

IZZIVI DRUŽBE KOT PRILOŽNOST ZA PRESTRUKTURIRANJE PODJETJA

DUŠAN MEŽNAR

Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, Kranj, Slovenija.

E-pošta: dušan.meznar@quest.um.si

Povzetek Korenite spremembe so v današnjem času postale trajni pojav, v katerem ena sprememba takoj sproži verigo drugih sprememb. Ustvarjajo jih različni dejavniki kot na primer v zadnjem letu pandemija COVID19, gospodarske posledice le teh, globalizacija teh dogajanj ter premik družbenih norm in dojemanja. S spremembami prihajajo tudi priložnosti. Ni nujno, da ima vsaka kriza negativni predznak. Podjetja lahko dramatične spremembe na trgu sprejemajo tudi kot priložnost in izziv. Nove tehnologije in tehnološki napredek podjetjem omogoča, da ustvarjajo nove prihodke z osredotočanjem na nove stranke, nove sektorje in dostopajo do novih geografskih območij. V okolju, v katerem potekajo nenehne spremembe, morajo podjetja ukrepati hitro in spretno, če želijo učinkovito reševati in vplivati na vse moteče dejavnike v okolju. Osnovni namen tega prispevka je identificirati ključne dejavnike, ki so bistveni pri ohranjanju stabilnosti podjetja ter omogočajo, da izkoristi izzive in spremembe družbe za prestrukturiranje in širjenje poslovanja ter predstaviti model kako to tudi izvesti v praksi.

Ključne besede:

prestrukturiranje,
management,
kriza
družba,
podjetje.

CHALLENGES IN THE SOCIETY AS AN OPPORTUNITY FOR CORPORATE RESTRUCTURING

DUŠAN MEŽNAR

University of Maribor, Faculty of Organisational Sciences, Kranj, Slovenia.
E-mail: dusan.Meznar@guest.um.si

Abstract Radical change has now become a permanent phenomenon, where one change immediately triggers a chain of other changes. They are created by various factors, such as the COVID 19 pandemic in recent years, its economic consequences, the globalisation of these developments and the shift in social norms and perceptions. With change comes opportunity. Not every crisis has to have a negative connotation. Businesses can also see dramatic changes in the market as an opportunity and a challenge. New technologies and technological advances allow companies to generate new revenues by focusing on new customers, new sectors and accessing new geographies. In an environment of constant change, companies need to act quickly and skilfully if they are to effectively address and influence all the disruptive factors in the environment. The main purpose of this paper is to identify the key factors that are essential in maintaining a company's stability and enabling it to take advantage of the challenges and changes in society to restructure and expand its business, and to present a model of how to do this in practice.

Keywords:

restructuring,
management,
crisis
society,
company.

1 Uvod

Izzivi sodobne družbe pomenijo spremembe pri poslovanju, pomenijo pa tudi bistveno drugačno, bolj dinamično poslovno okolje pri tem pa se običajno podjetja soočajo s številnimi negotovostmi, ki imajo različne posledice. Management se s temi izzivi spopada tako, da se zanaša na ustaljene strukture in procese. Le-ti so namenjeni zmanjšanju negotovosti in podpori za obvladovanje preostalih tveganj. Vendar pa lahko negotovost v resni krizi doseže zelo visoko stopnjo, posledica tega je, da običajni postopki in način dela postanejo neuporabni. V takšnih razmerah se tradicionalni modeli upravljanja redko izkažejo za ustrezne, organizacije z neustreznimi procesi pa se lahko hitro znajdejo pred eksistenčnimi grožnjami.

Negotovost se lahko meri po velikosti in trajanju¹. Po obeh merilih je negotovost, ki spremlja javnozdravstveno in gospodarsko škodo, povzročeno s pandemijo COVID-19, brez primere v novejši zgodovini. Zato ne bi smelo biti presenetljivo, da organizacije potrebujejo nov model upravljanja, da bi v takšnih razmerah ohranile delovanje. Obseg negotovosti, s katero se organizacije soočajo v tej krizi in ki jo deloma opredelujeta pogostost in obseg sprememb informacij o njej, pomeni, da mora ta model delovanja omogočati nenehno učenje in prožno odzivanje na razvoj razmer. Glede na to je potrebno redefinirati tiste temeljne elemente modela delovanja, da bodo podjetja uspešno poslovala tudi v razmerah velike negotovosti.

