

Obvladovanje poslovnih in strateških kriz s projektnim managementom

mag. Igor Vrečko

Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Inštitut za projektni management, Razlagova 14, 2000 Maribor, Slovenija
e-pošta: igor.vrecko@uni-mb.si

Povzetek

Sodobno poslovno okolje nekateri imenujejo »nova ekonomija«, drugi »poslovanje tretjega tisočletja«, tretji spet kako drugače. Vsem pa je skupno spoznanje, da je proces obvladovanja – vodenja, organiziranja ipd. – podjetij in drugih organizacij veliko bolj kompleksen, kot je bil nekoč. Sprememba se kaže predvsem v izrazitih spremembah, ki smo jim izpostavljeni in jim je treba slediti, se jim prilagajati, jih pravzaprav prehitovati, če želimo biti še naprej uspešni v svojem delovanju. To seveda ni preprosto in zato je pojav različnih oblik kriz v poslovnih sistemih pravzaprav pričakovan. Projektni management je koncept, orodje, način – odgovor, s katerim lahko management uspešno obvladuje dinamično spreminjanje okolja s strateškim prilaganjem poslovnega sistema.

Ključne besede: poslovne krize, strateške krize, projektno usmerjen strateški management, projektno usmerjen krizni management

1. Uvod

Človeštvo se s projekti, ki spodbujajo razvoj in inovacije, spopada že od nekdaj. Težnja po izboljšanju nekega trenutnega stanja ustvarja željo, pohlep in še kaj takšnega, vse to pa napredek kot posledico vlaganja časa, energije, sredstev in drugega v razvoj in procese inoviranja. Izrazit napredek in spremembe v nekako ustaljenem načinu delovanja človeštva so značilnosti zadnjega, razmeroma »mladega« obdobja, ki ga lahko štejemo od agrarne revolucije (sredina 18. stoletja), pa prek industrijske revolucije (prva na prelomnici 18. in 19. stoletja ter druga ob koncu 19. stoletja), do zadnje, informacijske revolucije (za njen začetek se štejejo 70. leta prejšnjega stoletja). Posledica slednje je nastanek informacijske družbe, ki so jo na Japonskem že v 50. in 60. letih prejšnjega stoletja prepoznali celo kot najvišjo stopnjo družbene evolucije v analogiji biološki evoluciji. Vse to je v sorazmerno kratkem času privedlo do velikih **sprememb** na področju urejenosti in delovanja ekonomij, trgov, podjetij, pa tudi celotne družbe in posameznika. Razvoj informacijske tehnologije je spodbudil razmah globalizacije do tolikšne mere kot še nikoli prej v času človeštva. Globalizacija spodbuja konkurenčnost, ta pa za zagotovitev obstoja zahteva neprestano doseganje izboljšav in novosti na področju tehnologije, proizvodov in storitev, organiziranosti sistemov in podobno – z eno besedo lahko rečemo, da zahteva **spreminjanje**. Spremembe torej zahtevajo nove spremembe, kar ustvarja ciklično ponavljanje. Spremembe zahtevajo tudi projekte, saj so prav ti prvi in pravzaprav edini mogoči način obvladovanja in prilagajanja spremembam.

Obvladovanja sprememb ni mogoče dosegati z rutinskimi procesi, pač pa z inovativnimi in enkratnimi procesi, kar so po svoji osnovni definiciji prav projekti. Če smo povedali, da spremembe zahtevajo nove spremembe, ki se zato ciklično ponavljajo, temu sledi, da projekti zahtevajo nove projekte. To velja tako za posameznika

kot za vse vrste poslovnih sistemov, za države, regije in drugo. Omejena zmožnost učinkovitega in uspešnega izvajanja vse večjega potrebnega števila novih projektov je značilnost vsakega posameznika, poslovnega sistema in širše družbe. Omejenost se izraža zaradi omejenosti znanja, sredstev, izkušenj, inovativnosti, zmožnosti pravilnega napovedovanja, ambicij in motiviranosti, organiziranosti in še zaradi vrste drugih razlogov. Stopnja in »struktura« omejenosti se pri posameznikih, poslovnih sistemih in širše družbe v različnih fazah življenjskega cikla teh spreminjata. Neučinkovito in neuspešno izvajanje pravih projektov v izrazito dinamičnem okolju spreminjanja povzroča težave. Manifestacija težav se v poslovnih sistemih¹ kaže z upadanjem kazalcev uspešnosti poslovanja (npr. prihodek, dobiček, tržni delež, dodana vrednost, dobiček na zaposlenega in podobno) – v tem primeru govorimo o začetku poslovne krize. Vendar pa kazalci uspešnosti poslovanja praviloma izkazujejo preteklost, ki je posledica odločitev in delovanja v predpreteklosti. Resda danes informacijska podpora ter računovodski in drugi koncepti zagotavljajo prikazovanje razmeroma bližnje preteklosti, pa vendar še ne znamo meriti kakovosti in pravilnosti delovanja v predpreteklosti. Če to delovanje ni pravilno, se to nekoliko pozneje izraža v pojavu poslovne krize. Dejansko pa je ta posledica delovanja v predpreteklosti – je posledica strateško neustreznega delovanja v predpreteklosti. Govorimo lahko, da je bil poslovni sistem v strateški krizi, ki se šele pozneje izrazi v poslovni krizi. Jedro znanstvene in strokovne obravnave

