

Izvajanje strateškega plana v podjetjih in drugih združbah

Miha Rozman¹, Rudi Rozman²

¹ e-pošta: miha.rozman@avtotehna.si

² e-pošta: rudi.rozman@ef.uni-lj.si

Povzetek

Čeprav sama priprava strateškega plana ne predstavlja lahkega dela, se smatra danes kot težji problem sama izvedba strateškega plana. Glavni razlog za neustrezno izvajanje strategij vidijo avtorji predvsem v organizaciji, ki ne upošteva značilnosti strategij. Le-te v pretežnem delu izvajamo drugače kot ponavljajoče se dejavnosti, z drugačno organizacijo in organizacijsko kulturo, ki ju povezujemo s projekti. V prispevku je obravnavan proces izvajanja strateškega plana vse od njegovega sprejetja do izvedbe. Prikaže povezavo med strategijami in projekti, proces ravnanja s posameznim projekti, ter upoštevanje in medsebojno vplivanje vseh projektov v programu in portfelju projektov. Poudarek je na procesu in organizaciji izvedbe projektov v praksi. Ravnanje s projekti avtorja povežeta s posodabljanjem strateških planov ter predlagata tako vsebinske kot organizacijske rešitve. Trdita, da mora biti podjetje na projektno organizacijo pripravljeno in predlagata dejavnosti, ki to zagotavljajo.

Ključne besede: strateški plan, strategija, projekt, ravnanje s projekti, organizacija

1 Uvod

V februarski številki »Izzivov managementu« je bil objavljen prispevek »Priprava strateškega plana v podjetjih in drugih združbah« (Rozman, 2014). V njem je avtor poudaril pomen managementa, kar velja tudi za pripravo strateških planov in podrobneje prikazal pripravo strateškega plana v podjetjih in drugih združbah. Strateške odločitve o ciljih in poteh za njihovo doseganje, pripravljene v strateških planih, pomembno in dolgoročno vplivajo na uspešnost podjetja in običajno vodijo v velike spremembe v poslovanju podjetja. Še bolj kot je zahtevno pripravljane strateških planov, pa je zahtevna njihova izvedba. Same planske odločitve še ne pomenijo izvedbe, ampak le zagotavljajo njeno smotrnost in določeno verjetnost, da bodo uspešne. Za izvedbo je pomembno, da je učinkovita, tako časovno kot strokovno kot tudi glede porabe sredstev. Pri izvedbi strateških odločitev gre za vpeljavo pomembnih sprememb in novosti, pri katerih sodeluje velik del podjetja in ki vplivajo na celotno podjetje in njegovo uspešnost. **Največja prepreka izvajanju strategij je neustrezna organizacija**, ki je v podjetju običajno prilagojena učinkovitemu izvajanju vsakodnevnih,

ponavljajočih se nalog in ne vpeljevanju večjih sprememb. Tako vrsta avtorjev ugotavlja, da se je za izvedbo strategij potrebno drugače organizirati, kar pomeni vzpostaviti takšne strukture, procese in kulturo v podjetju, ki bodo prispevale k učinkoviti izvedbi sprejetih strateških odločitev. Govorimo o organizaciji projektov, ki je poleg strateškega odločanja pomembna komponenta pri doseganju uspešnosti poslovanja podjetja. Omenjeno poudarjajo mnogi avtorji, ki poleg problematike predlagajo že tudi rešitve. Med njimi omenimo Haya in Williamsona (1991), Randolpha in Posnerja (1992), Taylorja (1995) in Worleya in soavtorja (1996). Wilson (1994) meni, da igrata v izvajanju strategij vse večjo vlogo organizacija in kultura podjetij. Daft (1998) poudarja, da je ključna naloga glavnih ravnateljev ali managerjev podjetij odločanje o ciljih in strategijah ter oblikovanje ustrezne organizacijske oblike, ki ustreza izvedbi strategij. Ta je ključna za izvedbo strategij. **Problem neustrezne izvedbe strategij je v podjetjih in drugih združbah izjemno pomemben**, saj strategije v veliki meri vplivajo na uspešnost poslovanja. Zato iskanje rešitev za izvedbo strategij vpliva na ekonomsko uspešnost, kar je temeljni namen tega prispevka. Organizacijski namen je

predvsem v izboljšanju ustreznega odločanja tako o strategijah kot organizaciji njihove izvedbe. Namenjen pa je predvsem glavnim ravnateljem ali managerjem, poslovno-funkcijskim in projektnim managerjem.

Temeljni cilj prispevka je preučiti in prikazati proces izvajanja strateškega plana, prav tako pa tudi izvedbo nekaterih dejavnosti, ki sistematično podpirajo smotrno izvajanje projektov in s tem uveljavljanje strateškega plana. Poudarek bo na izvajanju tako strategij kot strateškega plana kot celote in s tem na ravnanju s projekti, portfeljem in programom projektov. Metodično bomo najprej na kratko povzeli pripravo strateškega plana in utemeljili strategije kot tisti del, ki ga dejansko izvajamo. Utemeljili bomo smiselnost projektne organizacije za izvajanje strategij in zatem sledili procesu ustrezne projektne organizacije, najprej posameznega projekta, potem pa še programa ter portfelja programov in projektov. Prikazali bomo glavne ugotovitve in predloge rešitev, ki bodo vodili k učinkoviti in uspešni izvedbi strategij v podjetjih in drugih združbah. Struktura poglavij bo sledila predlagani metodi. Omenimo še, da je omenjena problematika pogost predmet preučevanja vse od leta 1990 naprej, tako pri avtorjih strateškega planiranja in managementa kot projektnega managementa. V slovenskem prostoru kot nekaj temeljnih preučevanj tega področja omenimo dve doktorski disertaciji (Kovač, 1995 in Sedovnik, 2003), delo Rozmana in Stareta (2008) in članek Rozmana (2000). Vsa omenjena dela v večji meri teoretično preučujejo obravnavano problematiko. Naš prispevek pa je predvsem uporabniško usmerjen in le uvodoma prikaže ustrezna teoretična izhodišča, predvsem pa gradi na vsebini, ki jo prikazujejo omenjena dela in na izkušnjah avtorjev.

2 Strateški plan s poudarkom na strategijah

Najbolj pogosta opredelitev planiranja je, da si z njim zamišljamo želeno prihodnje poslovanje ali cilje poslovanja in poti za njegovo smotrno doseganje. Pri kratkoročnem, taktičnem ali letnem planiranju smo pri tem omejeni z danim poslovnim okoljem, ki se v kratkem času ne bo močno spreminjalo in z obstoječimi zmogljivostmi. Za izvedbo teh letnih planov, ki v glavnem predstavljajo nadaljevanje tekočega izvajanja, je običajno povsem primerna obstoječa oblika poslovno-funkcijske organiziranosti

podjetja, ki zagotavlja učinkovitost delovanja z obstoječimi sredstvi v obstoječem okolju. V daljšem časovnem obdobju so možnosti sprememb večje. Pri dolgoročnem planiranju si lahko privoščimo več svobode, lahko razmišljamo o povsem novih načinih zagotavljanja uspešnosti podjetja. Razmišljamo o investicijah, nakupih in prodajah podjetij, osvajanju novih trgov, razvoju proizvodov in storitev, širitvi proizvodnih kapacitet ipd.. Če za kratko časovno obdobje morda še lahko trdimo, da je prihodnost nadaljevanje preteklosti, to zagotovo ne velja za daljše obdobje. Zato dolgoročno, v njem pa zlasti strateško planiranje po pristopu ne more posnemati kratkoročnega planiranja.