2 Vpliv krize, negotovosti in izzivov sodobne družbe

Zaradi resnosti te krize in pa posledično tudi sprememb v družbi se številna podjetja borijo za svoj obstoj. Krize so posledica katastrof ali niza napak; od vdorov v kibernetiki sistem, finančnih zlorab, neustreznih poslovnih praks, varnostnih napak ter naravnih nesreč ali nesreč, ki jih je povzročil človek. Učinkovito ukrepanje je mnoge rešilo, drugi pa so se znašli v spirali propadanja.

Eksistencialne krize in s tem nagle družbene spremembe povzročajo negotovosti in hude materialne posledice; pogosto so nove in nepoznane ter se lahko zelo hitro razvijejo. V poslovnem smislu je sedanja kriza bolj podobna gospodarskim krizam v preteklosti. Finančna kriza v letih 2008-2009 je na primer istočasno prizadela številna podjetja. Sedanja kriza je kakovostno veliko hujša, saj sta pandemija COVID-19 in

¹ Burke, J. (2010). Survey, Design and Research Methodology. Mixed Methods, 67-84.

gospodarska recesija prizadela večino velikih podjetij po vsem svetu in povzročili še veliko večjo gospodarsko negotovost.

Zelo pomembna dejavnika negotovosti sta trajanje in obseg krize².

Stopnja negotovosti dosedanjih globalnih kriz se niti približno ne približuje stopnji sedanje krize, ki jo je sprožil COVID-19, saj je čas trajanja negotovosti neprimerljivo daljši. Dosedanje krize so bile predvsem geografsko omejene in so imele vpliv le na posamezne panoge. Kjer je negotovost omejena s panogo ali geografijo, se njena velikost s časom nenehno zmanjšuje. V sedanji krizi je povečana negotovost razširjena po vsem svetu, posledice pa povzročajo še dodatne negativne učinke. Rezultat tega je, da so obstoječi modeli delovanja neuspešni, saj je visoka stopnja negotovost na svetovni ravni redka.

Eksistenčne krize na podjetniškem nivoju so bistveno pogostejše in tako omogočajo spoznanja o tem, kateri modeli delovanja so uspešni in kateri ne. Podjetja v glavnem delujejo na podlagi letnega cikla načrtovanja tako, da se kolektivno odloča o strategijah, proračunih in operativnih načrtih ter se nato upravlja z dejavnosti v skladu s temi cilji in omejitvami stroškov. Med cikli letnega načrtovanja so spremembe redke in običajno manjše. Predpostavke, ki so osnova za planiranje oblikujejo način medsebojnega sodelovanja: od vsebine poročil o stanju, izmenjave informacij med oddelki do časa in strukture sestankov managementa³.

Kriza povzročena s pandemijo COVID-19 je spodkopala večino predpostavk tradicionalnega načrtovanja. Obstoječi upravljavski operativni modeli niso več uspešni pri učinkovitem spopadanju z izzivi, ki jih prinaša ta kriza.

² Chapman, C.B., & Ward, C. S. (2004). Making risk management more effective, in WGP Morris, KJ Pinto (eds.). *The Wiley guide to managing projects*, John Wiley & Sons, Inc, New York

³ Aalbers, H. L., Dolfma, W. & Blinde-Leerentveld, R. (2014). Firm reorganization - social control or social contract. *Journal of economic issues*, 48(2), 451–461.

3 **Soočanje s krizo, negotovostmi in oblikovanje ustreznega poslovnega modela**

Podjetja se sicer znajdejo, vendar pa ti modeli večinoma niso najbolj primerni za delovanje v negotovem okolju. Vedo pa, kaj potrebujejo, ko se pojavijo izzivi: prilagodljivost, sposobnost kolektivnega in hitrega ukrepanja v celotni organizaciji. Prav tako morajo biti sposobna funkcionirati na ta način v daljšem časovnem obdobju. Poslovne in družbene spremembe, ki so posledica krize, so doprinesle v poslovno filozofijo dejstvo, da ta situacija od managementa zahteva, da ponovno preuči skupne miselne procese in je predvsem sposoben izpodbijati lastne predpostavke⁴. Da pa bo model učinkovit, mora biti tako zasnovan, da omogoča operativno delovanje tudi v negotovih razmerah. Pri koncipiranju ustreznega modela se pojavljajo naslednje ovire⁵:

Optimistična pristranost. Ker se management in njihova podjetja še nikoli niso srečali s takšno krizo, obstoječe hevristične metode, ki so se jih naučili v letih vodenja, po vsej verjetnosti ne bodo uporabne. Ena od pogostih težav je, da se management posamezno in kolektivno sooča z tako imenovano »optimistično pristranostjo«. Nagnjen bo k temu, da bo prestavil datum pričakovanega povišanja prihodkov ali skrajšali trajanje pričakovanega zaprtja podjetja. Management preprosto ne more ali noče verjeti, kako slabe bi lahko bile razmere, zato podjetje na koncu načrtuje veliko blažji scenarij, kot se je uresničil.

