, pri katerih gre za sistemske probleme pri obvladovanju strateških kriz, ki se nanašajo na lastnosti PS, da z ustrezno organizacijo, kadrom ter načinom delovanja in razmišljanja podpira procesno obvladovanje strateških kriz.

Pri iskanju rešitev za obvladovanje strateške krize se je smiselno oddaljiti od vsebinske obravnave take krize (govorimo lahko o poslovni strateški krizi), ki je stvar konkretne situacije in subjektivne interpretacije (in je ni mogoče zagotovo niti potrditi niti ovreči oz. bo to mogoče šele v prihodnosti, ko se bodo pokazala dejstva), in se namesto tega usmeriti v vnaprejšnjo sistemsko in procesno obravnavo. Z ločitvijo strateških kriz na *sistemske* in *poslovne strateške krize* so vzpostavljeni pogoji za celovito procesno opredelitev razvoja kriz v PS, prikaz povezav med spreminjajočimi se vzroki in simptomi, ki se pojavljajo v tem procesu, ter podana podlaga za oblikovanje modela obvladovanja (sistemskih) strateških kriz.

Menedžment PS je odgovoren, da vzpostavi takšen sistem, ki uspešno obvladuje (preprečuje oz. hitro rešuje) pojave poslovnih strateških kriz in tako preprečuje nastanek poslovnih operativnih kriz. Pri tem imajo ključno odgovornost tudi lastniki, da razumejo in podpirajo razvoj takšnega sistema in da ustrezno ukrepajo, če menedžment sistema ne vzpostavi. Uspešnost celotnega procesa obvladovanja strateških kriz ne (z)more sloneti samo na delu posameznikov, sicer po funkciji odgovornih za posamezni del tega procesa – predvsem zaradi omejenosti njihovih subjektivnih izhodišč in torej preozkega dojetja stvarnosti in temu primerno potencialno napačnemu in ne (dovolj) celovitemu interpretiranju objektivnih izhodišč – pač pa na interaktivni(h) in strukturno dinamični(h) skupini (skupinah) posameznikov.

Ena izmed pomembnih kvalitiet predlaganega dvodimenzionalnega modela je zato poudarjanje potrebe po celovitem dojetju stvarnosti – zaznavanju in interpretiranju sprememb ter oblikovanju in izvedbi ukrepov –, pri čemer je treba upoštevati različna subjektivna izhodišča. Gre vsaj za izhodišča menedžmenta, lastnikov, zaposlenih, poslovnih partnerjev in članov poslovnih mrež PS, med katere pa vsekakor morajo spadati tudi posamezniki ali organizacije, ki se zavzemajo za okoljevarstveno skrb, trajnostni razvoj ipd.

Uvedba modela v prakso zahteva seveda invencijsko-inovacijsko-difuzijski proces (Mulej in Ženko 2008) in ne more zaživeti kar čez noč in z eno samo odločitvijo pristojnih organov PS.