Sprejemanje smotrnih strateških odločitev je v današnjem negotovem poslovnem okolju izjemno zahtevna naloga, ki jo izvedemo v sklopu procesa strateškega planiranja. Da si delo vsaj malo olajšamo, sledimo logičnemu zaporedju korakov. Avtorji, npr. Rozman in Kovač, (2012) običajno navajajo:

- Strateško analizo poslovanja podjetja, ki pokaže prednosti in slabosti podjetja v primerjavi s konkurenco.
- Strateško analizo okolja, v katerem podjetje posluje, ki pokaže, katere priložnosti bi lahko izkoristili in katere nevarnosti prežijo na nas.
- Zamišljanje strateških ciljev, ki izhajajo iz vizije in so usklajeni s poslanstvom podjetja ter temeljijo na ugotovitvah predhodne analize. Za razliko od vizije in poslanstva so strateški cilji konkretni, merljivi in časovno ter stroškovno vsaj okvirno opredeljeni.
- Izbiranje strategij (poti, pristopov, usmeritev) za doseganje zamišljenih strateških ciljev.

V podjetjih se s pripravo strateškega plana le-to zaključijo; velika napaka je v tem, da mnogi mislijo, da strateškemu planu neposredno sledi izvedba. Včasih zgleda, kot da s pripravo plana v podjetjih menijo, da je ta že uresničen. Vendar plan, ki se nanaša na celotno poslovanje, izvajajo zaposleni v njem. **Pred izvedbo plana se je treba zanjo organizirati.** V povezavi z izvajanjem strateškega plana je pomembno vprašanje o izvedbi česa pravzaprav govorimo. Prednosti in slabosti podjetja so namreč rezultat že izvedenih aktivnosti. Spremembe okolja so posledica aktivnosti dobaviteljev, kupcev, bank, vlade, demografije in drugih udeležencev. Vizija in cilji nas pri poslovanju usmerjajo, v izvedbi pa so rezultati izvedbene slike ciljev. Da jih dosežemo, pa je potrebno izvesti določene dejavnosti: **govorimo torej o izvedbi izbranih strategij.**

Strategije smo opredelili kot poti za doseganje dolgoročnih ciljev. Velik del avtorjev navaja primere strategij kot so vpeljava novih in opustitev starih proizvodov in trgov, investicije in dezinvesticije, nakupi in prodaje podjetij ali njihovih delov, reorganizacije ipd. V praksi, pa tudi nekateri avtorji, s strategijo razumejo glavno usmeritev podjetja ali pa vanje vključijo tudi cilje. Takšno razumevanje pa onemogoča neposredno izvedbo strategij.

Preden nadaljujemo z razpravo o izvedbi strategij je smiselno opredeliti njihove glavne značilnosti, saj je od njih odvisen tudi pristop k izvedbi.

- Strategije prinašajo pomembne in dolgoročne spremembe v poslovanje podjetja.
- Pri strateškem planiranju gre za sprejemanje zahtevnih (kompleksnih) odločitev, ki vplivajo na celotno poslovanje, zato pri tem praviloma sodelujejo zaposleni iz različnih strokovnih področij in poslovnih funkcij.
- Strategije se izvajajo za doseganje strateških ciljev. Govorimo o enkratnem naporu, o aktivnostih, ki z doseženim ciljem prenehajo.
- Cilj strategij je uspešnost poslovanja. Za posamezno strategijo v fazi izbiranja (odločanja) izračunamo načrtovane poslovne učinke, stroške in vlaganja, da ugotovimo njihovo uspešnost.
- Kot si v strateškem planu zastavimo več različnih strateških ciljev, izberemo tudi več različnih strategij za njihovo doseganje. Pomembno pa je, da so strategije med seboj usklajene in da je določena prioriteta njihove izvedbe.

Poudarili smo že, da planirano poslovanje, v našem primeru strategije, izvajajo zaposleni, ki jim moramo določiti zadolžitve, odgovornost, avtoriteto in mesto v komuniciranju. Tako **planiranju poslovanja sledi planiranje organizacije**, kar predstavlja drugi korak v upravljalno-ravnalnem procesu (Rozman, 2012). Glede na značilnosti strategij je jasno, da za njihovo izvedbo klasična ali mehanistična organizacija, ki je ustrezna za izvajanje ponavljajočih se del, ne ustreza. Prav zato se je razvila nova, organska organizacija, organizacija projektov, ki omogoča smotrno izvedbo strategij. Projekti so, podobno kot strategije enkratni, aktivnosti v njih so prepletene, sodelujejo strokovnjaki iz različnih področij, vplivajo na različna področja ipd. Strategije izvajamo s projekti. Projekti (Rozman in Stare, 2008) pa so podjemi, v katerih sodelujejo povezani zaposleni in sredstva v prepletenih aktivnostih, za katere so značilni zlasti neponovljivost projektnega procesa in enkratnost proizvoda ali storitve, prilagojenega uporabniku.

Tako so projekti najbolj primerni za uvajanje velikih, enkratnih sprememb, pri katerih sodeluje veliko ljudi iz različnih področij. Njihovo delo je potrebno usklajevati, jih motivirati, voditi k skupnem cilju, pri tem obvladovati čas in stroške izvedbe, reševati konflikte, usklajevati različne interese in podobno, kar je vse vsebina ravnanja s projekti ali managementa. Glede na našete značilnosti strategij tako najprej pomislimo na projektno organiziranost, saj **podobnost med značilnostmi strategij in projektov** težko spregledamo. Kar so strategije z vidika poslovanja, so projekti z organizacijskega vidika. Medtem ko je **namen strategij predvsem doseganje uspešnosti poslovanja**, pa je **namen projekta zagotoviti čim bolj smotrno (učinkovito) izvedbo strategije**.

3 Prehod od strategij k projektom

3.1 Ocena izvedljivosti in uspešnosti strategije v okviru strateškega plana

Predstavljajmo si, da smo pripravili strateški plan za prihodnja leta, npr. za dobo petih let. Izhajajoč iz poslanstva podjetja, prednosti in slabosti podjetja, priložnosti in nevarnosti okolja in upoštevaje vizijo podjetja pripravi nabor večjih sprememb – strateških odločitev ali strategij. Te strategije, tako kot strateški plan kot celoto, je treba vsaj okvirno utemeljiti z vidika izvedljivosti in pričakovane uspešnosti. Že v fazi priprave strateškega plana je potrebno misliti na izvedbo, sicer se nam lahko zgodi, da bodo cilji in strategije le spisek želja, ki se uresničijo le v manjšem delu. Odločanje o ciljih in strategijah teži k doseganju dolgoročne uspešnosti (dobičkovnosti ali donosnosti in povečevanja vrednosti podjetja). Strategije so različne in pogosto med seboj povezane, tako da je njihova uspešnost, če jih gledamo same zase, lahko drugačna kot v povezavi z drugimi strategijami. Za izvajanje strategij so potrebni ljudje in sredstva (denar, naprave ipd.) v različnem obsegu in različnem času. Prvi pogoj za vključitev strategije v strateški plan, ob upoštevanju vizije in ciljev podjetja, je **izvedljivost strategije in poslovanja po njej**. To pomeni, da imamo možnost (npr. finančna sredstva), da izvedemo strategijo (npr. investicijo), po investiciji pa bo nova tovarna lahko delovala (ustrezna tehnologija, obstoj trga itd.). Opišemo problem in/ali priložnost, predlagamo rešitev (ali več njih) in posledice izbire predlagane rešitve, prikažemo tržne vidike, ocenimo poslovna tveganja, pripravimo finančno projekcijo