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 profitno 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.

delovanja poslovnih sistemov mora biti torej usmerjeno v obvladovanje strateških kriz.

Ta prispevek je rezultat prvega dela raziskave, izvedene v okviru priprave doktorske disertacije avtorja tega prispevka. Del prispevka obravnava in pojasnjuje pojav poslovnih kriz in vlogo projektne managementa pri njihovem obvladovanju, del prispevka pa obravnava prva spoznanja o vlogi projektne managementa pri zaznavanju in obvladovanju strateških kriz.

2. Spreminjanje poslovnih okolij

Pregled razsežnosti spreminjanja skozi zgodovino človeštva kaže, da dinamika nastajanja sprememb ni nična, saj se spremembe očitno pospešujejo. Ugotavljamo tudi, da se to ne dogaja linearno, pač pa spremembe postopno naraščajo. Samo v obdobju po drugi svetovni vojni so se družbene in tržne zahteve za doseganje uspešnosti spremenile oziroma dopolnile kar šestkrat (Bolwijn, Kumpe, 1990; Mulej et al., knjiga v zaključku nastajanja). Umiritve te naraščajoče dinamike zelo verjetno ni pričakovati, tako nekateri avtorji govorijo celo o prihajajoči ekstremni prihodnosti (James Canton, 2006; George Ochoa, 2005).

V nadaljevanju kratko navajamo samo nekaj napovedi (vir: <http://thefischbowl.blogspot.com>), ki se pojavljajo in nakazujejo prihodnjo dinamiko globalnega spreminjanja in ki nekako potrjujejo napovedi o ekstremni prihodnosti:

- Kitajska bo z razrastom in napredkom lastne populacije kmalu postala največja (tudi) angleško govoreča država sveta,
- današnja mladina bo v svojem življenju 10- do 14-krat zamenjala službo do svojega 38. leta,
- 10 najbolj iskanih poklicev v letu 2010 šest let prej še ni obstajalo,
- danes se študentje večinoma pripravljajo za delo na delovnih mestih, ki še ne obstajajo in na katerih se bodo uporabljale tehnologije, ki do danes še niso bile izumljene – zato da bodo razreševali probleme, za katere danes še niti ne vemo, da obstajajo,
- podjetje Nintendo je v letu 2002 vložilo več kot dvakrat več v lastne raziskave in razvoj kakor vlada ZDA v razvoj in inovativnost šolstva,
- osmina trenutnih parov v ZDA se je prvič »srečala« prek interneta,
- septembra 2006 je bilo registriranih 106 milijonov uporabnikov spletne strani www.myspace.com – kar pomeni, da bi to bila 11. največja država na svetu (med Japonsko in Mehiko),
- vsak mesec uporabniki na spletni strani www.google.com izvedejo več kot 2,7 milijarde poizvedb,
- vsak dan je na svetu izdanih več kot 3000 novih knjig,
- ocene kažejo, da je enotedenski obseg informacij, objavljenih v dnevniku New York Times, večji, kot jih je človek v 18. stoletju sprejel v vsem svojem življenju,
- v tem letu se ocenjuje, da bo ustvarjenih 40 exa-bajtov (4×10^{19}) edinstvenih novih informacij, kar je več kot v prejšnjih 5000 letih skupaj,
- obseg novih tehnično-tehnoloških informacij se trenutno podvoji v enem letu; napovedi kažejo, da bo do leta 2010 ta podvojitve nastala v 72 urah,

- e-papir bo kmalu postal cenejši od pravega papirja,
- 47 milijonov prenosnih računalnikov je bilo v svetu prodanih v letu 2006,
- z globalnim projektom »prenosnik za 100 \$« bo letno prodanih 50 do 100 milijonov prenosnih računalnikov v nerazvitih državah sveta,
- do leta 2013 bo izdelan »super« računalnik, ki bo presešel računske zmožnosti človeških možganov,
- in končno (čeprav je napovedovati za dlje kot 15 let danes nevhvaležno), napovedi kažejo, da bo leta 2049 računalnik za približno 1000 \$ presešel računske zmožnosti vsega živečega človeštva skupaj.

