

Razsežnosti kriznega managementa

Znanstvene monografije MFDPŠ

Glavni urednik

dr. Mitja I. Tavčar

Člani uredništva

dr. Drago Dubrovski

dr. Špelca Mežnar

dr. Janez Šušteršič

dr. Nada Trunk Širca

ISSN 2232-2116



razsežnosti

Razsežnosti kriznega managementa

Drago Dubrovski



Razsežnosti kriznega managementa

dr. Drago Dubrovski

Strokovna recenzenta

dr. Mitja I. Tavčar

dr. Irena Lesjak

Izdala in založila

Mednarodna fakulteta za družbene

in poslovne študije

Mariborska cesta 7

3000 Celje

Celje, 2011

Naklada 600 izvodov

© 2011 Mednarodna fakulteta
za družbene in poslovne študije

CIP – Kataložni zapis o publikaciji
Narodna in univerzitetna knjižnica, Ljubljana

005.931.11

DUBROVSKI, Drago

Razsežnosti kriznega managementa / Drago Dubrovski. – Celje :
Mednarodna fakulteta za družbene in poslovne študije, 2011. –
(Znanstvene monografije MFDPŠ, ISSN 2232-2116)

ISBN 978-961-6813-03-7

COBISS.SI-ID 254248192

kazalo

Kazalo

Seznam preglednic **7**

Seznam slik **9**

Predgovor **11**

Prvi del *Kriza* · 14

- 1 Kriza in njene značilnosti **15**
 - 1.1 Različne razsežnosti krize **15**
 - 1.2 Nominalna in realna opredelitev krize **23**
 - 1.3 Značilnosti kriznih razmer **31**
 - 1.4 Koristi krize **33**
- 2 Razvrstitev kriz **37**
 - 2.1 Krize z vidika oblike krivulje poteka in hitrosti nastopa **37**
 - 2.2 Razvojne krize **38**
 - 2.3 Krize glede na stopnjo intenzivnosti **50**
 - 2.4 Krize z vidika ogroženosti ciljev organizacije **51**
 - 2.5 Krize z vidika vzrokov nastanka **53**
- 3 Simptomi, vzroki in posledice krize **57**
 - 3.1 Simptomi kot opozorilni znaki krize **57**
 - 3.2 Vzroki kot dejanski krivci za krizo **70**
 - 3.3 Vidne in manj vidne posledice krize **92**
- 4 Pojem in vsebina kriznega managementa **115**
 - 4.1 Obvladovanje in zdravljenje akutnih kriz **115**
 - 4.2 Krizni management **125**
 - 4.3 Pogoji za uspešno sanacijo in napake **145**
 - 4.4 Najpogostejši ukrepi za obvladovanje kriz **149**
- 5 Posebni primeri kriznega managementa **187**
 - 5.1 Posebnosti obvladovanja krize v malem podjetju **187**
 - 5.2 Razreševanje kriz v primerih insolvenčnih postopkov **195**
 - 5.3 Strateška partnerstva in kapitalska preoblikovanja v funkciji odpravljanja krize **218**

Drugi del *Prenova* · 226

- 6 Preprečevanje nastanka akutnih kriz **227**
 - 6.1 Pomen strateškega managementa za preprečevanje kriz **227**