ipd., da s tem pokažemo izvedljivost strategije. V svetu z neomejenimi sredstvi in drugimi viri bi vse izvedljive strategije lahko izvedli in jih celo pričeli izvajati hkrati. V realnem svetu pa so finančna in druga sredstva omejena, primanjkuje nam ljudi z ustrezno usposobljenostjo. Nujna je opredelitev poslovnih razlogov za izvedbo projekta; poudarek je na poslovni upravičenosti projekta. Zato med strategijami ali med skupinami strategij izberemo pričakovano najbolj uspešne, pa še tem pogosto določimo prioritete. Za ugotovitev pričakovane uspešnosti pa podjetje izvede **oceno uspešnosti strategije**, npr. investicije.

Že v procesu strateškega planiranja tako okvirno opredelimo poslovne koristi in posledično ocenimo uspeh, ki jih od izvedbe posamezne strategije pričakujemo. To storimo s pomočjo omenjenih dveh ocen: izvedljivosti in uspešnosti. Odgovornost za odločitev o (ne)ustreznosti strategije je pri managementu podjetja, ki je seveda tudi odgovoren za (ne)doseganje namena strategije. Odločitev o vključitvi strategij v strateški plan sprejmemo že v procesu strateškega planiranja. Seveda pa v tem procesu strategije še niso natančneje določene. Določene so okvirno. Npr. pri investiciji ne vemo, katero tehnologijo bomo uporabili, od koga bom nabavili opremo, katere banke bodo sodelovale s posojili ipd. Zato podrobnejšo analizo izvedljivosti strategije in oceno njene predvidene uspešnosti po navadi pripravimo in sprejmemo v uvodni fazi projekta, v fazi snovanja projekta, ko je strateški plan že sprejet.

3.2 Naročilo projekta

Na podlagi okvirne poslovne študije o izvedljivosti in uspešnosti strategije in njeni vključitvi v strateški plan tako vsebinsko kot časovno se je treba lotiti učinkovite izvedbe strategije. To pomeni, da določimo zadolžitve in odgovornosti ljudi, njihove aktivnosti, njihovo avtoriteto, vsebino in način komuniciranja ipd. Iz poslovanja, strategije preskočimo v organizacijo: strategijo spremenimo v projekt. Npr. v strateškem planu so lahko strategije uvedba sistema kakovosti, nova investicija, sodelovanje s strateškim partnerjem itd. Nič od tega ne bo učinkovito uresničeno, če ne določimo odgovornih sodelavcev, vodje tima, rokov, stroškov itd., ki bodo sodelovali ali nastali v izvedbi projekta. Medtem ko je cilj strategije neposredno uspešnost poslovanja, je cilj projekta čim večja učinkovitost oziroma čim nižji stroški, čim krajši čas izvedbe ob zahtevani kakovosti (trikotnik ciljev). Cilji strategije postanejo namen projekta.

Formalno izvedemo prehod iz strategije v projekt z dokumentom »Naročilo projekta«, ki projekt spravi v življenje. **Naročilo projekta** praviloma **pripravi** oziroma zanj odgovarja **glavni manager** ali uprava podjetja; v vsakem primeru mora biti naročnik znan, saj on prevzema odgovornost za odprtje projekta in njegovo uspešnost. V naročilu projekta predvsem določimo:

- namen in cilje projekta,
- projektne managerja in ključne člane projektnega tima,
- skupino za usmerjanje in nadzor projekta,
- kratek opis vsebine in pričakovanih rezultatov projekta,
- sredstva in zaposlene, ki so na razpolago za izvedbo projekta,
- okvirni predračun stroškov,
- okvirni terminski plan (glavni mejniki),
- predpostavke in omejitve projekta.

Naročilo projekta pripravimo lahko zgoščeno, na eni strani, lahko v obliki pripravljenega obrazca; za boljše razumevanje pa kot priloge dodamo/ navedemo prej pripravljene dokumente (strateški plan ali njegov del, okvirno študijo izvedljivosti in uspešnosti, specifikacije itd.).

Kot logično nadaljevanje strateškega plana ima podjetje spisek več naročil projektov. Ta naročila je treba uskladiti, saj si projekti konkurirajo za managerje projektov, člane projektne timov, časovno razpoložljiva finančna sredstva; upoštevati je treba tudi povezanost projektov. Pogosto je smiselno, da kakovostno pripravljena naročila projekta vključimo že na konec strateškega plana. S tem ima projektne manager v rokah vse, kar potrebuje za pripravo projektnega plana. V primeru, da bomo izvedbo projekta prepustili zunanjim izvajalcem, uporabimo naročilo projekta skupaj s prej pripravljeno dokumentacijo, kot osnovo za razpisno dokumentacijo, na osnovi katere bo izvajalec lahko pripravil svoj projektne načrt in pripravil ponudbo.

3.3 Podrobnejša analiza izvedljivosti in uspešnosti projekta

Omenili smo že, da v fazi pripravljanja in sprejemanja strategij že okvirno ocenimo izvedljivost in uspešnost projekta. Vendar je bila v tej fazi sprejeta strategija še dokaj nejasna, zato je smiselno in celo nujno, da v odprtem projektu najprej preverimo njegovo izvedljivost in uspešnost. Pogosto je ta faza že samostojen projekt. Z omenjeno analizo oziroma (npr. investicijskim) programom dokončno potrdimo strategijo, predvsem pa podrobneje določimo

odločitve in potek njene izvedbe. Tako preverimo možnosti alternativnih načinov izvedbe strategije. Pri tem nas zanima, kateri projekt predstavlja najučinkovitejši način za doseganje načrtovanih poslovnih koristi. Npr. ali širitev poslovanja dosežemo z dokupom za določen trg zanimivih proizvodov, ali s povezavo z lokalnim ponudnikom, ali z nakupom podjetja, ali z lastnim razvojem trgu prilagojenih produktov, ali z novo (angl. »greenfield«) investicijo ipd. Pri odločitvi o alternativni igra pomembno vlogo pričakovana uspešnost. Pri izbiri najboljše alternative si pomagamo s primerjavo koristi in stroškov. Običajno izračunavamo neto sedanjo vrednost in notranjo stopnjo donosnosti (primerjavo prilivov in odlivov z upoštevanjem trenutka njihovega nastanka) projekta ali dobo vračanja (v kakšnem času se nam povrnejo vložena sredstva). Posamezna merila lahko tudi kombiniramo v odločitveni model, s katerim lahko za posamezen projekt ocenjujemo na primer NSV, usklajenost s strategijo podjetja, obseg naložbe, notranje zmogljivosti za izvedbo, stopnjo inovativnosti. Pomembno vlogo pa igra tudi ravnanje s tveganji.