V središču vse te dinamike spreminjanja, tako na področju tehnoloških kot tudi drugih inovacij in sprememb, je človek, ki po eni strani spremembe spodbuja, hkrati pa se z njimi srečuje in se jim prilagaja z lastnim spreminjanjem. Po raziskavi DeBona (glej <http://www.edwdebono.com>) so človeški možgani bolj »usposobljeni« za izvajanje in koordiniranje rutinskih kot pa izrazito spreminjajočih se opravil, ki zahtevajo odstopanje od rutine. Vendar pa večanje dinamike spreminjanja človeškega socialnega in ekonomskega okolja od človeka, in torej od človeških možganov, zahteva prav odstopanje od rutine. To seveda lahko ustvarja konfliktnost v zmožnostih človeka kot bitja, da se prilagaja spremembam v svojem okolju. Vse pogosteje se postavlja vprašanje, ali obstajajo meje človeške zmožnosti spreminjanja oziroma s kakšno dinamiko se lahko človek kot bitje prilagaja in spreminja. Nadaljnje razmišljanje privede do vprašanja, ali se s sedanjo in prihodnjo dinamiko tehnološkega napredka približujemo mejni dinamiki zmožnosti človeškega spreminjanja. Nekatero raziskavo, predvsem na področju genetike in bioinženirstva, lahko glede na zgornja vprašanja razumemo tudi kot tehnološko prilagajanje človeka novim zahtevam sodobnega poslovnega sveta.

3. Poslovne krize v poslovnih sistemih

Novim zahtevam sodobnega poslovnega sveta pa se enako kot človek morajo prilagajati tudi poslovni sistemi. Nezadostnost prilagajanja privede do poslovnih težav – kriz v poslovnih sistemih, ki se v najbolj neugodnih oblikah končno izkazujejo v stečajih, prisilnih poravnava ali nezaželenih likvidacijah teh sistemov.

Oblike kriz, ki se lahko pojavljajo v poslovnih sistemih, so sila različne (Vrečko, 2002), vendar se bomo v nadaljevanju omejili na tako imenovane poslovne in strateške krize. Med njimi obstajata soodvisnost in povezanost. Strateška kriza je praviloma predhodnica poslovne krize. Strateško krizo je težko zaznati ter predvsem težko je ovrednotiti in določiti kazalce za njeno prepoznavanje, saj ni vidna in izmerljiva z ustaljenimi kazalci za spremljanje uspešnosti poslovnih sistemov. Na drugi strani je poslovna kriza vsaj po nekaterih kazalcih uspešnosti poslovnih sistemov izmerljiva in tako razpoznavna, kar pomeni, da je veliko lažje sprejeti zavedanje o njenem obstoju ter tako sprožiti pobudo in proces za odpravo njenih vzrokov in posledic. Vendar pobuda za odpravo in njen proces ne smeta biti prepozna ali pa premalo celovita, predvsem ne zato, ker

nastajajo pomembni vzroki za poslovno krizo že prej, najpogosteje pri oblikovanju in uresničevanju strategije poslovnih sistemov.

Poslovna kriza, ki je managementu poslovnih sistemov ne uspe ustrezno reševati, privede do upadanja razvoja, rasti in najvišje točke poslovnih sistemov v njihovem življenjskem ciklu. Ta ugotovitev je splošno znana in je v strokovni literaturi temeljito obdelana (Argenti, 1976, Winz, 1993, Stratemann, 1994, Heath, 1998, Caponigro, 2000, Slatter, 2004). Preprečevanje poslovnih kriz je zato gotovo ena od osnovnih nalog managementa.

S procesi reševanja poslovnih kriz se ukvarja vrsta raziskovalcev. Avtor tega prispevka sem v svoji prejšnji raziskavi proces reševanja poslovnih kriz opredelil kot projektni proces, pri čemer je vloga projektov usmerjena v ugotavljanje in odpravljanje vzrokov, ki privedejo do poslovnih kriz. Predvsem je tu pomembna pravočasnost, saj če je management pri tem neuspešen, potem je poslovna kriza neizbežna. Poslovno krizo opredeljujejo različni avtorji. Tako:

