

Projektno obvladovanje poslovnih kriz

Igor Vrečko

Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta
e:pošta: igor.vrecko@uni-mb.si

Povzetek

Obvladovanje in preprečevanje kriz je kompetenca, s katero bi moralo razpolagati sleherno podjetje. Aktualna globalna kriza ni edini vzrok za pojav poslovnih težav, lahko pa usodno pripomore k propadanju podjetij. Prispevek opredeljuje krizni management ter najpogostejše oblike in razvoj krize v poslovnih sistemih. Predstavljeni so nekateri modeli reševanja kriz, s poudarkom na reševanju skozi procesa sanacije in revitalizacije. Na teh izhodiščih temelji oblikovan model projektne reševanja poslovnih kriz, pri katerem je poudarek na načinu in dinamiki izvajanja potrebnih ukrepov. Model je triplasten in opredeljuje uresničevanje kriznega managementa ter, v odvisnosti od stopnje krize, proces izvajanja saniranja in revitalizacije. Prispevek je del širših spoznanj iz rezultatov raziskave, ki jo je izvedel avtor prispevka.

Ključne besede: poslovna kriza, strateška kriza, krizni management, projekt, saniranje, revitalizacija

1 Uvod

Vse bolj smo priče globalni krizi, ki pretresa svet ter vpliva na pravzaprav vse poslovne sisteme in vsakega posameznika našega planeta. Trenutno najbolj aktualna globalna kriza je seveda finančna, ta pa žal ni edina globalna kriza, s katero se spopada človeštvo. Ob omenjeni globalni finančni krizi si ne moremo več zatiskati oči pred globalno krizo na področjih okoljskega onesnaževanja, nenormalnih podnebnih sprememb in pojavov, energetskih problemov in negotovosti, razslojevanja družbe, terorizma, demografije in podobno. Globalna kriza ima torej več razsežnosti, zato je nujno, da jo obravnavamo kot večrazsežen pojav. Ob ambicijah **celovite** uveljavitve procesov in potrebnih sistemov za obvladovanje in razrešitev globalne krize moramo torej problem dojemati kot globalen multikrizni problem. Seveda se ob tem takoj postavlja vprašanje, katere so omenjene razsežnosti globalne krize in kako so med seboj vzročno-posledično ali kako drugače povezane. Pri iskanju odgovorov na to vprašanje ne moremo mimo vprašanja, kaj vse in na kakšen način je povzročilo sedanje stanje.

Osrednja misel tega prispevka se osredinja predvsem na poslovne sisteme¹ (v nadaljevanju PS) in problematiko

obvladovanja kriznih razmer ob njihovem delovanju. Vpliv omenjenih globalnih kriz je na vsak PS nekoliko drugačen, subjektiven glede na njegove lastnosti, pa vendar hkrati skupen prav vsem poslovnim sistemom. Krizne razmere v PS pa se ne pojavljajo samo kot posledica globalnih kriz, ampak so vzroki zanje lahko zelo različni. Zato se tudi krizne razmere pojavljajo v različnih oblikah, različno pogosto, in kar je posebej pomembno, z različnimi posledicami. Krizni management kot posebna oblika managementa, usposobljenega za obvladovanje kriznih razmer, torej razmer, ki so drugačne od vsakodnevnega obvladovanja poslovnih procesov, ni nov termin. Je pojem, ki v določenih obdobjih dobiva v stroki in znanosti večji pomen, v določenih pa na videz nekoliko pojenja. Dejstvo je, da po eni strani PS vedno znova nastajajo, po drugi strani pa vrsta PS izginja s trga. Seveda je takšno ukinjanje PS včasih načrtovano (morebiti že tudi ob nastanku PS – na primer pri t. im. projektne podjetij, torej PS, ki nastanejo za izvedbo nekega projekta in so ob koncu projekta likvidirani), pogosto pa neželena in zato mučna. Že hiter pregled objavljenih stečajev, prisilnih poravnjav in likvidacij različnih PS v vsaki novi izdaji Uradnega lista RS jasno kaže, da je problem obvladovanja kriz v PS vedno aktualen in nikakor preprost.

Projektne management ima pomembno vlogo pri razreševanju kriznih razmer v PS. Seveda velja, da krizne

¹ Termin poslovni sistem uporabljamo, da zajamemo vsa podjetja in tudi druge organizacije, ki morajo za doseganje ciljev svojega obstoja in nadaljnjega razvoja izvajati (tudi) vse potrebne procese poslovanja (kar pomeni skrbeti za obvladovanje stroškov, trženje, organiziranje, vodenje in podobno). Ker to ne velja samo za v dobiček usmerjena podjetja, ampak tudi za posameznike, javni sektor, neprofitne

in druge organizacije, jih vse obravnavamo s skupnega vidika, da morajo izvajati nekatere sorodne poslovne funkcije. Ker poudarjamo poslovno obravnavo teh podjetij in organizacij, jih torej opredeljujemo kot poslovne sisteme in ne npr. kot socialne, kadrovske, tehnološke, pravne, okoljske ali kakšne druge.

razmere v PS naj ne bi bile stalnica v njihovem delovanju, velja pa tudi, da so projekti že po svoji osnovni definiciji enkratni in ciljno usmerjeni procesi. Zato so projekti pravo »orodje« za obvladovanje kriznih stanj, če seveda obvladujemo procese projektnega managementa. V grobem to pomeni obvladovanje procesov izbire projektov (oblikovanje optimalnega projektnega portfelja), priprave oziroma zagona projektov, vodenja-nadziranja-korigiranja izvajanja projektov, končevanja projektov in podobno.

2 Opredelitev in delitev kriz v PS

Ko govorim o krizi v PS, najpogosteje mislim na t. im. **poslovno krizo**. Gre za krizo, ki je praviloma nastala zaradi neustreznega izvajanja poslovnih procesov (pravzaprav lahko govorimo o neučinkovitem izvajanju) oziroma zaradi strateško neustreznega usmerjanja razvoja PS (pri tem govorimo o neuspešnem delovanju PS). V to obravnavo ne štejemo kriz, na razvoj katerih PS v preteklosti ne bi imel vpliva (kot je to na primer pri krizah, ki nastanejo zaradi posledic naravnih katastrof ipd.). Ker so vzroki za nastanek poslovne krize lahko zelo različni, so različni tudi pogledi na njeno opredelitev in reševanje. Kriza na splošno pomeni neko motnjo v delovanju PS, ki jo povzročijo različni notranji in/ali zunanji dejavniki. Po mnenju mnogih pa so krize pravzaprav nujna in ciklično ponavljajoča se obdobja v razvoju PS, ki spodbudijo kritično presojo ustreznosti delovanja PS ter izvedbo potrebnih novih projektov za zagotavljanje nadaljnje rasti in razvoja PS.