Kazalo

- 6.2 Razvoj organizacije in metode spreminjanja **250**
 - 6.3 Prenova podjetja **261**
 - 7 Prenova podjetja z metodo prestrukturiranja **273**
 - 7.1 Značilnosti in vloga metode prestrukturiranja **273**
 - 7.2 Programsko-tržno ali marketinško prestrukturiranje **285**
 - 7.3 Razvojno in tehnološko prestrukturiranje **312**
 - 7.4 Proizvodno prestrukturiranje **328**
 - 7.5 Kadrovsko in organizacijsko prestrukturiranje **340**
 - 7.6 Finančno prestrukturiranje **352**
 - 7.7 Informacijsko prestrukturiranje **358**
 - 7.8 Lastninsko in druga prestrukturiranja **362**
 - 8 Prenova podjetja z metodo reinženiranja **371**
 - 8.1 Opredelitev in sestavine reinženiranja **371**
 - 8.2 Podobnosti in razlike s konceptom TQM **375**
 - 8.3 Razlogi za uvedbo reinženiranja in njegovi cilji **376**
 - 8.4 Področja, programi in nosilci reinženiranja **378**
 - 8.5 Napake v izvedbi reinženiranja in pogoji za njegovo uspešno izvedbo **383**
 - 9 Posebnosti spreminjanja kulture podjetja **387**
 - 9.1 Učeče se podjetje – ideal prenove **387**
 - 9.2 Spreminjanje kulture za doseganje učečega se podjetja **389**
- Literatura **395**

seznam

Seznam preglednic

- 1.1 Razsežnosti krize – kriza kot večaspektni pojav **23**
- 2.1 Vrste razvojnih kriz in njihove značilnosti **41**
- 3.1 Kraličkova metoda finančne analize **67**
- 3.2 Simptomi v razvojnem ciklusu krize **69**
- 3.3 Podjetja in njihove strategije v obdobju petih let pred nastopom krize **82**
- 3.4 Vzorec prispevka managementa k različnim fazam razvoja krize **89**
- 3.5 Neuspešen management kot vzrok nastanka krize **91**
- 3.6 Vedenje udeležencev **98**
- 3.7 Zaporedne faze v vedenju managementa **100**
- 3.8 Obrambni mehanizmi **102**
- 4.1 Stroški sanacije srednjega podjetja **142**
- 4.2 Razlika med najemnim managementom in svetovanjem **143**
- 4.3 Zbirni pregled pogostih ukrepov v obvladovanju krize po posameznih področjih **150**
- 4.4 Primer velikega prihranka kot rezultat vsote majhnih stroškovnih izboljšav **172**
- 4.5 Prikaz primera zamaknjenosti (remanentnosti) finančnega oz. stroškovnega učinka **181**
- 5.1 Primerjalne značilnosti malih in velikih podjetij **188**
- 5.2 Nekatere značilne trditve in zavrnitve managementa malega podjetja v krizi **191**
- 5.3 Prednosti in slabosti stečajnega (insolvenčnega) upravitelja kot kriznega managerja **217**
- 5.4 Položaj ciljnega podjetja v prevzemnih postopkih na primeru 170 podjetij v obdobju 1985–1990 **222**
- 6.1 Razmerje med jasno strategijo in učinkovitim delovanjem **247**
- 6.2 Dejanska in potrebna porazdelitev časa managementa **248**
- 6.3 Poraba časa managementa v britanskih podjetjih **248**
- 6.4 Primer prednosti in slabosti interne in eksterne rasti **257**
- 6.5 Značilnosti sprememb **257**
- 6.6 Vrste sprememb in odzivnost **258**
- 6.7 Vrste sprememb in zmožnosti podjetja **259**
- 7.1 Uspešnost po prestrukturiranju **277**
- 7.2 Stopnja rasti prej kriznih podjetij po 2 letih **277**
- 7.3 Najpogostejši ukrepi v obdobju po sklenitvi povezave na primeru Slovenije **283**