- Pümpin in Prange (1995) govorita o »razvojnih krizah« v podjetju, ki so vezane na življenjski cikel podjetja; za vsako razvojno fazo življenjskega cikla podjetja – opredeljujeta začetno fazo, fazo rasti, zrelosti in preobrata – definirata značilne tipe kriz in vzroke za njihov nastanek; vrste poslovnih kriz, ki sta jih opredelila, so:
 - krize v začetni fazi (krize nesposobnosti, napačnega napovedovanja, drobljenja);
 - krize v fazi rasti (kriza prevelikega porasta, diverzifikacijska kriza);
 - krize v fazi zrelosti (krize identitete, nasledstva, oblasti in birokracije);
 - krize v fazi preobrata (kriza preobrata).
- Podobno tudi Greiner (1982, povzeto po Pümpin in Prange, 1995) poslovne krize opredeljuje glede na prehode skozi pet različnih razvojnih faz, ki jih preidejo rastoča podjetja. Tako definira tudi pet tipov poslovnih kriz:
 - kriza vodenja, ki nastopi ob koncu prve faze, v kateri podjetje raste zaradi ustvarjalnosti;
 - kriza avtonomije, ki nastopi ob koncu druge faze, v kateri podjetje raste zaradi direktivnega vodenja;
 - kriza nadzora, ki nastopi ob koncu tretje faze, v kateri podjetje raste zaradi prenašanja nalog;
 - kriza birokracije, ki nastopi ob koncu četrte faze, v kateri podjetje raste zaradi usklajevanja;
 - kriza psihične utrujenosti (Dubrovski, 1998) govori na tem mestu o krizi izčrpanosti, ki nastopi ob koncu pete faze, v kateri podjetje raste zaradi sodelovanja.
- Tudi Bleicher (1991; 1982, povzeto po Pümpin in Prange, 1995) opozarja na možnosti za nastanek krize v razvoju podjetja, ko to prehaja skozi različne razvojne faze. Bleicher opredeljuje šest razvojnih faz v življenjskem ciklu podjetja in v vsaki se lahko razvijejo specifične krize, ki pa jih konkretno z imenom ne definira.
- Bellinger (1999) je na podlagi empiričnih raziskav konkretnih primerov ugotovil tri glavne oblike poslovnih kriz, ki si jih lahko razlagamo kot značilne procese, ki ogrožajo obstoj podjetja med njegovim razvojem:
 - uvajalna kriza, ki nastane v prvih letih delovanja podjetja in jo povzroči nesorazmerno naraščajoča potreba po odpisu v primerjavi z bruto investicijami;
 - razširjevalna kriza, ki nastopi v poznejšem obdobju, ko podjetje zaradi nesprejemljivo hitre rasti prometa v primerjavi z lastnim kapitalom in sposobnostjo lastnega financiranja začne sprejemati tuji kapital, ki pa ga obremenjuje teža obresti, ki postopno manjšajo dobiček;
 - skrčevalna kriza, v kateri promet iz različnih razlogov nenadoma močno upade in podjetje dosega velike izgube.
- Buchele in Poluci (1977) v podjetjih med procesom rasti razlikujeta sedem značilnih ključnih poslovnih kriz:
 - začetna kriza – pomanjkljive začetne vodstvene izkušnje, računovodstvo in podcenjevanje potrebe po kapitalu;
 - likvidnostna kriza – prevelika rast prometa in dobička ob zanemarjenju likvidnostnega položaja;
 - kriza prenašanja odgovornosti – težave prenašanja nalog doslej edinega vodilnega človeka na drugega managerja;
 - voditeljska kriza – potreba po oblikovanju vodstvene ekipe, ki se mora ukvarjati s pravimi funkcijami neosebnega vodenja na podlagi števil in planskih podatkov;
 - finančna kriza – za zagotavljanje nadaljnje rasti je treba dodatno poiskati tuji kapital, kar pa v sebi skriva tudi kakšne nevarnosti;
 - krize razcveta – nevarnost samozadovoljstva z doseženim ali pa prehitra nadaljnja rast;
 - nasledstvena kriza – nastane, če podjetje izgubi ključno vodstveno osebnost, za prevzem vodstva pa ni ustrezno pripravljenega in sposobnega naslednika.
- Nekoliko drugače razvršča in obravnava poslovne krize Meyers (1988, povzeto po Tavčar, 2002), in sicer:
 - Kriza podobe podjetja v javnosti: ob pomembnih neugodnih dogodkih in običajno zaradi negativne publicitete postane poslovno okolje nezaupljivo do podjetja, to pa postane tarča številnih, tudi neobjektivnih napadov.
 - Kriza zaradi hitrih sprememb na trgih, ponavadi zaradi usihanja povpraševanja po trenutnih proizvodih podjetja.
 - Kriza zaradi težav s proizvodi: neprimerne lastnosti, nesprejemljiva kakovost ali zanesljivost, nepredvidene posledice uporabe.
 - Kriza zaradi nasledstva v managementu podjetja: v preteklosti nadvse uspešni poslovodje se ne znajo odločiti za umik.
 - Kriza likvidnosti in plačilne sposobnosti

(solventnosti): seveda ta kriza ni vzrok, temveč posledica dogajanj v podjetju, je pa mnogokrat uničujoča, saj vodi v plačilno nezmožnost, stečaj in likvidacijo podjetja.