Ne glede na različne definicije pa lahko za vsako poslovno krizo rečemo, da je to:

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

Ob poslovnih krizah najdemo v literaturi in praksi še vrsto drugih oblik kriz, ki se pojavljajo v PS. Med njimi bi navedli delitev kriz na:

- *strateško krizo*,
- *krizo upadanja uspešnosti PS* in
- *likvidnostno krizo*.

Krizo upadanja uspešnosti PS in likvidnostno krizo lahko obravnavamo kot posebni obliki poslovne krize. Med vsemi navedenimi oblikami kriz pa pogosto obstaja časovna in vsebinska povezanost.

O strateški krizi govorimo, če so dolgoročne zmožnosti za uspeh PS resno v nevarnosti oziroma so te že porabljene, medtem ko novi potenciali, ki bi zagotavljali nadaljnje dolgoročne uspehe, še niso ustvarjeni. To pomeni, da PS zamuja s pripravo in implementacijo

potrebnih strateških sprememb glede na spremembe v okolju ali znotraj PS.

Odgovornost za poglobljanje strateške krize nosi najpogosteje vodstvo PS, ki bodisi:

- ni sprejelo potrebnih strateških ukrepov,
- je napačno zasnovalo nadaljnje strateške ukrepe,
- ni bilo sposobno uporabiti pravilno zasnovane strategije PS.

Primeri za takšno krizo sta npr. zamujanje v tehnološkem razvoju ali v spreminjanju strategije trženja, kar bi bilo potrebno glede na trende in zahteve trga. Glavni problem obvladovanja strateške krize je v težavnosti njenega zaznavanja ali pa v njenem zanikanju oziroma nepriznavanju s strani najvišjega managementa PS. Evidentni in izmerjeni z uporabo najpogostejših kazalnikov uspešnosti PS sta namreč šele kriza upadanja uspešnosti in likvidnostna kriza. Glede na nemirnost sodobnega poslovnega okolja lahko ugotovimo, da možnost za začetek strateške krize v delovanju PS pravzaprav neprestano obstaja, kar zahteva ustrezno ozaveščenost najvišjega managementa in sistemske rešitve za obvladovanje takšne krize.

Nerešena strateška kriza privede do krize upadanja uspešnosti. Pri tem PS na začetnih stopnjah še vedno kaže večanje absolutnih vrednosti dosežkov, merjenih s standardnimi kazalniki uspešnosti poslovanja (na primer dobiček, tržni delež ipd.), vendar pa se večanje teh vrednosti postopno znižuje. Slabšanje donosov zato s časom privede do pomanjkanja lastnih sredstev za nove investicije, kar PS najpogosteje premagujejo z večanjem zadolževanja. S tem pa sta resno ogrožena doseganje in razpoložljivost nadaljnjih uspešnostnih zmogljivosti.

Kriza upadanja uspešnosti se tako kaže v upadanju operativne učinkovitosti, v slabih donosih iz naložb, velikem deležu neuspešnih projektov, v tržni neuspešnosti in podobno. Obvladovanje te krize je zato na prvi stopnji usmerjeno v operativne ukrepe za izboljšanje uspešnosti in učinkovitost ključnih procesov PS, kar pomeni v zmanjšanje stroškov, povečanje obsega prodaje in drugo.

Likvidnostna kriza se pojavi, ko je ogrožena plačilna sposobnost podjetja in nastajajo prezadolžitve. Nastane lahko kot posledica:

- a. nerešene krize upadanja uspešnosti PS in zato dalj časa trajajoče slabše donosnosti,
- b. nepričakovanega upada prometa, nenadnih sprememb cen ipd.

Slednji razlog ni neposredno povezan z minulimi strateškimi ali upravljavskimi napakami, temveč je posledica na primer naravnih katastrof, globalnih finančnih in gospodarskih kriz, kot smo jim priče danes.

Obvladovanje likvidnostne krize je najprej usmerjeno k finančnim ukrepom, na primer k spreminjanju likvidnosti sredstev in/oziroma spremembi sestave kapitala.

3 Obvladovanje poslovnih kriz v PS

V strokovni literaturi je predstavljenih bolj malo modelov, ki bi dovolj celovito obravnavali reševanje poslovnih kriz. Nekateri avtorji celo zavzemajo stališče, da splošnega modela reševanja krize ni mogoče oblikovati, saj se krize v PS toliko razlikujejo, da sta za vsak PS potrebna svojstven model in pristop k reševanju (Dubrovski 1998, 32).

Kljub različnosti položajev PS pa je zaradi podobnosti nekaterih značilnosti krize vendarle mogoče zaslediti določene enakosti predlaganih ukrepov oziroma strategij (kot jih pojmuje na primer Slatter), ki so najpogosteje uporabljene pri zdravljenju kriz v PS. Gre predvsem za:

- ukrepe na področju managementa: zamenjava managementa, uvedba močnega centralnega nadzora finančnega poslovanja, decentralizacija in druge organizacijske spremembe, spremenjen način komuniciranja,
- ukrepe na področju prihodkov: povečanje prodaje, posodobljena proizvodno-tržna usmerjenost, zvišanje ali znižanje cen,
- ukrepe na področju financ: zagotavljanje plačilne sposobnosti, preoblikovanje kratkoročnih obveznosti v dolgoročne, preoblikovanje dolgov v lastni kapital, delni odpis dolgov upnikom, prestrukturiranje tujih virov financiranja, prestrukturiranje lastnega (notranjega) financiranja,
- ukrepe na področju odhodkov: zmanjšanje stroškov,
- ukrepe na področju zaposlovanja: zmanjšanje števila zaposlenih, pridobivanje novih zaposlenih.