Informacijska nestabilnost. Informacije v pandemiji COVID-19 so nestabilne. Epidemiološki podatki se nenehno spreminjajo: stopnja okužbe in umrljivosti, delež asimptomatskih primerov, intenzivnost in učinkovitost testiranja, dolžina nalezljivega obdobja ter obseg in trajanje imunosti po okužbi. Običajna poslovna strategija najpogosteje temelji na predpostavkah o verjetnem poteku dogodkov. V tovrstnih kriznih razmerah je en sam "najverjetnejši" scenarij načrtovanja nedosegljiv.

⁴ De Smet, A. & McGinty, D. (2014). The secrets of successful organizational redesigns: McKinsey Global Survey results. New York: McKinsey & Company.

⁵ Aalbers, H. L., Dolfsma, W. & Blinde-Leerentveld, R. (2014). Firm reorganization - social control or social contract. Journal of economic issues, 48(2), 451–461.

Napačni zaključki. Poleg nestabilnosti informacij je potrebno biti pripravljen tudi na možnost, da se informacije, za katere smo mislili, da so jasne in gotove, izkažejo za napačne. Management ne sme jemati svojih predpostavk kot dejstev, saj se lahko pojavijo nove informacije, ki jih ovržejo. Predpostavke in njihovo razumevanje je treba redno preverjati in po potrebi popravljati kot del prakse stalnega učenja v organizaciji. Operativni model mora biti sposoben absorbirati napačne zaključke in jih hitro odpraviti.

Paraliza zaradi analize. Zaradi zmedenih in nenehno spreminjajočih se podatkov, lahko management, sploh če išče analitično relevantne podatke, odlaša z odločitvami. Glede na obseg krize, v kateri se nahaja, je morda nikoli ne bo našel. V tako hitri in hudi krizi, kot je pandemija COVID-19, odlašanje z odločitvami ni priporočljivo. Odlaganje je že samo po sebi odločitev! Management mora delovati na podlagi tega kar ve in prilagajati svojo strategijo novim informacijam.

Organizacijska izčrpanost. V skrajni negotovosti se organizacije običajno dolgo, včasih tudi več let, ne morejo vrniti k običajnemu poslovanju. Zaradi tega so management in zaposleni izpostavljeni tveganju izčrpanosti zaradi stalnih in navidezno neskončnih sprememb. Kriza lahko sicer v svoji začetni fazi spodbudi management in zaposlene v podjetju, vendar ko adrenalin popusti, nadaljnja negotovost postane utrujajoča. V najslabšem primeru lahko škoduje psihičnemu in fizičnemu zdravju managementa in zaposlenim ter povzroča veliko škodo organizacijski učinkovitosti, od zmanjšanja odzivnosti do poslabšanja splošne kakovosti dela.

4 **Ukrepi in aktivnosti pri oblikovanju poslovnega modela**

Pri določanju, kako naj se podjetje odzove na visoko stopnjo negotovosti, je potrebno najprej oceniti obseg in pričakovano trajanje krize. Na začetku je treba sprožiti pravočasen in centraliziran organizacijski odziv - "krizni način". Nato je potrebno preiti na takšen operativni model delovanja, ki bo trajnosten, vendar se bo ustrezno odzival na nenehno negotovost, ki lahko traja tudi več mesecev ali celo let.

4.1 Aktivacija kriznega odzivanja

Prej ko se identificira obstoj krize, hitreje in učinkoviteje se lahko podjetje odzove. Učinkovit odziv omogoča več temeljnih elementov:

Sistem zgodnjega opozarjanja. Temeljno načelo delovanja v običajnih časih je, se prepozna vrste dogodkov, ki lahko sprožijo krizo. To omogoča vzpostavitev ustreznih sistemov spremljanja in zgodnjega opozarjanja.