- Kriza zaradi nasilnih poskusov pripojitve oz. prehoda v novo lastništvo podjetja od zunaj: mnogokrat – in to je ironija tržnega gospodarstva – zaradi nadpovprečne uspešnosti podjetja, ki privablja finančno močne zavojevalce.
- Nesoglasja managementa z izvajalci, z večino zaposlenih, največkrat, vendar ne vselej, zaradi materialnih koristi: značilne oblike so upočasnitev dela, stavka in zasedba delovnih prostorov.
- Neugodna dogajanja v svetovnem gospodarstvu in gospodarskih razmerjih: podjetje jih nemara predvideva, nima pa vpliva nanje.
- Vpliv državne zakonodaje: podjetje se le težko, z velikimi žrtvami, prilagaja na spremembo pravil za delovanje.

Pri poslovnih krizah gre torej za to, da jih je mogoče evidentirati praviloma z upadanjem vrednosti posameznih kazalcev rasti, oziroma se znižuje uspešnost poslovnih sistemov. Upad nekaterih kazalcev je znak, da je poslovni sistem zajela poslovna kriza. Ker jo lahko izmerimo, lahko rečemo, da postane kriza v tej fazi vidna – govorimo o manifestativni oziroma o akutni krizi.

Za management in tudi stroko, ki se ukvarja z njegovim razvojem, pa so pomembni predvsem vzroki, ki privedejo do poslovnih kriz, ter načini za njihovo preprečevanje ali reševanje. Pojavljajo se (kot je mogoče razbrati iz zgornjih pojmovanj in delitev kriz), različni pogledi na krize in njihove delitve, ki generirajo različne pristope k njihovemu odpravljanju². Njihov skupni imenovalac, če gledamo z vidikov teorije sistemov in inoviranja, je na splošno v tem, da so vplivni ljudje v poslovnih sistemih nekaj spregledali in/ali zamudili; torej so bili premalo celoviti in premalo inovativni.

Iz zgornjih opredelitev lahko vzroke za pojav poslovnih kriz delimo na:

- interne, ki se pojavljajo znotraj PS,
- eksterne, ki se pojavljajo v okolju in tako vplivajo na poslovanje in razvoj PS,
- nenadne spremembe, ki jih ni mogoče ali jih PS ne zmore predvideti in se pojavijo iznenada.

Navedeni avtorji izhajajo iz tega, da poslovne krize nastajajo zaradi različnih internih in eksternih vzrokov ter nenadnih sprememb in tako med nje ni eksplicitno uvrščen ali izpostavljen vzrok: napačne strateške odločitve v minulih obdobjih. Čeprav jih je načeloma mogoče šteti med navedene vzroke za pojav poslovne krize, pa so po praksi, ki se kaže teoretično v Mulejevem zakonu hierarhije zaporedja in soodvisnosti (Mulej in teorije sistemov, 2004), tako pomembne ter predvsem imajo tako dolgoročne in razsežne posledice za poslovne sisteme, da

² Tako na primer Hauc in Kovač (2000) predlagata model *Projektno usmerjenega strateškega managementa*, Vrečko (2002) predlaga *Projektni model reševanja poslovnih kriz in podobno*.

jih je treba posebej izpostaviti in obravnavati.

4. Strateške krize v poslovnih sistemih

Vrsta zadnjih proučevanj in raziskav ter vrsta primerov iz prakse kaže na to, da je pojav poslovne krize posledica strateške krize. Govorimo o tem, da je strateška kriza, ki je poslovni sistem ni znal preprečiti ali omiliti njenih posledic za njegov nadaljnji razvoj, privedla do njegove poslovne krize. Ta teza se potrjuje tudi z nekaterimi drugimi, sicer redkimi, raziskavami in avtorji:

- Strateška kriza trenutno ne vpliva neposredno na motnje v poslovanju ali pojav morebitne poslovne krize, imela pa bo posledice v prihodnosti, ko bo organizacija morala delovati na način, ki bi moral biti rezultat prilagoditve novemu strateškemu razvoju okolja (Hauc, 2002 in 2007).
- Strateška kriza pomeni napačno zaznavanje in predvidevanje sprememb v okolju in na tej osnovi napačno zastavljene strateške usmeritve in njihovo uresničevanje (Krystek, 1989).

V raziskavi *Razvoj modelov projektne reševanja poslovnih kriz* (Vrečko, 2002) je bila potrjena teza, da je poslovna kriza posledica strateške krize, ki jo je imel poslovni sistem pred pojavom poslovne krize in je ni znal pravočasno preprečiti. Pri tem raziskava ni bila posebej usmerjena v same strateške krize, vrste teh kriz, oblikovanje modelov odpravljanja teh kriz, na projektno reševanje strateških kriz, za to potrebno organizacijo itd. Strateška kriza je bila opredeljena kot kriza, v kateri so dolgoročne možnosti za uspeh poslovnega sistema že porabljene ali pa so resno v nevarnosti, medtem ko poslovni sistem novih možnosti, ki bi jih bilo mogoče dolgoročno uporabljati, še ni ustvaril. To pomeni, da poslovni sistem v obdobju strateške krize zamuja s pripravo in implementacijo potrebnih strateških sprememb glede na spremembe zunanjega in notranjega okolja podjetja.