Opredeljeni ukrepi oziroma strategije so najpogostejši in navzoči skoraj pri vseh poslovnih krizah. Hkrati pa ti ukrepi pomenijo samo manjši del vseh mogočih in potrebnih ukrepov, ki jih morajo izvesti PS, pač glede na specifičnost posameznih vzrokov krize in stopnjo prizadetosti PS. Različni avtorji se praviloma strinjajo z ugotovitvijo, da je reševanje krize proces, ki poteka na več stopnjah. Dubrovski (1998, 42–43) opredeljuje naslednje stopnje:

- ugotovitev navzočnosti krize, stopnje njene intenzivnosti in vzrokov za njen nastanek (okvirna analiza stanja),
- ocena možnosti za razrešitev krize (predsanacijski preizkus),
- nastavitev kriznega managementa,
- podrobna analiza stanja z ugotovitvijo ključnih področij ukrepov,
- sprejetje ukrepov za zaustavitev negativnih gibanj in spremljanje njihovih učinkov,
- izdelava strateškega načrta s simulacijo poslovnih izidov,
- sprejetje razvojnih ukrepov,
- postavitve sistema sprotne spremljanja učinkov in odzivi nanje.

Marinič (1996, 19) navaja in pojasnjuje 9 stopenj procesa zdravljenja krize: identificiranje krize, uvajanje

kriznega managementa, določitev, analiza stanja, diagnoza, terapija, implementacija, nadzor in korekture.

Tudi Muller (1986, 317; povzeto po Dubrovski 1998, 42) omenja 9 zaporednih stopenj:

- identificiranje krize in začetek odpravljanja krize ter določitev nosilcev kriznega managementa,
- groba analiza možnosti za odpravljanje krize,
- uvedba takojšnjih ukrepov in organiziranosti za odpravljanje krize,
- natančna diagnoza problema,
- razvoj alternativnih pristopov za opravljanje krize,
- izbira ukrepov za odpravo krize in ocena njihovega vpliva,
- podrobna obdelava ukrepov,
- izvajanje ukrepov,
- nadziranje okrepitve.

Še bolj konkreten je Kovač (1993, 343–344), ki za razrešitev krize predlaga projektni način dela ter opredeljuje projekte oziroma programe saniranja in revitalizacije. V sklopu saniranja, s katerim se zagotovi ustalitev osnovnih nihanj poslovanja, predlaga naslednje aktivnosti:

- oblikovanje sanacijske ekipe (sprememba najvišjega vodstva podjetja, prihod nekaterih zunanjih strokovnjakov),
- analiza stanja, strateška analiza ter izdelava projekta saniranja in revitalizacije podjetja (tudi za podprojekt revitalizacije podjetja),
- pridobitev soglasja za izvedbo ukrepov saniranja in revitalizacije podjetja (banke, upniki, sindikat, zaposleni, sanacijska ekipa),
- finančno saniranje podjetja (neposreden finančni nadzor, zmanjšanje obsega potrebnih obratnih sredstev, dezinvestiranje, ustavitev investicij, dokapitalizacija),
- racionalizacija in znižanje stroškov (znižanje fiksnih in variabilnih stroškov, opustitev dejavnosti, znižanje stroškov delovne sile, organizacijska racionalizacija),
- sprememba trženja in proizvodnje (na osnovi analize produkt/trg/donosnost izvedba organizacijske spremembe trženja in proizvodnje),
- sprememba organizacijske kulture (nov stil vodenja, odpravljanje blokad, oblikovanje »začasne« organizacijske kulture).

V sklopu revitalizacije, ki obsega aktivnosti za oživitve in ponovno rast podjetja na zdravem jedru, predlaga naslednje aktivnosti:

- oblikovanje vodstvene ekipe (sprememba vodstvene ekipe),
- identifikacija strateških področij (iz strateških analiz povzeti sklepi),
- oblikovanje nove vizije in globalne strategije podjetja,
- oblikovanje poslovnih in funkcijskih strategij (po strateških poslovnih enotah ali organizacijskih enotah),
- zagotovitev sredstev in pogojev za uresničevanje nove strateške usmeritve (pridobitev svežega kapitala in organizacijske spremembe),

- spremljanje uresničevanja strategije podjetja.

Na osnovi spoznanj različnih avtorjev je Vrečko (2002) oblikoval model projektno usmerjenega kriznega managementa, katerega poudarek je na izvedbi potrebnih ukrepov – na uresničevanju zastavljenih ciljev in načrtov reševanja. Model ne ponuja toliko odgovora na vprašanje, kaj bi bilo treba izvesti, kakor predvsem kdaj in kako, da bosta zagotovljeni učinkovitost in uspešnost izvedbe.