Literatura in viri

1. Barker, V. L. III., in I. M. Duhaime (1997). Strategic

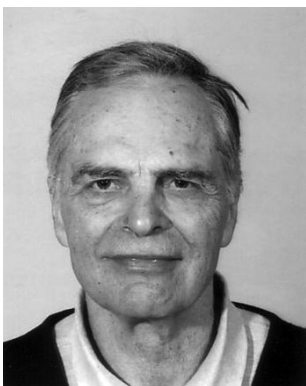
- Change in the Turnaround Process: Theory and Empirical Evidence. *Strategic Management Journal*, 18 (1), 13–38.
2. Blatz, M., in S. Haghani (2000). *Gestärkt aus der Krise: Unternehmensfinanzierung in und nach der Restrukturierung*. Berlin: Springer-Verlag.
 3. Bowonder, B., in H. Linstone (1987). Notes on the Bhopal accident: Risk analysis and multiple perspectives. *Technological Forecasting and Social Change*, 32, 183–202.
 4. Bruillette, J., in F. V. Quarantelli (1971). Types of patterned variation in bureaucratic adaptations to organizational stress. *Sociological inquiry*, 41, 39–45.
 5. Dutton, J. E. (1986). The processing of crisis and non-crisis strategic issues. *Journal of management studies*, 23 (5), 501–517.
 6. Gilpin, D. R., in P. J. Murphy (2008). *Crisis management in a complex world*. Oxford: Oxford University Press.
 7. Grant, J. H., in W. R. King (1979). Strategy formulation: Analytical and normative models. V: *Strategic management: A new view of planning and policy*, ur. D. C. Schendel in C. W. Hofer. Boston: Little, Brown and Company.
 8. Haghani, S. (2004). Strategische Krisen von Unternehmen und praxisorientierte Möglichkeiten ihrer Früherkennung. V: *Die Unternehmenskrise als Chance: Innovative Ansätze zur Sanierung und Restrukturierung*, ur. N. Bickhoff, M. Blatz, G. Eilenberger, S. Haghani, K. J. Kraus. Berlin: Springer.
 9. Hauc, A. (2002). *Projektni management*. Ljubljana: GV Založba.
 10. Hauc, A., I. Vrečko in Z. Barilović (2011). A holistic project-knowledge society as a condition for solving global strategic crises. *Društvena istraživanja*, 20 (4), 1039–1060.
 11. Hauschildt, J. (2006). Entwicklungen in der Krisenforschung. V: *Krisenmanagement: Grundlagen, Strategien, Instrumente*, ur. T. Hutzschenreuter. Wiesbaden: Verlag Dr. Th. Gabler.
 12. Holsti, O. (1971). Crisis, stress and decision making. *International social science*, 23 (1), 53–67.
 13. ISO 26000 (2010). *Napotki za družbeno odgovornost*. Ljubljana: Slovenski inštitut za standardizacijo.
 14. Jackson, J. E., in W. T. Schantz, (1993). Crisis management lessons. *Business Horizons*, 36 (1), 27–35.
 15. Kash, T. J., in J. Darling (1998). Crisis management: prevention, diagnosis and intervention. *Leadership & Organization development journal*, 19 (4), 179–186.
 16. Knez-Riedl, J., in A. Hrast (2006). Managing corporate social responsibility (CSR): a case of multiple benefits of socially responsible behaviour of a firm. V: *Cybernetics and systems 2006: proceedings of the Eighteenth European Meeting on Cybernetics and Systems Research*, ur. R. Trappl. Vienna: Austrian Society for Cybernetic Studies, str. 405–409.
 17. Krystek, U. (1987). *Unternehmungskrise: Beschreibung, Vermeidung und Bewältigung überlebenskritischer Prozesse in Unternehmungen*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
 18. Mulej, M. (1979). *Ustvarjalno delo in dialektična teorija sistemov*. Celje: Razvojni center.
 19. Mulej, M., idr. (2009). Kriza – povod za inoviranje planiranja in vodenja v smeri k družbeni odgovornosti (podjetij) ter zadostni in potrebni celovitosti obnašanja ljudi. V: *Proceedings of 34 Conference DEM*. Maribor: Društvo ekonomistov Maribor, str. 7–31.
 20. Mulej, M., in Š. Kajzer (1998). *Ethics of interdependence and the law of requisite holism*. V: STIQE '98, ur. M. Rebernik in M. Mulej. Maribor: Institute for Entrepreneurship at Faculty of Business Economics, 129–140.
 21. Pauchant, T. C., I. I. Mitroff in P. Lagadec (1991). Toward a systemic crisis management strategy: learning from the best examples in the US, Canada and France. *Industrial Crisis Quarterly*, 5, 209–232.
 22. Pearce, J. A. II, in D. K. Robbins (2008). Strategic transformation as the essential last step in the process of business turnaround. *Business Horizons*, 51, 121–130.
 23. Pearson, C. M., in J. A. Clair (1998). Reframing Crisis Management. *Academy of management review*, 23 (1), 59–76.
 24. Richardson, B., S. Nwankwo in S. Richardson (1994). Understanding the Causes of Business Failure Crises. *Management decision*, 32 (4), 9–22.
 25. Ritchie, B. W. (2004). Chaos, crises and disasters: a strategic approach to crisis management in the tourism industry. *Tourism management*, 25 (6), 669–683.
 26. Shrivastava, P., in I. I. Mitroff (1987). Strategic management of corporate crises. *Columbia journal of world business*, 22 (1), 5–11.
 27. *6th IRDO International Conference: Social Responsibility and Current Challenges 2011, Youth in Focus of World Changes. Conference Proceedings* (2011), ur. A. Hrast, S. Kojc, A. Fištravec, M. Mulej, A. Anterer. Zbirka Družbena odgovornost. Maribor: IRDO Institute for development of social responsibility.
 28. Smallman, C. (1996). Challenging the orthodoxy in risk management. *Safety Science*, 22 (1–3), 245–262.
 29. Smith, D. (1992). Commentary: on crisis management and strategic management. V: *Advances in strategic management*, ur. P. Shrivastava. JAI Press, 8, 261–269.