Centralno upravljanje krize. Ko se sproži alarm je potrebno vzpostaviti takšno organizacijsko strukturo, v kateri je mogoče hitro oblikovati skupno razumevanje krize in z avtoriteto sprejeti odločne ukrepe. Takšna struktura je lahko del pripravljene načrta organizacije za obvladovanje krize, vendar se je potrebno pripraviti tudi na možnost, da bodo vnaprej pripravljene strukture v primeru eksistenčne krize neustrezne. Zato je potrebno, če to zahtevajo razmere, ustvariti nov model delovanja. Potrebujemo centralizirano upravljanje, ki bo nadzorovalo celovit odziv na krizo. V tej strukturi je potrebno določiti notranje jedro: majhno skupino ljudi z ustreznimi pooblastili, ki imajo dovolj izkušenj in so sposobni presojati, da lahko vodijo odziv.

Transparentna načela delovanja. Pristop je treba opredeliti v nizu načel delovanja, ki so na voljo v celotni organizaciji. Ta pregledna načela bodo usmerjala sprejemanje odločitev med krizo in zagotavljala standarde, na podlagi katerih bo mogoče ocenjevati ukrepe upravljanja.

4.2 Delovanje v kriznih razmerah: odkrivanje, načrtovanje, izvedba

Hitri dogodki zahtevajo hitre odločitve, pa tudi korenito spremembo načina vodenja. Delovni ritem, mora biti usklajen z razvojem krize. To ne pomeni, da je treba zgolj pospešiti obstoječe postopke, ampak, da je treba ustvariti popolnoma nove postopke.

Visoka stopnja negotovosti postavlja operativne zahteve organizacije na glavo. Zahteva nenehno učenje in nenehno preverjanje predpostavk. Namesto, da bi pripravili načrt in poskušali zagotoviti, da se ga drži, kot je to veljalo v običajnih časih, je potrebno razumevanje dinamičnih in naglih sprememb ter se nanje nenehno

odzivati. Namesto rednih pregledov statičnega načrta so potrebni iterativni sestanki in odločanje, strukturirano okoli treh imperativov: **odkriti, načrtovati, izvesti**⁶. Naloga managementa je, da sodeluje pri diagnosticiranju trenutnega stanja, preuči njegove posledice, raziskati, poskuša predvideti kakšen je lahko razvoj dogodkov ter določiti in izvesti ustrezne ukrepe.

Cikel učenja in ponovnega oblikovanja se mora ponavljati dovolj pogosto, da se zagotovi, da odzivi odražajo spreminjajoče se razmere. Bistveno je stalno preverjanje predpostavk, zlasti zamisli, sprejetih v razmerah izjemne negotovosti. Nobena predpostavka ni nedotakljiva. Sprejeti je potrebno dejstvo, da bo prihajalo do napačnih predpostavk in odločitev in da je to osnova za nova spoznanja.

Bistveno je sistematično preverjanje predlaganih rešitev. Eden od uveljavljenih načinov je oblikovanje ekipe strokovnjakov, ki izvaja »stresne teste« ter ugotavlja morebitne pomanjkljivosti ali preveč optimistične predpostavke.

Globoka kriza pogosto zahteva tudi sprejemanje zelo drastičnih ukrepov, torej takšnih, ki bi se zdeli v običajnih razmerah preveč tvegani. Glede na to, da se intenzivno osredotoča na sprejemanje hitrih operativnih odločitev, je potrebno biti, če se razmere spremenijo, pripravljen tudi na spremembe le teh.

Ukrepe je potrebno razvrstiti po pomembnosti. Najprej je treba sprejeti ukrepe za ublažitev "najslabših možnih" scenarijev, istočasno pa hitro sprejeti enostavne ukrepe za odpravo težav, ki bi se lahko pojavile v katerem koli od več možnih scenarijev. Bistveno pa je, da ima pri sprejemanju zavestnih odločitev in preišljenih ukrepov management dovolj strokovnega znanja in samozavesti. V nasprotnem primeru se bodo dogodki odvijali po svoje, odločitve se bodo sprejemale po ustaljenem sistemu, nadzor nad situacijo pa bo izgubljen. Potrebno se je ves čas odzivati na dinamične in nenadejane spremembe.