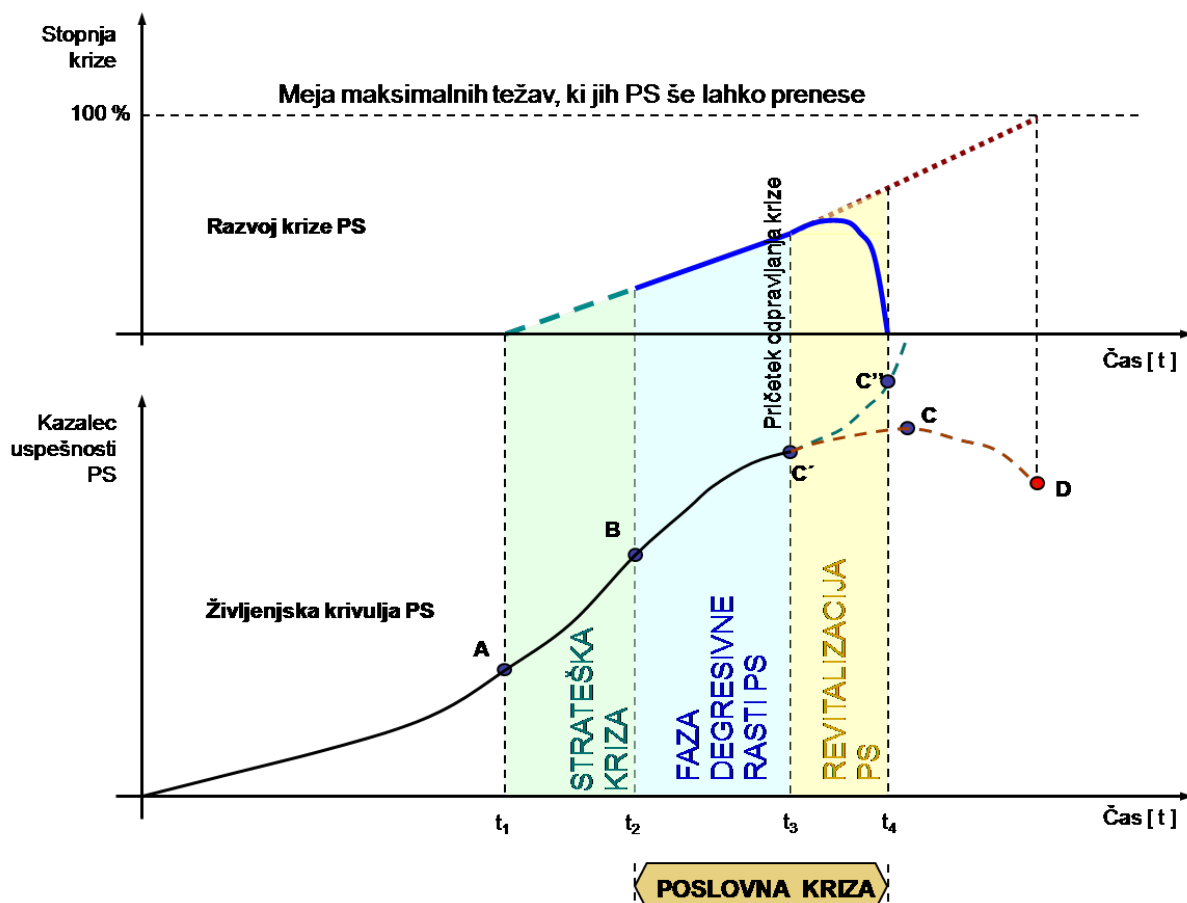
4 Sanacija in revitalizacija za reševanje poslovnih kriz

Načini in dinamika reševanja poslovne krize so glede na njeno obliko in vzroke za njen nastanek različni. Kljub temu pa je mogoče identificirati nekaj splošnih zakonitosti, uporabnih za vsako obliko poslovne krize. Zakonitosti so odvisne od stopnje razvitosti poslovne krize, pri čemer

moramo ločiti degresivno rast uspešnosti PS in negativno rast uspešnosti PS. Kadar ob začetku procesa reševanja poslovne krize ta še nima velikih razsežnosti – na stopnji degresivne rasti uspešnosti PS, je ta proces veliko lažji, hitrejši in praviloma uspešnejši, kot če se PS že nahaja na stopnji negativne rasti uspešnosti, pri kateri se spopada tudi z resnimi likvidnostnimi težavami.

Slika 1 prikazuje življenjsko krivuljo PS skupaj s krivuljo razvoja krize, ki kaže na to, da z začetkom krize upadanja (točka B) postane kriza vidna (polna črta v zgornjem delu slike) ter narašča ob manjšanju uspešnosti poslovanja PS. Če se proces odpravljanja težav začne pred točko vrhunca v življenjski krivulji PS (točka C), torej v neki točki C', lahko govorimo o začetku procesa **revitalizacije** PS. Sestavljen je iz številnih operativnih ukrepov in potrebnih izvedbenih projektov, združenih v **program revitalizacije**. Po izvedenem programu revitalizacije bi se moral PS rešiti iz krize in doseči neki želeni strateški položaj.

Slika 1: Reševanje krize na stopnji degresivne rasti uspešnosti PS



Opozoriti je treba, da se ob začetku uspešnega in pravičnega postopka reševanja krize razmere v PS ne začnejo takoj izboljševati, ampak se učinki pokažejo z določenim zamikom (v sliki krivulje razvoja krize vidimo, da se kriza prvotno še nekoliko stopnjuje in

še nato upade) – govorimo lahko, da ima kriza določen **vztrajnostni dejavnik**, ki ga je treba upoštevati ob pripravi programa revitalizacije.

Ob pripravi programa revitalizacije je treba jasno opredeliti njegove cilje in s tem njegovo sklenitev, kar

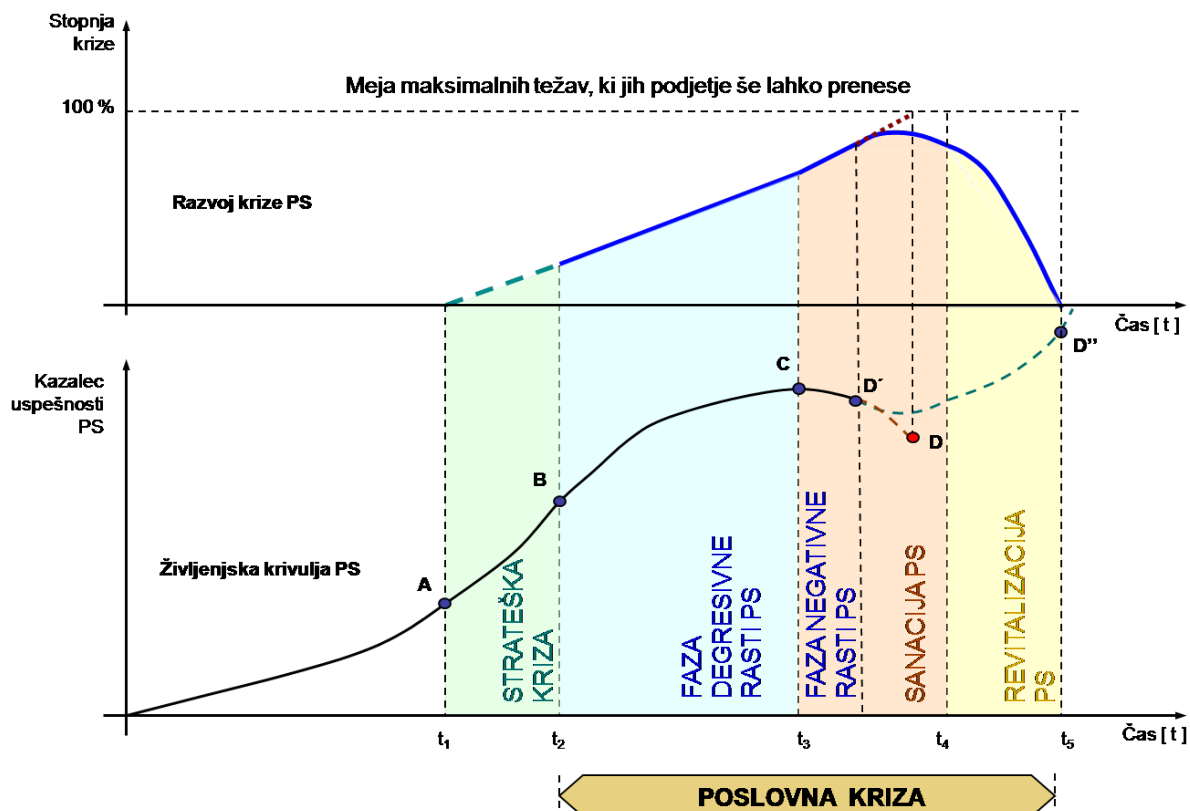
pozneje omogoča presojo uspešnosti ali neuspešnosti programa. Po uspešno izvedeni revitalizaciji bi PS moral biti dovolj zdrav, da lahko izvede **strateški poslovni zagon** za doseganje oziroma večanje konkurenčnosti.