Strateško krizo moramo povezati s tem, da:

- niso bile (pravočasno) sprejete strateške odločitve o nadaljnjem razvoju,
- sploh niso bile sprejete potrebne strateške odločitve o nadaljnjem razvoju ali pa so bile sprejete napačne odločitve,
- so sicer bile sprejete pravilne strateške odločitve, pa niso bile realizirane in niso bili na primer izvedeni vsi potrebni projekti.

Nadaljnje raziskave in izvajanje projektov Inštituta za projektne management Ekonomske fakultete Univerze v Mariboru (gre za projekte oblikovanja strategij za razvoj vrste podjetij, organizacij in vladnih institucij – med njimi so poslovni sistem, ki (še) nimajo poslovne krize, in tisti, ki jo imajo), lastne analize avtorja prispevka in študij literature ter študij primerov samo potrjujejo omenjeno povezanost strateških kriz s poslovnimi.

Tudi primeri v tujini potrjujejo te trditve in spoznanja. Omenimo naj industrijo mobilnih telefonskih aparatov (npr. poslovne težave Ericssona zaradi nepravočasne

prilagoditve novim razmeram), avtomobilsko industrijo (primer Fiat, pri katerem sedaj ugotavljajo, da je ta poslovna kriza nastala zaradi napačnih in nepravočasnih strateških odločitev, ali pa primer Opel, ki je v poslovni krizi zaradi zamude pri vstopu na trg s prejšnjo generacijo vozil – torej že pred osmimi leti), gradbeno industrijo (primer slovenske gradbene industrije, ki mora že sedaj sprejeti in začeti izvajati novo strategijo svojega razvoja za obdobje, ko bo končan program izgradnje avtocest v državi), vrste primerov na različnih področjih, na katerih poslovni sistemi niso sprejeli strategije »zakonitosti« globalizacije ter tako težko ohranjajo svojo konkurenčnost in tržne pozicije, in še bi lahko naštevati.

Pojav strateških kriz, njihovo pravočasno in dovolj celovito prepoznavanje ali zaznavanje, vpliv dinamike spreminjanja poslovnega okolja na pojav strateških kriz in podobno, postajajo danes osrednja vprašanja strateškega načrtovanja in projektnega izvajanja strategij. Gotovo je razpoznavanje poslovnih kriz pomemben element v zavedanju managementa, da potrebujemo znanje in procese za njihovo reševanje, še bolj pa znanje in modele za prepoznavanje in reševanje strateških kriz.

Če obravnavamo poslovni sistem z vidika potrebe po oblikovanju in obvladovanju politike, strategije ter taktike delovanja, potem lahko pri poslovnih krizah govorimo, da gre dejansko za »taktično« krizo, medtem ko gre pri strateški krizi za »politično« ali »strateško« krizo, ki je zato zgodnejša in vplivnejša. Gotovo sta ti dve obliki krize med seboj vsaj do neke mere različni. Obvladovanje strateških kriz zahteva precej več ustvarjalnega namesto rutinskega reševanja, torej ustvarjanje novih invencij in vsega procesa do nove uspešne rešitve – inovacije. Ta proces mora biti skladen z zakonom potrebne in zadostne celovitosti (Mulej, Kajzer, 1998), če želimo dovolj popolno upoštevati vse relevantne spremembe, ki pojav strateške krize ustvarjajo.

5. Projektni management za obvladovanje kriz

Projekti so izredno pomembni pri reševanju poslovnih kriz. To spoznanje je obdelano v strokovni literaturi in potrjeno ter dopolnjeno v omenjeni raziskavi (Vrečko, 2002). Ob tem je bil opredeljen tudi pojem »krizni projektni management«. Enako velja tudi za strateške krize – da je namreč projektni pristop temelj modela za organizirano reševanje strateških kriz poslovnih sistemov. To lahko podkrepimo s tem, da se je v zadnjem obdobju (govorimo lahko o približno desetih letih) v strokovni literaturi močno izpostavilo vprašanje o uresničevanju strateških usmeritev in torej povezalo s strateškim in projektnim managementom, kot je bilo pred tem (Affuah, 2003, Baca, 2005, Cool in drugi, 2005, Fogg, 1999, Gardiner, 2005, Goffin, 2005, Hauc in Kovač, 2000, Hauc, 2002 in 2007, Kerzner, 2003, Kovač, 1995, Turner, 2002, Cleland, 2002). Če so strateške krize namreč posledica zgrešene ali neuresničene strategije ter če se procesi oblikovanja in izvajanja strategij za zagotavljanje večje dolgoročne uspešnosti v zadnjem obdobju vse bolj usmerjajo v potrebo po povezovanju s projektnim managementom,