⁶ Hillson, D. (2009). *Managing risk in projects: Fundamentals of risk management*, Gower Publishing, Burlington,

4.3 Oblikovanje novega poslovnega modela

Glede na panogo se podjetja glede na družbene in gospodarske razmere v različnih obdobjih srečujejo z različnimi oblikami negotovosti in izzivi ; z upadanjem povpraševanja potrošnikov, motnjami v dobavni verigi, pomanjkanjem zalog in spreminjanjem povpraševanja ter z gospodarsko nestabilnostjo in sekundarnimi vplivi, ki so posledica splošnih negotovosti. Sprejemajo ukrepe, s katerimi se odzivajo na izrazite poslovne pretrese, hkrati pa tudi preoblikujejo svoje poslovanje in načrte za okrevanje v prihodnosti. Za obvladovanje daljšega obdobja okrevanja je nujno upravljalске strukture in procese preusmeriti v dolgoročni in trajnostni model delovanja. Za nemoteno poslovanje morajo podjetja odločitve sprejemati proaktivno in z mislijo na prihodnost, predvsem pa se je pri koncipiranju novega poslovnega modela osredotočiti na naslednje elemente podane v naslednjih podpoglavjih.

4.3.1 Varnost zaposlenih in spodbujanje njihove nadaljnje zavzetosti

Zagotavljanje varnosti in dobrega počutja zaposlenih na delovnem mestu je ključnega pomena. Da bi ohranili zavzetost zaposlenih in zagotovili nemoteno poslovanje je izredno pomembno, da se na njihove probleme odziva na odprt in transparenten način. Najti načine za vzpostavitev novega "normalnega" delovnega okolja, ki bi čim bolj zmanjšalo motnje poslovanja je zelo zahteven proces. Smiselno je razširiti možnost fleksibilnega dela in drugih opcij za varno delo od doma ter razmisliti o reorganizaciji ekip in prerazporediti virov, vzpostaviti programov za ohranjanje dobrega počutja zaposlenih in vpeljavi politik, ki zagotavljajo varno delovno okolje. Da bi ohranili pripadnost zaposlenih v času izrednih razmer, je zelo bistveno tudi redno obveščajo o dogajanju.

Kadar je potreben hiter odziv in ukrepanje, imajo podjetja s preglednim poslovanjem in odprtim načinom komuniciranja bistveno boljša izhodišča⁷.

⁷ McCarthy, D. (2018). How to Reorganize your Department or Company. The Balance Careers

4.3.2 Preoblikovanje strategij

Glede na spremembe se večina podjetij sooča s precejšnjimi motnjami v običajnem poslovanju, morala pa se bodo soočiti tudi s slabšim poslovanjem, saj je prišlo do precejšnjih sprememb v vedenju in zahtevah potrošnikov.

Pri preoblikovanju strategije so zelo pomembne naslednje analize

1 Ocena kratkoročne likvidnosti; uvesti je smiselno podrobno spremljanje kratkoročnega denarnega toka, s čimer se lahko predvidele morebitne težave. Strožje je potrebno spremljati obratni kapital, še posebej izterjavo terjatev in upravljanje stanja zalog. Pomembno je tudi sprejemanje proaktivnih odločitev pri upravljanju obremenitev obratnega kapitala.

2 Ocena finančnih in operativnih tveganj ter hitrega ukrepanja; pri tem gre predvsem za pozorno spremljavo naraščanja neposrednih stroškov in njihovega vpliva na marže ter po potrebi ukrepanja in dogovarjanja za nove pogoje. Podjetja, ki se bodo odzvala prepočasi oziroma se ne bodo uspela dogovoriti o novih pogojih, bodo bolj izpostavljena finančnemu stresu, ki bi lahko imel dolgoročne posledice.

3 Razmislek o alternativnih dobavnih verigah; v kolikor je prišlo do velikih problemov v dobavnih verigah, se je potrebno vprašati, ali imamo ustrezno dobavno verigo in ali je dovolj prilagodljiva, da lahko preživi trimesečno motnjo v poslovanju ter da se pri pripravi načrtov poleg začetnih motenj upošteva tudi možnost velikega povečanja povpraševanja po koncu krize.