Sledi analiza različnih možnosti izvedbe projekta. Izbrano alternativo namreč lahko uresničimo na več načinov. Projekt lahko izvedemo v lastni režiji, lahko pripravimo razpis in najamemo zunanega izvajalca, lahko damo v zunanjo izvedbo določene aktivnosti. Da lahko alternativne izvedbe finančno in časovno opredelimo, moramo vsaj okvirno oceniti, katere aktivnosti so za izvedbo projekta potrebne, katera sredstva imamo na razpolago ter koliko časa in denarja bomo za izvedbo dogovorjenega obsega projekta potrebovali. V tej fazi pripravimo tudi podrobnejše specifikacije, s katerimi opišemo rezultate (nov proizvod, distribucijska mreža, nov sistem nagrajevanja, ERP informacijski sistem ipd.), ki jih bomo realizirali s projektom. Pri tem si pomagamo s pred tem pripravljenimi študijami ter z zbiranjem zahtev uporabnikov rezultatov projekta. Pri tem nas običajno zanimajo tako funkcionalne (katere lastnosti ima produkt, kaj omogoča uporabnikom) kot tudi tehnične (lastnosti materialov, pravila stroke, parametri; zahteve, namenjene strokovnjakom) zahteve.

4 Ravnanje s projektom, programom ali portfeljem projektov

4.1 Ravnanje s projekti

Ob sprejemu strateškega plana imamo torej spisek projektov, razporejen skozi celotno obdobje plana. Logično je, da so strategije, ki naj bi bile izvedene v prvih letih strateškega plana podrobneje pripravljene kot kasnejše. Tudi vsebinsko so si različne. Posledično so tudi stopnje pripravljenosti in stanja projektov različne. Z naročilom projekta, ki ga podpiše tako naročnik kot tudi manager projekta (njegov podpis pomeni, da se z dodeljeno mu zadolžitvijo strinja), se prične zadolžitev in odgovornost projektnega managerja. Tako kot je glavni management odgovoren za izbrane strategije in uspešnost poslovanja, je projektni manager odgovoren za učinkovito izvedbo projekta. Njegovo delo poteka predvsem kot planiranje projekta, njegovo uveljavljanje in kontrola.

Planiranje projekta se prične z določanjem aktivnosti, ki so nujne za izvedbo in dokončanje projekta. Opisi aktivnosti vključujejo njihovo vsebino, trajanje, vključene ljudi in sredstva, predvidene stroške, povezanost z drugimi aktivnostmi, tveganja, ki pretijo normalni izvedbi aktivnosti in podobno. Aktivnosti najbolj poznajo tisti, ki jih bodo izvajali (strokovnjaki – specialisti) ali pa njihovi nadrejeni (poslovnofunkcijski managerji). Na tej osnovi projektni manager s svojim timom določi rokovi plan projekta, kritične aktivnosti, časovne rezerve, plan zaposlenih in sredstev v poteku projekta, plan stroškov, plan tveganj ipd..

Obenem določi tudi zaposlene in organe, ki v projektu sodelujejo. Najpomembnejša sta projektni manager, ki ga imenuje naročnik in tim, katerega člane vsaj v določeni meri izbere projektni manager in se z njimi strinja. Poleg njiju imata pomembno vlogo naročnik ter usmerjevalno-nadzorni organ.

Zamišljeno organizacijo - projekt je treba uveljaviti. Zato je bilo najprej potrebno pridobiti vse sodelujoče udeležence v projektu, saj se planirani projekt začne uresničevati z delom tima in drugih udeležencev. Ena od pomembnih in v projektih specifična dejavnost projektne managerja je ravnanje s člani tima in njihovimi zmožnostmi (kompetencami), ki jih izrabimo in razvijamo. Sam projekt in njegove aktivnosti pa projektni manager sproži z vodenjem, ki je v projektih zaradi njihove narave participativno in transformacijsko. Vodenje je sicer vplivanje na sodelavce z motiviranjem in

komuniciranjem, da ustrezno izvedejo aktivnosti in dosežejo cilje, ki jih od njih vodi pričakuje. Pogosto dejavnosti v projektu niso uveljavljene in izvedene kot je bilo planirano. Tako tudi pričakovani cilji niso uresničeni. Skozi potek projekta je treba spremljati dejansko izvedbo, ugotavljati odstopanja in vzroke zanje ter ustrezno ukrepati, da bi se planirano uresničilo v večji meri. Projektni manager je tako odgovoren za nenehno **kontrola projekta** in njegovih aktivnosti, stroškov, vloženih sredstev in za njihovo doseganje v planiranem obsegu.

4.2 Program projektov in projektni portfelj

Program projektov pomeni več povezanih projektov, portfelj projektov pa vse projekte, tudi nepovezane (Burke, 2003), ki jih namerava podjetje izvajati. V obeh primerih si projekti, v primeru portfelja tudi programi, med seboj konkurirajo za omejeno število zaposlenih in omejena finančna sredstva. To je deloma že upoštevano v strateškem planu, vendar le okvirno. Zdaj je treba upoštevati medsebojno povezanost in odvisnost projektov, določati prioritete ipd.; kakšnih posebnih metod razen logičnega razmišljanja pri tem ni.

Tako v planiranju kot v poteku projektov mora manager programa ali manager portfelja (lahko govorimo o več-projektnem okolju) zagotavljati usklajevanje med projekti (in programi) in usklajevanje sredstev ter predvsem ljudi, ki delajo na projektih. Obenem pa oba upoštevata usklajevanje s strateškimi cilji podjetja.

4.3 Izvajanje in kontrola projektov ter povezava s strateškim planom

Izvajanje projektov le redko teče tako kot je zamišljeno. Pogosto projekti odstopajo od plana, zamujajo v izvedbi in prekoračujejo pričakovane stroške in vložena sredstva. Posledično zamujajo tudi posledice projektov kot so planirani prihodki, stroški, uspeh ipd.. Pri tem ne gre le za časovne premike, marveč tudi za vsebinske spremembe. Zamišljeni stroški projekta in zamišljeni roki so smiselno upoštevani že v strateškem planu. Enako velja tudi za zaključek projektov katerih rezultati so npr. večja količina proizvodov, spremenjena struktura, višji prihodki itd. Vsak projekt je treba spremljati tudi zaradi vplivov na strateški plan. Občasno, nujno letno, lahko pa tudi četrtletno, je zato treba preveriti stanje na projektih in njihov vpliv na posledice v planiranem poslovanju. Te spremembe v poslovanju

je treba vključiti v ažurirani strateški plan, ki ga je treba vsako leto posodobiti, odvzeti pretečeno leto in dodati novo, ter smiselno upoštevati tudi v pripravah za letne plane. Seveda pa je kontrola projekta namenjena predvsem samemu projektu. Sili projektne managerje, da v čim večji meri dosega cilje projekta. Obenem pokaže na kakovost dela managerjev. Ob večjem številu projektov je smiselno razmisliti o managerju projektov ali članu uprave, ki je zadolžen zanje. Projektni managerji se lahko srečujejo na svojih kolegijih, npr. enkrat mesečno. S tem se pomembnost projektnega managementa, še bolj pa razvoja, poveča. Ob omenjenem povezovanju in prepletanju strategij in poslovanja ter projektov pridobijo projektni managerji in ravnanje s projekti na pomenu.