V primerih, ko je poslovna kriza v PS že globlja in je PS prešel že na stopnjo negativne rasti uspešnosti, je potreben zahtevnejši poseg. Razmere se v takšnih PS že približujejo tistim skrajnim, ki jih PS še lahko prenese, preden pride do njegove likvidacije ali propada. Zato

pomeni obdobje na stopnji negativne rasti uspešnosti skrajni čas, ko je mogoče PS s pravilnim pristopom še rešiti iz krize.

Na sliki 2 je prikazana življenjska krivulja PS, ki je že prešla na stopnjo negativne rasti uspešnosti in se razvoj krize v PS približuje mejni dopustni vrednosti. Zaradi že omenjenega vztrajnostnega dejavnika krize je seveda treba ustrezne ukrepe reševanja krize zagnati, preden razvoj krize v PS doseže mejo dopustne vrednosti.

Slika 2: Reševanje krize na stopnji negativne rasti uspešnosti PS



Če krizo začnemo reševati pravočasno (na sliki je to v točki D'), je treba najprej odpraviti likvidnostne in druge – predvsem finančne – težave, s katerimi se PS spoprijema. To storimo na stopnji reševanja krize, ki jo označujemo kot **sanacija PS**. V tem času je treba močno upadajoče poslovanje ponovno ustaliti in ustvariti (vsaj začasno) zdravo finančno jedro, ki je temelj za uspešnost nadaljnjih potrebnih ukrepov za celovito reševanje krize. PS obnovimo s **programom sanacije**, ki je za PS in zaposlene praviloma zelo boleč, saj zahteva takojšnje izboljšanje likvidnostnega stanja PS in zniževanje stroškov na vseh področjih. To pogosto pomeni odpuščanje delavcev in ukinitve proizvodnih programov, ki ne ustvarjajo zadostne dodane vrednosti.

Seveda pa s sklenitvijo programa saniranja kriza v PS še ni razrešena. Doseženo je samo stanje, ki potencialno omogoča postopen nadaljnji razvoj in rast PS v sicer še vedno izrednih in težkih okoliščinah, saj je PS še vedno obremenjen s starimi dolgovi, neurejenimi poslovnimi

procesi in podobno. Tako je nujno nadaljevati reševanje krize s predstavljenim programom revitalizacije. Če po sicer uspešno izvedenem programu sanacije ne pride do revitalizacije, so vsa sredstva in trud, vloženi v sanacijo, čez čas izgubljeni, saj PS zaradi številnih neurejenosti osrednjih poslovnih procesov kmalu ponovno zaide v likvidnostne težave in poglobljeno krizo.

5 Projektno usmerjen krizni management

Na slikah 3a, 3b in 3c je prikazan celoviti model **projektno usmerjenega kriznega managementa**. Ta se začne z (slika 3a) uvedbo kriznega managementa, analizo stanja ter pripravo in izvedbo vseh potrebnih projektov za razrešitev kriznega položaja. Odločitev o uvedbi kriznega

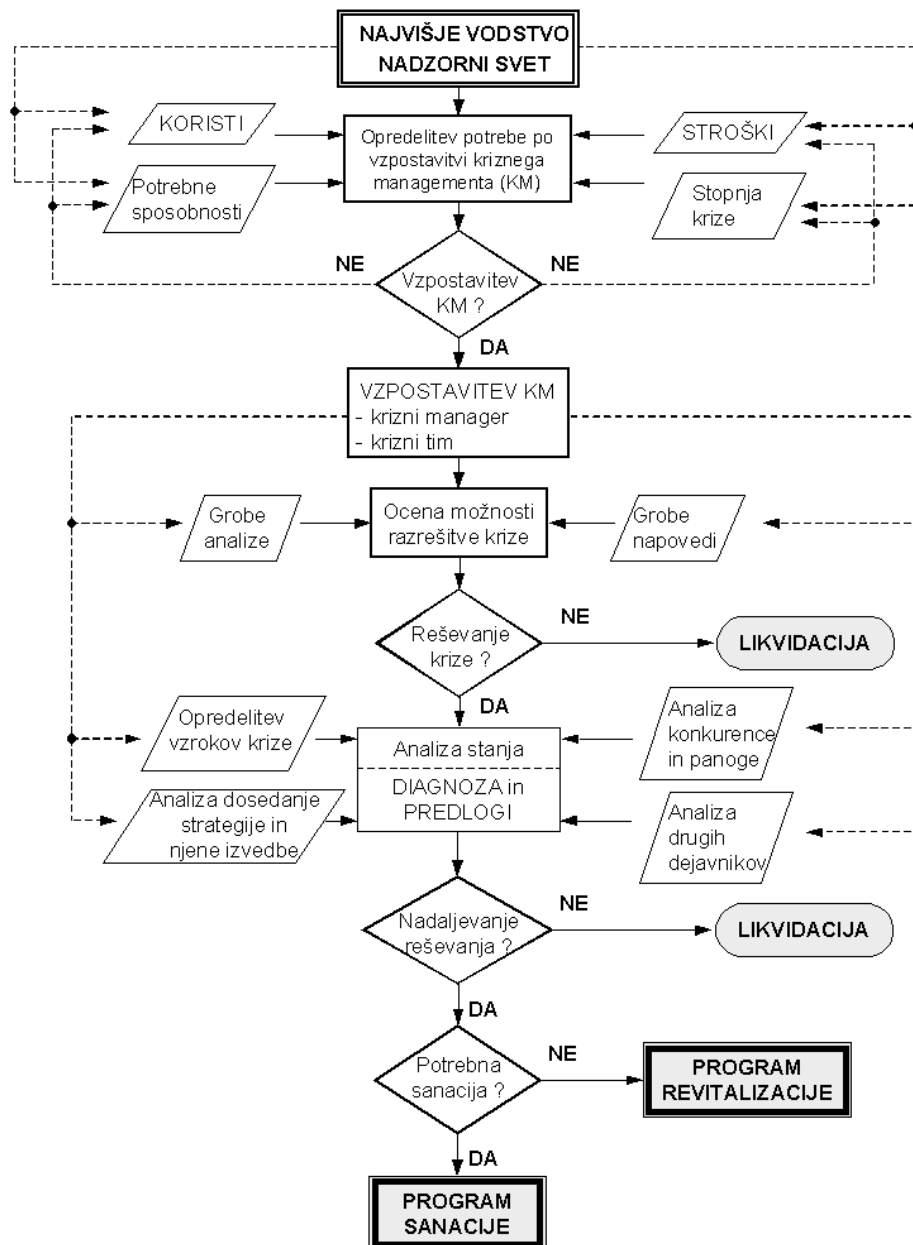
managementa sprejme najvišje vodstvo PS ali pa lastniki oziroma njihovi predstavniki. Pobudo za vpeljavo kriznega managementa poda najvišje vodstvo ob krizah, ki so posledica naravnih katastrof ali globalnih kriz, kot smo jim priče danes. To so namreč razmere, s katerimi se management praviloma še nikoli ni srečal, zato ima tudi malo izkušenj za ustrezen in uspešen odziv v nastalem položaju. Kadar pa je kriza posledica strateških napak ali neučinkovitosti poslovanja, najvišje vodstvo pobude za vpeljavo kriznega managementa praviloma ne poda, saj bi to pomenilo priznanje in sprejetje lastnih napak.