4 Obremenilni testi podjetja in partnerjev; podobno kot morajo podjetja spremljati svoje šibke točke, je priporočljivo, da spremljajo pritiske, s katerim se soočajo njihove stranke, dobavitelji, pogodbeniki oziroma drugi partnerji⁸. Predvsem bi bilo koristno, da se opravi obremenitveni test najpomembnejših in sekundarnih dobaviteljev. To je še posebej pomembno v panogah, kjer so podjetja močno odvisna od tretjih dobaviteljev. Pozornost moramo posvetiti tudi morebitnim kršitvam določil, ki so navedena v pogodbah z bankami ali drugimi finančnimi ustanovami in so povezane z morebitno slabitvijo vrednosti sredstev, saj bi lahko

⁸ Christopher, M. & Lee, H. (2001) Supply chain confidence, Working Paper, Cranfield School of Management, England.

znatno vplivalo na bilanco stanja. Da bi bolje razumeli morebiten vpliv na finančno uspešnost in dobili sliko kako dolgo bodo trajale posledice je potrebno opraviti stresne teste svojih finančnih načrtov, upoštevajoč več možnih scenarijev. Če se izkaže, da bo vpliv krize precejšen in da predhodno pripravljeni proračuni in poslovni načrti niso več aplikativni, jih je potrebno posodobiti in tako zagotoviti nadaljnjo prilagodljivost. V kolikor pridemo do ocene, da bo poslovanje močno prizadeto, je potrebo ugotoviti, kakšne so minimalne potrebe delovanja, vključno s potrebno delovno silo, prodajnim osebjem, lokacijo in tehnologijo. Poleg tega je treba nasloviti kratkoročne potrebe po kapitalu za neprekinjeno poslovanje. Pregled lahko pokaže, da bo v bližnji prihodnosti morda potreba po dodatnem kapitalu, refinanciranju dolga ali dodatnih posojilih. Vsekakor pa je potrebno preučiti operativne stroške in razmisliti o zmanjšanju vseh nepotrebnih stroškov.

4.4 Komuniciranje z relevantnimi interesnimi skupinami

Jasna, transparentna in pravočasna komunikacija je ključnega pomena in predstavlja osnovo za optimizacijo podjetja in zagotavljanje nadaljnje podporo strank, zaposlenih, dobaviteljev, upnikov, investitorjev in regulatorjev⁹.

Stranke naj bodo redno obveščene o vseh spremembah glede zagotavljanja izdelkov ali izvajanja storitev. Če ni možno izpolniti pogodbenih obveznosti zaradi prekinitve dobavne verig ali proizvodnje, je potrebno odprto komunikacijo in se poskusiti dogovoriti za nove roke oziroma uveljaviti določbe o višji sili. S proaktivnim delovanjem se lažje izognemo odškodninam in tveganjem, povezanim s kršitvami obveznosti do strank.

Zaposleni. V sporočilih za zaposlene je potrebno poskusiti najti ravnovesje med opozarjanjem k previdnosti in spodbujanjem ohranjanja normalnega delovanja.

⁹ Aalbers, H. L., Dolfsma, W. & Blinde-Leerentveld, R. (2014). Firm reorganization - social control or social contract. *Journal of economic issues*, 48(2), 451–461.

Dobavitelji. Vzdrževanje redne komunikacije z dobavitelji in preverba njihove zmožnosti dobave blaga in storitev kot tudi njihovih načrte za obvladovanje krize omogoča, da se lahko pravočasno začne razmišljati o potencialnih alternativah znotraj oskrbovalne verige.

Upniki in investitorji. Da se ugotovi kateri dolgovi so najbolj kritični in se tako izogne težjim kršitvam je potrebno preveriti, kakšni so pogoji posojilnih pogodb. Na podlagi tovrstnega pregleda posojilnih pogodb se lahko proaktivno začne dialog in odpre komunikacija z upniki glede morebitnih potrebnih sprememb obstoječih pogojev ali dogovorov o refinanciranju.

Država in regulatorji. Pri komunikaciji z interesnimi skupinami je pomembno, da se podjetja o morebitnih obveznostih do države posvetujejo s svojimi pravnimi strokovnjaki in da se s poslovnimi enotami dogovorijo glede komunikacije, ki zadeva morebitne kršitve in zbiranje dokazov.

4.5 Okrepitev odpornosti podjetja in priprava na prihodnost

Ko se na podlagi stresnih testov pripravi konkretne strategije in o novih smernicah obvesti vse interesne skupine, je potrebno delovanje prilagoditi novim načrtom in hkrati neprestano spremljati spreminjajoče se okoliščine. Vsekakor pa nujno potrebno redno spremljanje vseh bistvenih odstopanj od načrta, da se pravočasno sprejme dodatne ukrepe in se izogne dodatnim negativnim posledicam.