5 Sistemska podpora managementu projektov

V podjetju je za izboljšanje možnosti za učinkovito izvedbo projektov potrebno vzpostaviti ustrezno okolje, saj ne gre le za en sam projekt, marveč za neprestano delo na projektih. Verzuh (2008) navaja, da je za učinkovito izvajanje projektov, programov in projektnih portfeljev potrebno uskladiti 4 komponente in sicer procese, ljudi, tehnologijo in organizacijo.

Pri tem je potrebno formalno določiti in povezati procese ravnanja s projektom (dokument različno poimenujemo, npr. metodologija projektnega managementa, poslovnik ali pravilnik ravnanja s projektom ipd.), uporabiti razpoložljivo informacijsko tehnologijo (projektni informacijski sistem, komunikacije, dokumentiranje) in usposobiti ljudi, zlasti še projektne managerje, za delo na projektih (ljudje uporabljajo tehnologijo, delajo na procesih in izvajajo delo na projektih). Pomembno je ustrezno vključiti projekt v splošno organizacijo podjetja ter razviti organizacijsko kulturo, ki podpira ravnanje s projekti. Zaradi pomembnosti in pogostosti projektov in zahtevnosti ravnanja z njimi je smiselna podpora projektnim managerjem pri njihovem delu, ki se kaže v oblikovanju projektnih pisarn.

5.1 Organizacijski predpis: Pravilnik o ravnanju s projekti

Običajno proces projektnega managementa opišemo v organizacijskem predpisu (mi smo ga le na kratko prikazali), ki ga poznamo kot pravilnik managementa projekta, poslovnik projektnega

managementa, projektna metodologija in podobno, kjer predvsem opišemo, kaj mora biti v okviru celotnega procesa vse do aktivnosti narejeno in kdo je za izvedbo določene aktivnosti odgovoren. Gre torej za **zamišljeno metodološko in organizacijsko določitev smotrnega dogajanja v projektu**. Projektna metodologija tako določa, kaj je potrebno storiti, da projekte pripeljemo od začetka do konca. Ena od pomembnih koristi izdelave in uporabe tega pravilnika je tudi uporaba dobrih praks, ki jih lahko upoštevamo v tem dokumentu. Če v podjetju izvajamo bolj ali manj podobne projekte, lahko en pravilnik smiselno uporabimo pri vseh projektih. V nekaterih primerih, ko so si projekti med seboj močno različni (na primer gradbeni projekti, informacijsko - tehnološki projekti, razvoj izdelkov), pa določena poglavja pravilnika prilagodimo specifičnim potrebam posameznih vrst projektov.

Pravilnik o ravnanju s projekti obravnava celoten projekt, od prve zamisli o projektu, njegovi potrditvi, pripravi in izvedbi, vse do zaključka. Po navadi projekt po izbranem sodilu, npr. procesu razdelimo na aktivnosti. Če je projekt večji, ga lahko razdelimo na delne projekte, tako da imamo dve ali celo več ravni. Eden od možnih pristopov k pripravi organizacijskega predpisa je sledenje življenjskemu ciklu projekta. V procesu ravnanja s projektom sledimo procesu splošnega managementa, le da zaradi enkratnosti projekta dodamo še začetek in zaključek projekta. Vsako fazo v procesu ravnanja s projektom opišemo ter zanje prikažemo tudi vsebine kot so naročilo projekta, rokovni plan, kritična pot in časovne rezerve, plan stroškov po skupinah aktivnosti in za projekt kot celoto, poraba sredstev, matrika tveganj, nagrajevanje, statusno poročilo, poročanje o projektu ipd. Opišemo primerne metode in postopke ter predloge obrazcev, orodij in/ali programov. Jasno določimo točke prehoda med posameznimi fazami in oblikujemo standardne dokumente. V Pravilniku določimo tudi proces ravnanja s programom in portfeljem projektov, zlasti še v povezavi z usklajevanjem projektov. Pravzaprav iz programov in portfelja projektov posamezni projekti izhajajo.

V svetu obstaja več standardnih metodologij ravnanja s projekti (npr. PMBK, Prince, Agile, če omenimo le nekatere, pri nas najbolj pogoste), ki so namenjene različnim uporabam. Nič ni narobe, če si z njimi pomagamo pri izdelavi svoje lastne metodologije, pomembno pa je, da standardna pravila prilagodimo svojim potrebam. Takega mnenja je tudi Stare (2012: 56-70), ki v svojem prispevku primerja najbolj znane metodologije med seboj in prikaže

razvoj podjetju lastne metodologije. Drugi del pravilnika je tudi **določitev organizacije projekta**. Zapišemo, kdo ima pristojnost za izbiro projektnega managerja, kdo izbere udeležence projektne ekipe in določi njihove naloge, odgovornosti in pristojnosti, kdo je zadolžen za pripravo in odobritev dokumentacije, kdo potrjuje izvedbo projekta itd. Pravilnik v tem delu lahko pripravimo tudi z organizacijskega vidika, kjer vsak udeleženec najde svoje zadolžitve, odgovornosti in pristojnosti v okviru projekta. V bistvu gre za priročnik. Opišemo tudi vključitev projekta v organizacijo celega podjetja. Ta organizacija je določena s strani podjetja, ne posameznega projektnega managerja. To velja tudi za določitev namena in ciljev projekta.

Pri pripravi Pravilnika o ravnanju s projekti naj bodo vključeni vsi, ki neposredno ali posredno sodelujejo pri projektne delu, tako skrbniki projekta, kot projektni in linijski managerji, člani projektnih timov in strokovnjaki. Le na ta način je mogoče zagotoviti, da ustrezno obravnavamo različne situacije, do katerih v podjetju dejansko prihaja. Ko zaposleni aktivno sodelujejo pri pripravi poslovnika, lahko že v fazi priprave dokumenta razrešijo morebitna nesoglasja ter dogovorjeno rešitev vzamejo za svojo. Tako poslovnik ne bo samo eden od pravilnikov, temveč živ dokument, ki bo udeležencem projektov pomagal pri njihovem delu.