Po vpeljavi kriznega managementa krizni manager in krizni tim ocenita možnosti za razrešitev krize, kar pripravita na podlagi grobe in hitro izvedene analize stanja podjetja in napovedi, ki se predvsem nanašajo na

zunanje okolje (smernice v obravnavani panogi, položaj konkurence, vpliv države in podobno). Na podlagi podane ocene sledi odločitev o smiselnosti nadaljevanja postopka reševanja krize.

Ce nadaljevanje ni smiselno, sledi likvidacija PS, sicer pa natančnejša analiza stanja in razvojnih možnosti PS. Pri tem na eni strani analiziramo notranje okolje PS (stanje PS, vzroke in potek krize, kakovost razvojne strategije, potek izvajanja strategije, razpoložljive vire in podobno), na drugi strani pa zunanje okolje (analiza konkurence in panoge, analiza državnih predpisov, analiza pričakovanih upnikov in podobno). Ponovno sledi odločitev o likvidaciji PS ali pa o začetku izvajanja programa sanacije (slika 3b) oziroma programa revitalizacije (slika 3c).

Slika 3a: Model projektno usmerjenega kriznega managementa

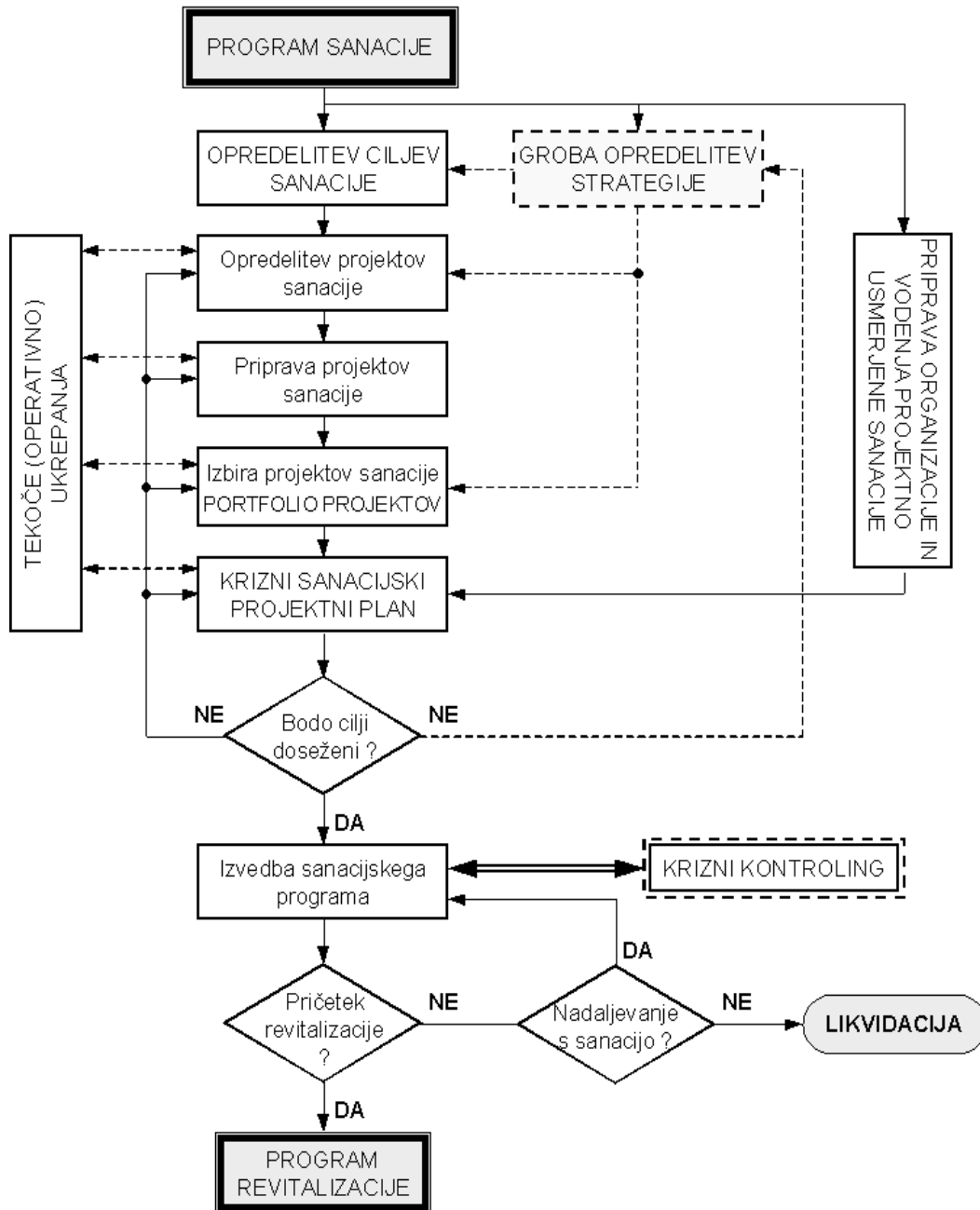


Prirejeno po Krystek (1987, 226)