30. Social Responsibility beyond Neoliberalism. Ur. M. Mulej in R. Dyck. Bentham (pred izidom).
31. Starbuck, W. H., in F. J. Milliken (1988). Challenger: fine-tuning the odds until something breaks. *Journal of management studies*, 25 (4), 319–340.
32. Sweeny, K. (2008). Crisis decision theory: Decisions in the face of negative events. *Psychological Bulletin*, 134 (1), 61–76.
33. Širec, K., in D. Močnik (2010). How Entrepreneurs' Personal Characteristics Affect SME's Growth. *Naše gospodarstvo*, 56 (1–2), 3–12.
34. Thompson, J. L. (1998). Strategic crisis aversion: the value of a »style audit«. *The Learning Organization*, 5 (1), 36–46.
35. Vrečko, I. (2002). Projektni pristop k reševanju kriz v podjetjih. *Projektna mreža Slovenije*, 5 (2), 4–16.
36. Vrečko, I. (2011). *Obvladovanje strateških kriz z uporabo projektnega menedžmenta kot celovit invencijsko-inovacijski proces*. Doktorska disertacija. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
37. Withers, M. C., K. G. Corley in A. J. Hillman (2012). Stay or Leave: Director Identities and Voluntary Exit from the Board During Organizational Crisis. *Organization Science*, 23 (3), 835–850.
38. Ženko, Z., in M. Mulej (2011). Diffusion of Innovative Behavior with Social Responsibility. *Kybernetes*, 40 (9/10), 1258–1272.



Igor Vrečko, doktor znanosti s področja poslovnih ved, je predavatelj projektne managementa ter organizacije in managementa na Ekonomsko-poslovni fakulteti v Mariboru. Središče njegovega raziskovalnega dela je področje projektne managementa in njegova integracija s strateškim in kriznim menedžmentom. Ima bogate praktične izkušnje, pridobljene v svetovnih projektih za številna domača in tuja podjetja. Je direktor mednarodnega programa certificiranja projektne menedžerjev v Sloveniji, podpredsednik Slovenskega združenja za projektne management, presojevalec usposobljenosti kandidatov za pridobitev nacionalne poklicne kvalifikacije za poklic *vodja projekta* ter ocenjevalec raziskovalnih in razvojnih projektov pri Javni agenciji Republike Slovenije za podjetništvo in tuje investicije (JAPTI).

Igor Vrečko, Ph.D., is a lecturer of project management and organisation and management at the Faculty of Economics and Business, Maribor. His research focuses primarily on project management and its integration with strategic and crisis management. He has extensive practical experiences gained through consultancy projects in many domestic and foreign companies. He is the director of the international project management certification process for Slovenia, the vice president of the Slovenian Project Management Association, official assessor of the national profession qualification for project manager, and assessor of research and developing projects under the Public Agency of Republic of Slovenia for entrepreneurship and foreign investments.



Matjaž Mulej je zaslužni profesor sistemskih in inovacijskih teorij na Ekonomsko-poslovni fakulteti v Mariboru. Je avtor dialektične teorije sistemov in teorije inovativnega poslovanja. Na Inštitutu za razvoj družbene odgovornosti je vodja strokovnega sveta. Je podpredsednik Mednarodne akademije sistemskih in kibernetičnih znanosti (IASCYS) na Dunaju ter član Evropske akademije znanosti in umetnosti (EASA) v Salzburgu in Evropske akademije znanosti, umetnosti in humanističnih ved (EAASH) v Parizu. Objavil je več kot 1600 prispevkov v več kot 40 državah in delal v šestih, med drugim 15 semestrov kot gostujoči profesor.

Matjaž Mulej, Ph.D., PhD, is professor emeritus of systems and innovation theories at the Faculty of Economics and Business, Maribor. He authored *Dialectical Systems Theory* and *Theory of Innovative Business*. He is active in the IRDO Institute for Development of Social Responsibility, Maribor, Slovenia (head of experts board); the IASCYS International Academy for Systems and Cybernetic Sciences, Vienna (vice president); the European Academy of Sciences and Arts, Salzburg (member); and the European Academy of Sciences, Arts and Humanities, Paris (member). He has published 1600+ contributions in 40+ countries and worked in 6 countries, including 15 semesters as a visiting professor.