5.2 Vključitev projektov v organizacijo podjetja in projektom naklonjena organizacijska kultura

Projekti so del celotnega poslovanja podjetja. Zato je njihova uspešnost v določeni meri odvisna tudi od njihovega mesta in pomena v podjetju. Precejšnja nevarnost je, da so zaradi prešibke projektne kulture projekti podrejeni operativnemu rutinskemu delu, ki je nujno, medtem ko je delo na projektih predvsem pomembno. V primeru manjšega števila manjših projektov je smiselno ohraniti klasično **poslovnofunkcijsko organizacijsko obliko z vključitvijo projektov**. V primeru manjšega števila večjih projektov je možno poleg oddelkov za poslovne funkcije vključiti še »projektne oddelke«. Govorimo o **delni projektni organizaciji**. Najbolj pogosta oblika organizacije projektov pa je **projektno-matrična**, v kateri se prepletata hierarhična poslovnofunkcijska in vodoravna projektna struktura. Matrika, v kateri prevladujejo poslovne funkcije je šibka, njeno nasprotje je močna projektno-matrična struktura. V uravnoteženi strukturi pa je pomen obeh delov enak. Usklajevanje poslovnih funkcij opravlja glavni

manager, ki tudi usklajuje projekte in obe skupini dejavnosti med seboj. Zaradi zahtevnosti dela lahko zadolžitve usklajevanja delegira na operativnega, poslovnega managerja, ki odgovarja za ohranjanje poslovanja na enaki ravni, oziroma na managerja projektov, ki usklajuje projekte in skrbi za razvoj poslovanja na višjo raven. Omenimo še, da v posamičnih primerih lahko oblikujemo **projektno strukturo**, kadar poslovanje poteka predvsem v projektih. Če pa projekti postanejo stalni, govorimo o **timski organizacijski strukturi**. Ta sicer ni tipična le za projekte, ki so večinoma občasni. Več o njej glej v Rozman (2011).

Ne da bi preveč zahajali v področje organizacijske kulture samo na kratko zapišimo, da ima organizacijska kultura močan vpliv na izvedbo projektov v podjetju. Prav v njej je najpogostejši razlog za uspeh ali neuspeh projekta. Stopnja razvitosti projektom naklonjene kulture v podjetju se lahko kaže na različne načine. Ključnega pomena je **odnos vodstva do projektnega dela**. Vodstvo podjetja je namreč tisto, ki ima s svojim zgledom in dejanji največjo moč za oblikovanje organizacijske kulture. Za razvoj projektne kulture vodstvo zagotavlja splošno podporo projektному delu, skrbi za ustrezno kadrovanje članov projektних timov, zagotavlja finančna sredstva za izvedbo projektov, omogoča usposabljanje udeležencev projektov, določa prioritete projektov, spremlja njihovo izvajanje, opredeli odnose med projektnimi in linijskimi managerji. Vodstvo podjetja naroči/omogoči pripravo poslovnika projektnega managementa in v nadaljevanju skrbi za njegovo upoštevanje. Velikega pomena za ustvarjanje ugodne kulture so predvsem projektni managerji, ki s svojim delom, zgledom, ravnanjem s člani tima in njihovim vodenjem, motiviranjem in komuniciranjem ustvarjajo in vzdržujejo vrednote, ki zagotavljajo uspeh projektov: doseganje rokov, nizke stroške in zahtevano kakovost. Dober pokazatelj razvitosti projektne kulture v podjetju je že obstoj ter upoštevanje Pravilnika o ravnanju s projekti, še bolj pa njegova vsebina. Ni dovolj, da napišemo organizacijski predpis, potrebno ga je pripraviti na način, ki bo zagotovil, da ga zaposleni uporabljajo, ker jim olajša delo na projektih. Če v podjetju obstaja delovno mesto projektnega managerja, ki mu zagotavlja potrebne pristojnosti, smo zopet en korak bliže **projektni organizacijski kulturi**, še posebej, če je v podjetju položaj projektnega managerja tudi neformalno priznan. Poleg na zunaj vidnih manifestacij organizacijske kulture pa so morda za projektno delo še pomembnejše vrednote, ki jih podjetje živi in razvija in ki morda niso takoj

prepoznavne. Za razvito projektno kulturo so značilne usmerjenost k doseganju rezultatov, timsko delo, kreativnost, aktivno sodelovanje, odgovornost za sprejemanje odločitev, komuniciranje, motiviranje, vodenje z zgledom, reševanje konfliktov in podobno.

5.3 Informacijska tehnologija in ravnanje s projekti

Projekti v podjetje prinašajo velike spremembe. Zahtevajo drugačno organiziranost kot vsakodnevne operacije. Posledično se tudi informacije in projektna dokumentacija razvijajo in urejajo na drugačen način, zato tudi uporaba „običajnega“ informacijskega sistema za projektni management ni ustrezna.

Ko v podjetje vpeljemo projektni management kot način dela, si z informacijsko tehnologijo pomagamo na več segmentih. Projektni informacijski sistem, ki ga Stare (2012), povzemajoč PMBOK (2004), opredeli kot sistem za pripravo, beleženje, zbiranje, hranjenje, prebiranje, analiziranje in širjenje informacij med udeleženci projekta za ravnanje s projekti (angl. Project management information system) sestavlja več „modulov“ ali aplikacij.

- **Informacijski sistem za management projekta;** Gre za orodja, ki omogočajo učinkovito planiranje in kontrolo projekta, od določitve delovne strukture projekta, terminskega načrta, dodeljevanja sredstev in zaposlenih, načrtovanja stroškov aktivnosti, upoštevanja omejitev, vse do analiz kritične poti, prislužene vrednosti (angl. earned value added), priprave poročil o stanju projekta, analize odmikov in podobno.
- **Orodja za timsko delo in sodelovanje;** omogočajo pretok informacij med člani projektnega tima, pripravo, organiziranje in dostop do projektna dokumentacije, spremljanje in obravnavanje tveganj, poročanje o stanju projekta in podobno, ne glede na to, ali se udeleženci projekta nahajajo v eni pisarni ali na različnih koncih sveta. Pri tem se poleg e-pošte vse bolj uporabljajo različni portali, ki omogočajo centraliziran in kontroliran dostop ter uporabo informacij.
- **Skupna podatkovna baza** za preglednost nad povezavami med projekti; predvsem v več-projektne okolju je lahko koordiniranje aktivnosti ter usklajevanje sredstev in sodelavcev med različnimi projekti zelo kompleksna naloga. Običajno se pri tem uporabljajo skupne podatkovne baze, ki omogočajo pregled nad zasedenostjo sodelavcev na različnih projektih. Tovrstni sistemi omogočajo tudi pregled

(strateška kontrola) nad programi ali portfelji projektov.

- **Sistemi za spremljanje stroškov projektov;** običajno v ERP sistemih spremljamo stroške po kontih, stroškovnih mestih in stroškovnih nosilcih, pri projektih pa stroške spremljamo po posameznih aktivnostih in beležimo stroške za izvedbo v aktivnostih porabljenih delovnih ur. Pri več-projektne okolju nas zanimajo tudi analize stroškov, ki zajemajo več projektov. Pri tem si pomagamo z integracijo projektnih informacijskih sistemov planiranja sredstev in virov (ang. Enterprise resources planning - ERP).

Na trgu seveda obstajajo različne rešitve, od kompleksnih in dragih, ki podpirajo delo v več-projektne okolju, do enostavnih, odprtokodnih in poceni rešitev, ki povsem zadoščajo za potrebe manjših projektov/podjetij. Zavedati se moramo, da nam informacijska tehnologija daje v roke močno orodje, ki pa samo po sebi ne bo uspešno izvedlo projekta, rešilo zamude ali preprečilo prekoračenja stroškov na projektu. Kljub hitremu razvoju tehnologije so še vedno ljudje tisti odločilni dejavnik, ki razpoložljiva orodja koristno (ali pa ne) uporabljajo.