Seznam preglednic

- 7.4 Primer spremembe struktur in procesov, ko gre za povezavo med konkurenti **283**
- 7.5 Število, vrsta in obdobje ukrepov pri uspešnih in manj uspešnih podjetjih **288**
- 7.6 Možnosti podjetja **302**
- 7.7 Primer strategij za podjetja iz dežel v razvoju **305**
- 7.8 Tehnološka raven in poznavanje trga **316**
- 7.9 Razvrščanje proizvajalcev na osnovi merila »6 sigma« **331**
- 7.10 Miti in realnosti o timih **334**
- 7.11 Zmagoviti in izgublajoči timi **335**
- 7.12 Oblikovanje izdelka za proizvodnjo v razmerju do odjemalca **336**
- 7.13 Primeri različnih ukrepov na kadrovskega področju v povezavi s cilji podjetja **343**
- 7.14 Stari in novi model organizacije **351**
- 7.15 Spremenjena vloga finančne funkcije **357**
- 8.1 Razvoj pozornosti za koncept reinženiranja **375**
- 8.2 Osnovne razlike med TQM in reinženiringom **376**
- 8.3 Razlogi za uvedbo reinženiranja **377**
- 8.4 Nosilci projekta reinženiranja **382**
- 8.5 Najpogostejše vloge zunanjih svetovalcev **382**
- 8.6 Zadovoljstvo podjetij z reinženiringom **385**

seznam

Seznam slik

- 1.1 Porušitev ravnovesja kot možnost novih priložnosti ali krize **35**
- 2.1 Krize v modelu rastočega podjetja **43**
- 2.2 Krize v povezavi s strateškimi usmeritvami **44**
- 2.3 Vrste kriz glede na stopnjo intenzivnosti **51**
- 2.4 Krize z vidika ogroženosti ciljev podjetja **52**
- 2.5 Krize z vidika ogroženosti ciljev in usmerjenost ukrepov **53**
- 3.1 Primer zaporedja vzrokov, simptomov in posledic krize **70**
- 3.2 Analiza »ribja kost« kot pripomoček za ugotavljanje vzrokov krize **80**
- 3.3 Točka preobrata v krizi **93**
- 3.4 Porušitev ravnovesja med udeleženci podjetja v krizi **97**
- 3.5 Vedenje managementa po modelu »proces propadanja« **99**
- 4.1 Projektno reševanje akutnih problemov **122**
- 4.2 Obdobje in cilji delovanja kriznega managementa **130**
- 4.3 Spreminjanje vodstvenih načinov po obdobjih ali »organizacijski ekociklus« **134**
- 4.4 Štirje modeli kriznega managementa z vidika njegove sestave in odločanja **136**
- 4.5 Vloga zunanjih svetovalcev in zaposlenih v posameznih fazah programa sprememb **143**
- 4.6 Izvedljiv sanacijski načrt kot tehtana razmerja med močjo in smerjo interesov posameznih skupin udeležencev **147**
- 4.7 Razmerje med aktivnim in pasivnim komuniciranjem **157**
- 4.8 Primer selekcioniranja kupcev **161**
- 4.9 Učinek na denarni tok v akutni krizi **162**
- 4.10 Primer načrta za zagotavljanje likvidnosti **165**
- 5.1 Tipično zaporedje dogodkov **203**
- 6.1 Programsko-tržno usmerjanje kot del strateškega načrtovanja **255**
- 6.2 Dva načina izvajanja sprememb **258**
- 6.3 Metode sprememb za doseganje skladnosti z okoljem **260**
- 6.4 Prepletano delovanje evolucijskih in revolucijskih metod spreminjanja **261**
- 6.5 Prepletano delovanje metod prestrukturiranja in reinženiranja **263**
- 6.6 Razmerje med silami sprememb in odpori do njih **266**
- 7.1 Primer vloge prestrukturiranja pri nemškem letalskem prevozniku Lufthansa **281**
- 7.2 Rangiranje zunanjih pritiskov za programsko-tržna prestrukturiranja **287**
- 7.3 Sestavine dodane vrednosti **289**