Program saniranja se začne s prvo in grobo opredelitvijo strategije podjetja. Zapis je na tej stopnji še zelo splošen, zato je opredeljenost strategije majhna. Na tej osnovi opredelimo cilje sanacije, ki so izrazito kratkoročni ter se najprej nanašajo na zahteve po pozitivnih finančnih učinkih in na splošno izboljšanje finančne strukture. Opredeljeni cilji so osnova za določitev potrebnih projektov, ki se na tej stopnji pripravljajo zelo hitro in tudi manj natančno kot sicer. Tako je stopnja opredeljenosti

pripravljenih projektov nizka, še vedno pa zadostna za oceno potrebnih sredstev in virov ter obsega in dinamike doseganja učinkov. Ker je vseh projektov in ob njih vrsta drugih nujnih operativnih ukrepov, ki nimajo značaja projekta, več, kot je v danem trenutku na razpolago finančnih virov in drugih sredstev, je treba razdeliti projekte glede na nujnost in tako sestaviti **portfelj projektov**.

Slika 3b: Model projektno usmerjenega kriznega managementa – PROGRAM SANACIJE



Sledi izdelava **kriznega sanacijskega projektnega načrta** z opredelitvijo časovnega in logičnega zaporedja izvajanja projektov, ki ima cilj optimizirati sinergijske učinke projektov in skladno s tem zagotavljati izvajanje

projektov. Uspešnost izvajanja kriznega sanacijskega projektnega načrta je pomembno odvisna od **kriznega nadziranja**, s katerim dosežemo sprotno spremljanje dosežkov projektov in izvajanje nujno potrebnih dopolnil

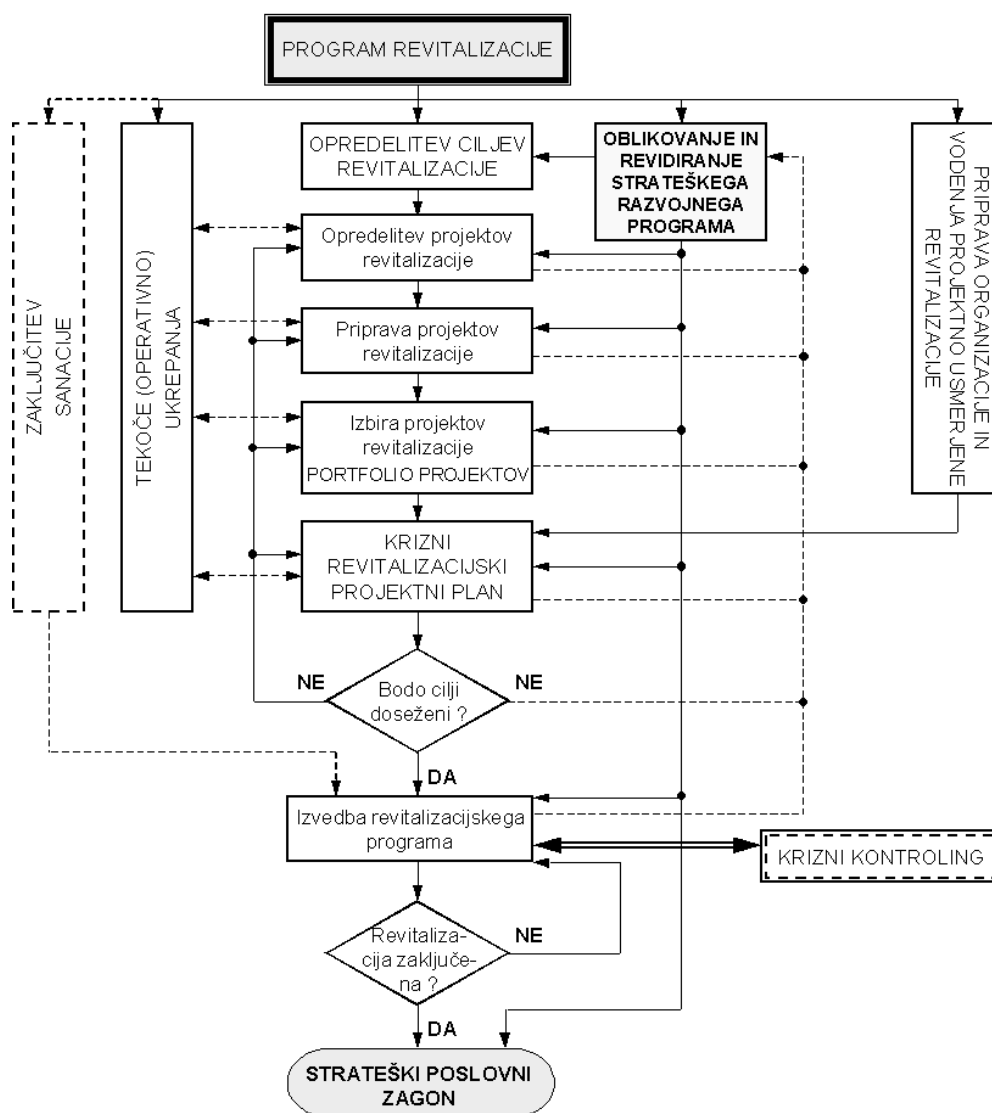
ali sprememb projektov. Ob neuspešnosti sanacijskih postopkov ter nezmožnosti rešitve PS je treba čim prej in čim hitreje izvesti njegovo likvidacijo.