5.4 Timsko delo, usposabljanje in lastnosti projektnih managerjev

Ključnega pomena za uspešno delo na projektih so sodelavci, ki v projektih sodelujejo, zlasti **projektni managerji** in člani projektnih timov. Člani projektnih timov so zlasti strokovnjaki na svojih področjih; v timu pa morajo imeti razvite tudi lastnosti sodelovanja s sodelavci. S skrbno izbiro najboljših in usposabljanjem vseh, kar velja še posebej za projektne managerje, prispevamo k uspehu projekta. Nekaj k temu prispevajo tudi njihove osebnostne lastnosti in izkušnje. S številom izvedenih projektov se seveda naše **izkušnje** večajo, posebej še, če se na napakah učimo. Za podjetje je pomembno, da se pridobljene izkušnje ohranijo ter prenašajo tudi na ostale zaposlene, zlasti projektne managerje. Za ta namen se v podjetju vzpostavi „bazo znanja“, iz katere je možno po potrebi črpati informacije/izkušnje iz preteklih projektov. Za vpeljavo projektnega managementa v podjetje je smiselno k usposabljanju pristopiti na dveh ravneh. Vrhovni in linijski managerji morajo poznati osnove projektnega managementa, zlasti še povezave s strateškim managementom. Zavedati se morajo svoje vloge pri opredelitvi projektov, pri odločanju

o poslovnih ciljih, določanju prioritet, dodeljevanju finančnih in drugih sredstev, spremljanju izvajanja projektov, zagotavljanju projektom prijaznega okolja. Drugo področje usposabljanja je namenjeno projektnim managerjem, ki morajo poznati proces priprave, planiranja, vodenja in kontrole projektov. Pri delu uporabljajo orodja in metode, zapisane v poslovniku projektnega managementa in si pri tem učinkovito pomagajo z informacijsko tehnologijo.

Za učinkovito izvedbo projektov so pomembne tri skupine sposobnosti, zmožnosti ali kompetenc: okoljske, vedenjske in tehnične. IPMA (International Project Management Association), mednarodno združenje projektnega managementa, opredeljuje tako imenovan „Eye of Competence“, ki ga sestavljajo omenjene tri skupine sposobnosti ali veščin. **Tehnične kompetence** lahko razumemo kot standard profesionalnega izvajanja procesov projektnega managementa. Zaradi kompleksnosti in raznolikosti projektov so za uspešno izvajanje procesov vse bolj pomembne tudi **vedenjske kompetence**, na primer sposobnost projektnega managerja, da motivira sodelavce, da razreši konflikt, da spodbuja sodelavce in podobno. Seveda vsak projekt obstaja v nekem poslovnem okolju. Pri interakciji z obstoječo organizacijo, finančnim sistemom, poslovnim okoljem itd. projektnemu managerju pomagajo njegove **okoljske kompetence**. Vse tri skupine so podrobno opisane v priročniku (IPMA Competence Baseline V3.0, 2006).

5.5 Projektna pisarna

Management projektov, zlasti če jih je veliko in so večji, zahteva od projektnih managerjev veliko, pogosto tudi specifičnega dela. Zato je smiselno, da dobijo podporo v ustrezni službi, ki jo poznamo kot projektno pisarno (angl. project office) ali projektno managersko pisarno (angl. project management office) (Hobbs in Aubrey, 2007). Poleg samega vpeljevanja projektnega načina dela je pomembno, da poskrbimo tudi za vzdrževanje in nadaljnji razvoj po uvedbi ravnanja s projekti. Pri sistemski podpori projektov si v ta namen pomagamo z vzpostavitvijo projektnih pisarn, ki se v praksi lahko pojavlja v različnih oblikah. Wysocki (2003) jo vidi kot začasno ali stalno organizacijsko enoto, ki zagotavlja različne storitve projektnim managerjem in timom. Projektno pisarno razumemo kot podporni oddelek, službo, ki managementu podjetja in projektnim managerjem pomaga pri vzpostavljanju in vzdrževanju dobrih praks na področju managementa projektov s svetovanjem, usposabljanjem, širjenjem znanja

in seveda prevzemanjem določenih strokovnih nalog v ravnanju s projekti. Z vidika zadolžitve in odgovornosti, ki jih projektna pisarna ima, lahko govorimo o naslednjih glavnih vrstah projektnih pisarn.

- **Projektna pisarna za podporo posameznega projekta** - gre za začasno projektno pisarno, ki jo vzpostavimo za potrebe izvedbe posameznega, običajno kompleksnega, dalj časa trajajočega in pomembnega projekta. Glavne naloge tovrstne pisarne so administrativna pomoč, služi kot informacijski center projekta, skrbi za dokumentiranje, pomoč pri usklajevanju podprojektov, sredstev, sodelavcev. Pomaga pri pripravi terminskih planov, določanju predračuna ter skrbi za izvajanje aktivnosti skladno z organizacijskim predpisom. Lahko povzamemo, da vključuje administrativno podporo projekta ter zagotavlja uveljavljanje in razvoj projektne metodologije v podjetju.
- **Programska projektna pisarna** - dodatna vloga, ki jo v več-projektnem okolju ima tovrstna projektna pisarna, izhaja iz potrebe po usklajevanju množice projektov. Tu se usklajujejo na več projektih potrebna sredstva, ljudje, usklajujejo se terminski plani, proračuni. Prav tako zagotavlja enoten pregled nad izvajanjem vseh projektov.
- **Managerska projektna pisarna** - v njej se izvajajo vsa zgoraj naštetja dela, dodatno pa skrbi za strokovni in karierni razvoj projektnih managerjev in kot taka predstavlja vir znanja ter kompetenc projektnega managementa v podjetju. Za razliko od projektne pisarne posameznega projekta ali programa projektov je managerska projektna pisarna stalna organizacijska enota, v kateri so projektni managerji zaposleni.
- **Strateška projektna pisarna** - podobno kot managerska projektna pisarna skrbi za projektne managerje, poleg njih pa tudi ostale sodelavce na projektih. Ključna razlika od ostalih tipov projektnih pisarn je v tem, da strateška projektna pisarna predstavlja povezavo med strateškimi cilji podjetja ter izvedbo projektov, s čimer skrbi za izvajanje strategij (strategije v procesu strateškega planiranja določa management podjetja in ne strateška projektna pisarna). Ker ima pregled nad strateškimi plani in cilji, nad strategijami za doseganje ciljev, nad portfeljem programov in projektov, nad programi projektov in na vsemi projekti v podjetju lahko določa tudi prioritete projektov. S kontroliranjem izvajanja projektov na ravni strateške projektne pisarne

istočasno kontroliramo tudi izvajanje strateškega plana podjetja.

6 Sklep

V prispevku smo pokazali, da je najbolj ustrezno izvajanje strategij preko projektov kot ustrezne oblike organizacije. Sicer redko mnenje, da se strateški projekti izvajajo z letnimi plani, je povsem neutemeljeno; v letnih planih se le upošteva dosežena izvedba in spremembe projektov. Zaradi povezave s strateškim planom se prepleta vpliv izvajanja in sprememb projektov s strategijami. Podrobneje je prikazana povezava strategije in projektov ter njuno prepletanje, zlasti z vidika posledic projekta in posodobitve strateškega planiranja.