lahko iz tega predpostavimo, da se bo nujno pojavilo tudi povezovanje procesa reševanja strateških kriz z ustreznim pristopom projektnega managementa. Zagotavljanje omenjene ustreznosti pa za obvladovanje celovite problematike posameznih strateških kriz od projektnega managementa zahteva veliko inovativnosti pri opredelitvi in izbiri potrebnih projektov, pri pripravi projektov ter pri organizaciji in vodenju njihove izvedbe.

Kot smo zapisali v uvodu tega prispevka, so predstavljena spoznanja rezultat prvega dela raziskave, medtem ko spoznanja iz drugega dela šele nastajajo. Izvajanje raziskave se je v drugem delu³ osredotočilo na analizo prakse v slovenskem gospodarstvu. Analiziranih je že bilo 138 podjetij (od približno 700 prvotno kontaktiranih podjetij, kar pomeni, da je izkoristek približno 20 %), trenutno pa potekata obsežnejša obdelava pridobljenih podatkov in oblikovanje spoznanj iz nje.

Osnovni cilji drugega dela raziskave so:

- opredelitev strateških kriz v povezavi z življenjskimi cikli poslovnih sistemov,
- podrobnejša opredelitev povezanosti strateških kriz z nastankom poslovnih kriz,
- upoštevanje zakonov hierarhije zaporedja in soodvisnosti, zakona entropije, zakona potrebne in zadostne celovitosti, smernic za opredelitev izhodišč opredeljevalcev ciljev, smernic za celovito uresničevanje ciljev – vse iz Dialektične teorije sistemov (Mulej in drugi, 2000), ter njene aplikativne metodologije VSOMID, zato da bi zmogli zaznati in obvladati strateške, ne samo poslovnih kriz,
- oblikovanje novega okvirnega modela za reševanje strateških kriz s pomočjo projektnega managementa in izbire projektov,
- opredelitev organizacijskih rešitev, potrebnih za uveljavitev omenjenega modela kot inovacijo, na osnovi dialektične teorije sistemov, teorije razširjanja novosti, spodbujanja srca (ne le možganov) in projektnega managementa, vseh v novi sinergiji.

Rezultati raziskave bodo predvidoma predstavljeni sredi naslednjega leta, med drugim tudi v reviji Projektna mreža Slovenije.

6. Sklep

Strateška kriza torej ni pojav, ki bi trenutno ogrožal poslovanje poslovnega sistema, bo pa imela, če se je ne začne pravočasno reševati, posledice v bližnji ali daljni prihodnosti. Gre za »stanje«, ko bi podjetje moralo sprejeti nove strategije ali prilagoditi trenutne strategije svojega razvoja, pripraviti projekte za njihovo udejanjanje, izbrati prave projekte in jih nato pravočasno izvesti. Strateška kriza je tudi manj zaznavna kot pojav poslovne krize, kar pogosto menedžment zavede, da strateški krizi ne posveča prave pozornosti. Drži pa tudi, da ne obstajajo modeli

³ Drugi del raziskave nosi naslov *Projektno izvajanje strategij in obvladovanje strateških kriz kot celovit invencijsko-inovacijski proces ter vloga projektnega management in komuniciranja*; avtorji raziskave so mag. Igor Vrečko, prof. dr. Anton Hauc, Simon Gregorčič in Janja Šuler; Inštitut za projektni management Ekonomsko-poslovna fakulteta Univerze v Mariboru; vodja raziskave: mag. Igor Vrečko.

reševanja strateških kriz, kar kaže zelo skopa strokovna literatura. Raziskave, podobne, kot je *Projektno izvajanje strategij in obvladovanje strateških kriz kot celovit invencijsko-inovacijski proces ter vloga projektnega managementa in komuniciranja*, so torej aktualne in potrebne, tako za teorijo kot (predvsem) za prakso.

7. Viri in literatura

Affuah, A. (2003): *Innovation Management: strategies, implementation and profits*, Oxford University Press, New York.

Argenti, J. (1976): *Corporate Planning and Corporate Collapse*, Long range planning, 6: 12–17.

Baca, C. (2005): *Project Manager's Spotlight on Change Management*, Harbor Light Press, San Francisco

Bolwijn, P., in Kumpe, T. (1990): *Manufacturing in the 1990's - Productivity, flexibility and innovation*, Long range planning, 23(4), 44–57.

Canton, J. (2006): *The Extreme Future: The Top Trends That Will Reshape the World for the Next 5, 10, and 20 Years*, Penguin Group, New York.