Seznam slik

- 7.4 Stopnje v strateškem marketinškem procesu **291**
- 7.5 Razvoj marketinškega spleta **294**
- 7.6 Samofinanciranje življenjskega cikla **301**
- 7.7 Položaj pri izbiri trgov in izdelkov **303**
- 7.8 Tržne vrzeli kot ciljne usmeritve **304**
- 7.9 Tehnološko portfeljska matrika **316**
- 7.10 Sindrom »špagetne krogle« **321**
- 7.11 Osnovne možnosti skrajševanja časa **321**
- 7.12 Stroški spreminjanja v razvoju elektronskih izdelkov **323**
- 7.13 Primer uporabe kazalca stopnja izkoristka časa v procesu naročanja **324**
- 7.14 Primer postopka vrednostne analize **326**
- 7.15 Vrste zmanjšanja stroškov izdelave **327**
- 7.16 Koncept kaizen **332**
- 7.17 McKinseyev koncept 7-S **347**
- 7.18 Metode poslovnega preoblikovanja na področju informacijske tehnologije **359**
- 8.1 Razlika v izhodiščni osredotočenosti **372**
- 8.2 Odvisnost uvajanja reinženiringa od strateških ciljev **379**

predgovor

Predgovor

Vse večja intenzivnost in dinamičnost dogodkov in dogajanj tako v podjetju (ali drugi pridobitni ali nepridobitni organizaciji) kakor tudi v njegovem okolju – še posebej nas je na to »opozorila« globalna finančna kriza od oktobra 2008 – vpliva na povečano težavnost in zahtevnost zagotavljanja zadostne konkurenčnosti ter posledično obstoja in razvoja podjetij (organizacij). Zato ni presenetljivo, da takšne ali drugačne krize postajajo neločljivi del sodobnega poslovanja. Reševanje kriznega položaja ali njegove preprečitve pa zahteva prenovo podjetja, ki jo bo velikokrat mogoče doseči le z radikalnimi metodami spreminjanja. Vse to pa ima pomemben vpliv na teorijo in prakso sodobnega managementa.

Predstavljeno gradivo, ki je napisano po načelih interdisciplinarnosti, saj posega na mnoga poslovna področja, je sestavljeno iz dveh večjih vsebinskih sklopov, ki pa se komplementarno povezujeta. Prvi del (»Krizna«) obravnava najzahtevnejši in najmanj ugoden položaj v podjetju (organizaciji), ko gre za posebne razmere, ki jih običajno obravnavamo kot nenormalne in kratkotrajne, čeprav so zaradi izredne viharosti tako zunanega kakor tudi notranjega okolja vedno pogosteje prisotne ali pa so prisotne v prikriti obliki. Pojav kriznih in kritičnih razmer v podjetju, ki postavljajo vprašanje njegovega nadaljnega obstoja ali razvoja, zahteva zelo previdno, čeprav hitro in odločno ukrepanje managementa, ta pa zaradi izrednega časovnega pritiska in največkrat zelo omejenih sredstev nima na razpolago vseh podrobnih analitičnih in drugih primerljivih podlag, na katere bi se pri sprejemanju poslovnih odločitev lahko naslonil. Vodenje podjetja (poslov in ljudi) v krizi, ki prvenstveno zajema ukvarjanje z najtežjimi podjetniškimi problemi, ki si jih je moč sploh zamisliti, je vsekakor nekaj drugega kot vodenje podjetja v normalnih razmerah.

Ker so vzroki kriz zelo različni, so različne tudi vrste kriz, zato pa tudi rešitve. Obvladovanje kriz za doseg zelenih izidov oz. krizni management zahteva hiter, vendar vseeno načrten in premišljen pristop, ki ga je mogoče razdeliti v več zaporednih in vzporednih stopenj. Osrednja cilja, ki ju v kriznem managementu kot posebnem delu sodobnega strateškega managementa zasledujemo, sta zaustavitev negativnih gibanj, kar je lahko velikokrat zahtevnejša

naloga od zagotavljanja zadovoljive stopnje rasti, in na osnovi doseženega preobrata postavitev temeljev za nadaljnji obstoj in razvoj podjetja s prehodom v stabilnejšo razvojno fazo.