Za zagotovitev dolgoročne uspešnosti PS je treba med izvajanjem programa saniranja pripraviti tudi program revitalizacije PS. Zagon izvajanja revitalizacije je smiseln šele, ko saniranje že kaže pozitivne učinke in postaja jasno, da bo uspešno izpeljano.

Namen programa revitalizacije je zagotovitev ponovne rasti PS in pomeni nujno nadaljevanje programa sanacije, če je ta potreben. Za uspešno oblikovanje in nato

učinkovito izvedbo strateškega revitalizacijskega načrta je treba najprej opredeliti strateški razvojni program. Tega oblikujemo na podlagi izhodiščnega položaja podjetja, položaja konkurence in možnosti v poslovnem okolju. Tako oblikovani program ni statičen, ampak ga v celotnem procesu programa revitalizacije popravljamo in dopolnjujemo ter tako prilagajamo spremembam. Stopnja opredeljenosti strateškega razvojnega programa se v procesu revitalizacije viša in je ob koncu revitalizacije opredeljen dovolj natančno, da omogoča strateški poslovni zagon zdravega podjetja.

Slika 3c: Model projektno usmerjenega kriznega managementa – PROGRAM REVITALIZACIJE



Na osnovi strateškega razvojnega programa oblikujemo kratkoročne in dolgoročne cilje revitalizacije, ki se nanašajo na vse dele poslovanja. Strateški razvojni program (kot vhodna strategija) in opredeljeni cilji programa revitalizacije opredeljujejo potrebne projekte revitalizacije. Opredeljene projekte v procesu revitalizacije pripravljamo bolj natančno kot v procesu saniranja,

saj z njimi dosegamo praviloma dolgoročnejshe učinke (pozitivne in seveda tudi negativne); tudi časovni pritisk je v procesu revitalizacije nekoliko manjši kot v procesu saniranja. Za doseg vseh ciljev revitalizacije navadno opredelimo več projektov, kot je v podjetju na razpolago sredstev za njihovo izvedbo, zato je ponovno treba izdelati portfelj projektov. Logično in časovno zaporedje izvajanja

projektov opredelimo v **kriznem revitalizacijskem projektne načrtu**, ki upošteva tudi uporabo sredstev za vse sprotne aktivnosti ob projektih v podjetju. Na osnovi kriznega revitalizacijskega projektne načrta izvedemo ciljno analizo oziroma analizo doseganja zastavljenih ciljev z opredeljenimi projekti. Če cilji in projekti niso dovolj usklajeni, ponovimo nekatere (ali pa vse) korake priprave kriznega revitalizacijskega projektne načrta ter dopolnimo ali spremenimo strateški razvojni program podjetja.

Pred začetkom izvajanja projektov po opredeljeni dinamiki je treba dokončno končati program saniranja, če je ta potekal pred programom revitalizacije. Tudi ob izvajanju revitalizacijskega programa mora biti velik poudarek na doslednosti rednega kriznega nadziranja, s katerim spremljamo doseganje ciljev in učinkov po potrjenem kriznem revitalizacijskem projektne načrtu ter morebitno ukrepanje ob odstopanju od načrta. Po izvedenih vseh predvidenih projektih programa revitalizacije mora podjetje doseči pričakovano stopnjo razvoja in začeti z »normalnim«, strateško usmerjenim poslovanjem.

6 Sklep

Pojav poslovnih kriz nekateri razumejo kot težavo, drugi spet kot priložnost. Kakor koli že, vsekakor je obvladovanje krize, bodisi v smislu obvladovanja težav ali pa v smislu iskanja priložnosti, proces, ki zahteva izvajanje enkratnih in ciljno usmerjenih opravil, torej projektov. Nemogoče je podati splošen enoten odgovor na vprašanje, kateri projekti so potrebni v nekem trenutku, da bi PS uspešno obvladal krizo. Glede na aktualno globalno finančno krizo je smiselno dajati prednost projektom preusmerjanja razvoja in proizvodnje na produkte/storitve z nižjo tržno vrednostjo, na projekte

intenzivnejšega trženja, marketinga ter usklajevanja s podizvajalci in dobavitelji, na izvajanje organizacijskih projektov, ki so v času razcveta gospodarstva (pre)pogosto zanemarjeni, in podobno, v projekte višanja projektne zrelostne stopnje PS, saj bo v obdobju po krizi uspešnejši tisti PS, ki mu bo uspelo hitreje in učinkoviteje izvajati nove potrebne projekte.

V prispevku nismo poskušali opredeljevati projektov, ki jim je treba v nekem trenutku obvladovanja krize dajati prednost, ampak smo poskušali pojasniti vlogo obvladovanja projektov in ustreznost projektne managementa v procesu obvladovanja krize. Predstavljen je model projektne usmerjenega kriznega managementa, ki je bil poskusno uporabljen v nekaterih slovenskih podjetjih, v katerih smo lahko izmerili pomembno pozitivne učinke takšnega pristopa.

7 Viri

- Altman, L. E. (1983): *Corporate financial distress - A complete guide to predicting, avoiding*
- Hauc, A. (1989): *Crisis in the company and strategic development planing*, R&R, No.3, Ljubljana.
- Hauc, A., Kovač, J., Semolič, B. (1993): *Project oriented strategic management*, EPF, Project management institute, Maribor.
- Hauc, A., Kovač, J., Semolič, B. (1998): *Strategy Start-Up*, World Congress on Project Management/14, Ljubljana.
- Pümpin, C., Prange, J. (1991): *Management der Unternehmensentwicklung*, Campus Verlag GmbH, Frankfurt/Main.
- Slatter, S. (1987): *Corporate recovery: A Guide to Turnabout Management*, Harmondsworth, Penguin books, USA.
- Slatter, S. (1990): *Strategies for solving the crisis in the firm*, R&R, No. 4-5, Ljubljana.

Mag. Igor Vrečko je asistent za področje projektne managementa na UM, Ekonomsko-poslovni fakulteti, ter direktor mednarodnega IPMA-programa certificiranja projektne managerjev v Sloveniji, podpredsednik Slovenskega združenja za projektne management, ocenjevalec raziskovalno-razvojnih projektov na JAPTI, član državne komisije za oceno inovacij in ocenjevalec za državno poklicno kvalifikacijo vodja projekta.