Ko se bistveno spremenijo okoliščine, je potrebno ponovno pregledati in posodobiti svoje načrte za neprekinjeno delovanje ter oceniti ustreznost obstoječih načrtov. Če se odkrijejo pomanjkljivosti, naj se identificirajo njihov vzroki (neustrezna časovnica, pomanjkanje infrastrukture, pomanjkanje delovne sile ali drugi zunanji dejavniki). Nato naj se razmisli o pripravi novih internih smernic na podlagi izkušenj, kot tudi o robustnem kriznem načrtu, ki jim bo pomagal izboljšati odpornost in se bolje odzvati na prihodnje družbene in ekonomske razmere.

5 Zaključek

Bistveni namen tega članka je predstaviti model poteka prestrukturiranja podjetja, definiranja novih strategi in bistvenih elementov, ki jih je potrebno pri tem upoštevati. Model sicer ne daje univerzalnih odgovorov na vse izzive, je pa relativno široko zasnovan in uporaben za podjetja in organizacije, ne glede na panogo. Prehod od kriznega načina k obnovi trajnostnega poslovanja je bolj evolucija kot transformacija. Družbene in poslovne okoliščine, ki jih je treba spremljati, se spreminjajo, vendar pomen spremljanja in zgodnjega opozarjanja ostaja ključnega pomena.

Ne glede na to, ali se deluje v kriznem ali obnovitvenem načinu je potrebno vedno določiti prednostne ukrepe. Podjetja, ki so odporna morajo biti sposobna začeti iskati priložnosti, ko najhujše posledice krize minejo. Visoka stopnja negotovosti, opredeljena v smislu novosti, obsega, trajanja in hitrega tempa sprememb, ustvarja težavno okolje za delovanje podjetij. Radikalno spremenjene okoliščine zahtevajo nove oblike vodenja, nove načine dela in nove modele delovanja. Bistveno pa je, da se v podjetju razvije toleranca do dvomnosti, hitrejšega delovanja ter kultura stalnega izpopolnjevanja, pregledovanja in popravljanja. V času krize je treba prilagoditi tudi strukturo upravljanja in procese, da bi zagotovili stabilnost podjetja in bili sposobni izkoristiti nove priložnosti.

Literatura

- Aalbers, H. L., Dolfsma, W. & Blinde-Leerentveld, R. (2014). Firm reorganization - social control or social contract. *Journal of economic issues*, 48(2), 451–461.
- Albrecht, D. (2018). Five common causes of repeated reorganisations (and how to reorganising more successfully). *Forbes*.
- Ashkenas, R. (2011). Reorganizing? Think again. *Harvard business review*.
- BS31100. (2011). Risk Management: Code of practice and guidance for the implementation of BS ISO 31000. U.K: BS 31100. 7.
- Burke, J. (2010). Survey, Design and Research Methodology. *Mixed Methods*, 67-84.
- Chapman, C.B., & Ward, C. S. (2004). Making risk management more effective, in WGP Morris, KJ Pinto (eds.). *The Wiley guide to managing projects*, John Wiley & Sons, Inc, New York
- Christopher, M. & Lee, H. (2001) Supply chain confidence, Working Paper, Cranfield School of Management, England.
- De Smet, A. & McGinty, D. (2014). The secrets of successful organizational redesigns: McKinsey Global Survey results. New York: McKinsey & Company.
- Goold, M. & Campbell, A. (2002). *Designing effective organizations; How to create structured networks*. San Francisco: Jossey – Bass.
- Heidari-Robinson, S. & Heywood, S. (2016). *Reorganisation: how to get it right*. Boston: Harvard Business Review press.

- Hillson, D. (2009). *Managing risk in projects: Fundamentals of risk management*, Gower Publishing, Burlington,
- Karlöf, B. & Lövingsson, F. H. (2007). *Reorganization*. New York: Springer.
- Keller, S. & Meaney, M. (2018). *Reorganizing to capture maximum value quickly*. New York: McKinsey & Company.
- McCarthy, D. (2018). *How to Reorganize your Department or Company*. The Balance Careers.
- Meyer, I. & Marais, M. (2008). The strategic context of organisational restructuring. *Management Today*, 25(7), 18–19.
- Reddy, C. (2016). *Organizational Restructuring: Reasons, Strategies & Benefits*.
- Thornhill, A. & Saunders, M. N. K. (1998). The meanings, consequences and implications of the management of downsizing and redundancy: a review. *Personnel Review*, 27(4), 271–295.