Drugi vsebinski del gradiva (»Prenova«) je namenjen postopkom in zmožnostim preprečevanja kriznih razmer in zagotavljanju hitrejšega razvojnega koraka, kjer ima v normalnih razmerah sicer največji pomen strateško načrtovanje. Zelo pomembno je, da management pravočasno zaznava signale sprememb ter se z ustreznimi poslovnimi odločitvami in ukrepanji na njih pravočasno in po možnosti pravilno odziva. Ko pa so vsakodnevne razvojno naravnane spremembe v podjetju, s katerimi se to z majhnimi koraki prilagaja dogajanju v okolju, zanemarjene ali pa jih zaradi vplivnih zunanjih dejavnikov ni mogoče izvajati dovolj hitro, potem se management mora lotiti radikalnih projektov prenove podjetja, da bi se na ta način zagotovila večja uspešnost in učinkovitost poslovanja ali odmik od mogočih usodnih kriznih razmer. Med takšne revolucijske metode spreminjanja uvrščamo prestrukturiranje kot obsežno spreminjanje struktur in reinženiring kot obsežno spreminjanje procesov.

Vsebina tega gradiva dopolnjuje in nadgrajuje znanja, ki so jih študenti in drugi zainteresirani bralci že pridobili iz temeljev upravljanja in vodenja podjetij in drugih organizacij, ter hkrati na komplementaren način povezuje spoznanja s tega področja s spoznanji z drugih povezanih področij (strateški management in druga izvedena ožja področja managementa).

Glede na izreden in raznolik obseg posameznih področij, ki jih predmet vsebuje, teh v pričujočem gradivu ni bilo mogoče v celoti in popolno obravnavati, še posebej, ker gre za izjemno dinamično področje, kjer se spremembe dnevno dogajajo, vsako pa ima svoje posebnosti. Zato so v ta namen pripravljena vprašanja za znanstveno-teoretično, pa tudi praktično razpravo in aktivno delo, gradivo pa se potemtakem nanaša na posamezne, poudarjene vidike nastajanja in reševanja kriznih razmer ter radikalne prenove podjetja. Tekst torej ne prinaša nekega končno ugotovljenega stanja ali zaključnih definicij, temveč nasprotno, predstavljeno področje ostaja odprto za izpopolnjevanje v raznoterih miselnih in pragmatičnih smereh.

Obravnavane teme vsebujejo sodobne posebnosti, ki veljajo za svetovno dogajanje, hkrati pa tudi posebnosti, ki so značilne za slovenska podjetja pri njihovem strateškem delovanju in usmerjanju ali reševanju kriznih položajev. Čeprav največ obravnavamo gospodarsko organizacijo, obstajajo krizne razmere in potreba po njihovem razreševanju tudi v nepridobitnih organizacijah, kjer gre za enako opredelitev krize in potreben pristop k njenemu odpravljanju, čeprav z drugačnim naborom ukrepov, analogno pa velja tudi za metode revolucijskih sprememb in prenove takšnih organizacij.

Pred nami je torej druga, dopolnjena izdaja prejšnje knjige iz leta 2004, ki predstavlja izviren način obravnave področja kriznega managementa in pre-

nove podjetja, saj za razliko od dominirajočih enostranskih in parcialnih finančnih ali pravnih vidikov to področje obravnava interdisciplinarno, s poseganjem na mnoga druga poslovna področja. Gradivo proučevano temo predstavlja na managementski način, upoštevajoč, da morajo managerji imeti nad poslovanjem in dogajanjem v okolju celovit (holističen) pogled, da bi lahko odločali o ključnih sanacijskih in razvojnih usmeritvah, kar še posebej velja za obravnavano področje, na drugi strani pa mora biti vsebina še vedno dovolj konkretna in usmerjena za sprejemanje odločitev v poslovni praksi.

V Slovenskih Konjicah, december 2010

Drago Dubrovski