Za utečeno in sistematično delo na izvajanju strategij oziroma ravnanju s projekti je smiselno izpolniti nekatere pogoje: pripraviti pravilnik, ki ureja proces in organizacijo ravnanja s projekti, določiti ustrezno organizacijsko vpetost projektov v organizacijo podjetja in razvijati ustrezno organizacijsko kulturo, razviti informacijsko tehnologijo za podporo projektnemu managementu, pridobiti in razvijati usposobljene kadre in nuditi podporo projektnim managerjem s strani projektnih pisarn. Vse to dolgoročno prispeva k smotni izvedbi projektov, ki zagotavljajo uspešnost strategij in s tem poslovanja podjetja ali drugih združb.

Viri in literatura

- Burke, R. (2003). Project Management: Planning and Control Techniques. Chichester: John Wiley & Sons.
- Daft, R. L. (1998). Organization Theory and Design. Cincinnati, OH: South-Western College.
- Hay, M. in Williamson, P. (1991) Strategic Staircases: Planning the Capabilities Required for Success. Long Range Planning, 24 (4): 36-43.
- Hobbs, B. in Aubrey, M. (2007). A Multi-Phase Program Investigating Project Management Offices (PMOs): The Results of Phase 1. Project Management Journal, 38 (1): 74-86.
- ICB - IPMA Competence Baseline Version 3.0 (2006). International Project Management Association
- Kovač, J. (1995). Uresničevanje strategije podjetja po projektnem načinu (doktorska disertacija). Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta UM.

- PMBOK – A Guide to the Project Management Body of Knowledge (2004). Newton Square: Project Management Institut.
- Randolph, W. A. in Posner, B. Z. (1992). *Getting the Job Done*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Rozman, R. (2000). The Relationship Between Strategies and Projects. *SENET Project Management Review*, 1 (1): 54-59.
- Rozman, R. in Stare, A. (2008). Projektne management ali ravnanje s projekti. Ljubljana: Ekonomska fakulteta UL.
- Rozman, R. (2012). Slovenian Organization Theory and Its Ties with Associated Theories and Sciences. *Dynamic Relationships Management Journal*, 1(1): 2-25.
- Rozman, R. (2011). Proces spreminjanja organizacije v podjetju s primerom spreminjanja organizacije iz navpične v vodoravno. Objavljeno v *Ravnanje s spremembami v podjetjih, zavodih in javni upravi, zbornik referatov*. Uredniki Rudi Rozman in drugi. Brdo pri Kranju: Društvo slovenska akademija za management, FOV UM in EF UL: 135-148.
- Rozman, R. (2014). Priprava strateškega plana v podjetjih in drugih združbah. *Izzivi managementu* 1 (1): 5-17.
- Rozman, R. in Kovač, J. (2012). *Management*. Ljubljana: GV Založba.
- Sedovnik, M. (2003). *Izvajanje strateškega plana s projekti* (doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta UL.
- Stare, A. (2010). *Obvladovanje sprememb v izvedbi projekta* (doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta UL.
- Stare, A. (2012). Razvoj lastne metodologije managementa projektov. Objavljeno v *Izbrane teme managementa in organizacije*, urednik Aljaž Stare. Ljubljana: Društvo slovenska akademija za management: 56-70.
- Taylor, B. (1995). *The New Strategic Leadership - Driving Change, Getting Results*. *Long Range Planning*, 28 (5): 71-81.
- Verzuh, E. (2008). *The Fast Forward MBA in Project Management*, Third Edition. John Wiley & Sons, Inc.
- Worley, G. C., Hitchin, D. E. in Ross, W. L. (1996). *Integrating Strategic Change*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Mag. Miha Rozman je diplomiral na Fakulteti za elektrotehniko in računalništvo v Ljubljani, z izobraževanjem pa je nadaljeval na Ekonomski fakulteti v Ljubljani, kjer je magistriral na področju poslovanja in organizacije. V dosednji karieri je nabiral izkušnje projektnega managementa na področju informacijske tehnologije ter poslovnega in finančnega prestrukturiranja. Trenutno je zaposlen v matični družbi skupine podjetij, kjer se vsakodnevno srečuje s problematiko strateškega planiranja in izvajanja strategij. Občasno o tej tematiki tudi predava. Je član Slovenskega združenja za projektni management in IPMA Certificiran projektni manager.

Dr. Rudi Rozman je upokojeni redni profesor za management in organizacijo. Po 24 letih dela v praksi se zaposlil na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani, kjer je ostal vse do upokojitve. Njegovo znanstveno, strokovno, pedagoško in svetovalno delo je bilo ves čas povezano predvsem s področji managementa, upravljanja, projektnega managementa in organizacije. Je avtor in soavtor šestih knjig s področja managementa in organizacije, številnih monografij, člankov in prispevkov za domače in tuje revije ter posvetovanja. Bil je aktiven član EGOS-a in EURAM-a in član številnih odborov posvetovanj in revij, zlasti v okviru ZES in Društva slovenska akademija za management, katerega predsednik je.

Povzetki - Abstracts

Implementation of strategies in firms and other organizations

Miha Rozman, Rudi Rozman

Although the process of strategic planning does not represent an easy task, the implementation of the proposed strategies is considered as even more difficult challenge. The main reason for the inadequate implementation of strategies - as seen by different authors - lies in an organization that does not take into account the characteristics of the strategies. They are carried out differently than routine activities, with a different organization and organizational culture, both associated with projects. This paper discusses the process of implementing strategies proposed by the strategic plan. The article displays the link between strategies and projects, the process of project management, and the interaction of projects in programs and project portfolios. The emphasis is on the process and appropriate organization for project execution in practice. Authors connect project management with the annual updating of strategic plans and propose both substantive and organizational solutions. They claim that companies should prepare for project organization and propose activities to ensure it.

Key words: strategic plan, strategy, project, project management, organization

Vision Content

Vojko Toman

The term vision is often used in scientific and technical literature, but it should be noted that different authors understand it differently and often discuss it inadequately. Lots of questions regarding vision arise in practice and in theory and we answer a lot of them in the article, in which we clearly define vision, explain reasons for its necessity and provide its characteristics. Vision content and its elements are presented in detail. The proposed elements may

serve as a useful framework for the creation and evaluation of the vision. The results of empirical research about the vision content of Slovenian companies are presented and the differences between the vision, mission and strategy are explained.

Key words: vision, vision content, mission, strategy

The effects of »suitable« organization structures and wage systems on business success

Peter Mlakar

The crisis is the right time to improve organizational effectiveness and business performance, introduction of changes and streamlining operations. In the first part of the paper we emphasize the importance of strengthening internal factors of business in which we can influence with our own decisions. In the second part of the paper we outline right measures and improvements in the functioning of the human, designing organizational structures and defining cooperative management. Particular attention is devoted to running the implementation and application of payments and incentives at work. In the third part of the paper we emphasize the importance of strengthening the organizational, managerial and expert potential of the company. We believe that the role of people at work makes sense to address multifaceted - from the perspective of systemic arrangements in the light period in the life curve and from the perspective of the development of human potential.

Key words: organizational effectiveness, successful business, internal factors of business, the wage system, the role of employees

Corporate governance in (Slovenian) companies

Rudi Rozman

Corporate governance is an organizational function or process which - especially in socioeconomic regard - strongly influences the