Caponigro, R. Jeffrey (2000): *The crisis counselor: A step-by-step guide to managing a business crisis*, Contemporary books, Illinois.

Cleland, D. I., in Lewis, R. I. (2002): *Project Management: Strategic Design and Implementation*, McGraw-Hill, New York.

Cool, O. Karel, J. E. Henderson, R. Abate (2005): *Restructuring Strategy: New Networks and Industry Challenges*, Blackwell Publishing Ltd., Oxford.

Fogg, C. Davis (1999): *Implementing your strategic plan: How to turn intent into effective action for sustainable change*, AMACOM-American Management Association, New York.

Gardiner, D. Paul. (2005): *Project Management: A Strategic Planning Approach*, Palgrave Macmillan, New York.

Goffin, K., R. Mitchell (2005): *Innovation Management: Strategy and Implementation using the Pentathlon Framework*, Palgrave MacMillan, Basingstoke.

Hauc, A., in Kovač, J. (2000): *Project management in strategy implementation-experiences in Slovenia*, *International journal of project management*, št. 1, str. 61–67.

Hauc, A. (2002), *Projektne management*, Gospodarski vestnik, Ljubljana.

Hauc, A. (2007): *Projektne management*, Gospodarski vestnik, Ljubljana.

Heath, R. (1998): *Crisis management for managers and executives*, Financial Times Pitman Publishing, London.

Kerzner, H. (2003): *Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling*, 8th ed., J. Wiley, Hoboken (N.J.).

Kovač, J. (1995): *Uresničevanje strategije podjetja po projektne načinu*, doktorska disertacija, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Maribor.

Mulej, M., Kajzer, S. (1998): *Ethics of interdependence and the law of requisite holism*, STIQE 98, *Proceedings of the 4th International Conference on Linking Systems Thinking, Innovation, Quality, Entrepreneurship and Environment*, Faculty of Economics and Business, Institute for Entrepreneurship and Small Business Management, University of Maribor, and Slovenian Society for Systems Research, Maribor.

Mulej, M. (2004): *Dialektična teorija sistemov in invencijsko-inovacijski management*, Management Forum, Maribor.

Ochoa, G., in Corey, M. (2005): *The 100 Best Trends, 2006: Emerging Developments You Can't Afford to Ignore*, Adams Media, Avon Canada.

Pümpin, C., in Prange, J. (1995): *Usmerjanje razvoja podjetja: Fazam ustrezno vodenje in obravnavanje kriz*, Gospodarski vestnik, Ljubljana.

Slatter, S. (2004): *Corporate Recovery: Managing Companies in Distress*, Beard Books, Delaware.

Stratemann, I. (1994): *Kreatives Krisenmanagement: Erfahrungen erfolgreicher Spitzenmanager-und was Sie daraus lernen können*, Campus, Frankfurt.

Tavčar, M. I. (2002): *Strateški management*, Fakulteta za management, Koper.

Turner, R. (2000): *Handbook of Project Management*, Gower Publishing, Burlington.

Vrečko, I. (1998): *Načini reševanja krize v proizvodnem podjetju*, diplomska naloga, Fakulteta za strojništvo in Ekonomsko-poslovna fakulteta, Maribor.

Vrečko, I. (2000): *Projektne usmerjen krizni management*, *Projektne mreža Slovenije*, št. 3, str. 24–27.

Vrečko, I. (2000): *PM model for solving the business crisis in the transitional countries*, SENET-Regional Conference on Project Management, urednik B. Semolič, ZPM, Ljubljana.

Vrečko, I. (2000): *Project-oriented crisis management, Congress 2000 – Universal project management*, urednik A. Harpham, Imark Communications, London.

Vrečko, I. (2002): *Modeli projektno usmerjenega kriznega managementa*, magistrska naloga, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Maribor.

Winz, M. (1993): *Unternehmenskultur als kritischer Erfolgsfaktor beim Krisenmanagement*, *Naše gospodarstvo*, št. 3–4, str. 251–257.

<http://thefischbowl.blogspot.com/> (25. 10. 2007)

<http://www.edwdebono.com/> (25. 10. 2007)

mag. Igor Vrečko je zaposlen na Ekonomsko-poslovni fakulteti Maribor, Inštitut za projektni management (IPM). S področjem projektne managementa (ter poslovnimi in strateškimi krizami) se znanstveno raziskovalno in strokovno ukvarja zadnjih devet let. V IPM sodeluje pri podpori oziroma konzultiranju na najzahtevnejših projektih slovenskega gospodarstva, državne uprave in drugih sistemih. V ZPM je bil član strokovnega odbora, kasneje generalni sekretar, danes pa podpredsednik združenja in direktor mednarodnega IPMA programa certificiranja projektne managerjev v Sloveniji.