

Projektni management kot orodje razvoja v malih podjetjih

Mag. Tomaž Kuhl, KETIS - Ervin Kuhl, s. p., Maribor
e-pošta: tomaz.kuhl@gmail.com

Povzetek

Poslovno okolje, v katerem danes delujejo mala podjetja, se je v zadnjem desetletju močno spremenilo. Novo stanje, izoblikovano kot odgovor na tranzicijske spremembe in prilagajanje hitro spremenljivim tržnim razmeram po vključitvi Slovenije v EU, od malih podjetij terja posebno - spremenjeno razmišljanje o njihovem razvoju in obstoju v prihodnosti. Klasične definicije razvojnega obnašanja ne veljajo več, deloma zaradi spremenjene usmerjenosti slovenskega gospodarstva na razvitejše trge EU in širše, deloma pa zaradi hitrega tehnično-tehnološkega napredka, ki se z veliko naglico integrira na skoraj vsa področja delovanja malih podjetij in spreminja njihovo konkurenčno obnašanje.

Zaradi omenjenega postaja njihovo poslovanje v močno spremenjenih tržnih razmerah vse težje, to pa povzroča kritičen odziv na tradicionalne razvojne usmeritve, ki danes v močno spremenjenih razmerah poslovanja za njih niso več zdrava osnova za oceno prihodnjega stanja. Zato je danes v malih podjetjih vedno bolj čutiti izredno zanimanje za spremenjene načine uresničevanja razvoja, s katerimi bi v novih razmerah lahko ostala/postala konkurenčna. Tako predlog boljšega ali učinkovitejšega izvajanja razvoja v malih podjetjih predvideva pospešeno uvajanje projektnega izvajanja razvojnih strategij. Te izboljšave so nujni ukrepi kot odgovor na zaostrene razmere v slovenskem malem gospodarstvu, ker v zadnjih letih opazujemo veliko nazadovanje v razvoju in rasti ter preveliko usihanje malih podjetij. Še posebej zaskrbljujoči so podatki, ki kažejo na velik neuspeh novih podjetij, ki velikokrat ne dosežejo niti stopnje rasti. Spremembe na področju razvoja malih podjetij so še posebej dobrodošle zaradi na novo oblikovane Strategije razvoja Slovenije, v kateri bo država dolgoročno najbolj spodbujala razvoj in rast MSP. V državnih razvojnih programih, oblikovanih na podlagi sprejetih strategij, pa predvideva njihovo izvajanje prav s projekti.

Ključne besede:

mala podjetja, strategije, razvoj, projekti, projektni management, projektno vodenje, projektno izvajanje strategij, organizacijske strukture, projektna kultura.

Uvod

Splošno znana ugotovitev, da se s projekti, strateškimi razvojnimi programi, letnimi načrti poslovanja in drugimi razvojnimi dejavnostmi izvajajo strategije za razvoj podjetja, velja tudi za mala podjetja¹. Zato je temeljni namen prispevka, ki obravnava tudi raziskavo projektnega managementa kot orodja za razvoj v malih podjetjih, predlagati boljši način izvajanja njihovega razvoja, ki predvideva pospešeno uvajanje projektnega izvajanja razvojnih strategij. Te izboljšave so nujni ukrepi kot odgovor na zaostrene razmere v slovenskem malem gospodarstvu, ker v zadnjih letih opazujemo veliko zaostajanje v razvoju in rasti ter preveliko usihanje malih podjetij². Projekti in druge razvojne naloge so zato temelj za razvoj in stabilno rast proizvodno in storitveno usmerjenih malih podjetij. Gre za izvajanje naslednjih projektov:

- uvajanje novih izdelkov ali storitev,
- uvajanje novih tehnologij,
- investicije v proizvodnjo,
- pridobivanje novih kupcev ? trgov,
- razvoja zaposlenih,
- gradnje informacijskih sistemov.

Zato si morajo mala podjetja za nadaljnji obstoj znati z ustreznimi strategijami zagotoviti projekte in organizirati projektni management na način, ki bo skladen z njihovimi potrebami in omejitvami. Zaradi velikostnih omejitev, praviloma malih razpoložljivih virov in predvsem zaradi manjšega števila zaposlenih je to za njih velik problem. Številne omejitve malega podjetja, kot so pomanjkanje človeških, materialnih in finančnih virov, največkrat onemogočajo

¹ Med ekonomskimi sodili razvrščanja gospodarskih družb po velikosti so najpogostejša število zaposlenih, letni promet in obseg sredstev, ki jih družba upravlja. Po opredelitvi držav članic OECD (povzeto po: OECD 2000, 7) je malo podjetje nepovezano (statusno samostojno), neodvisno podjetje, ki zaposluje od skoraj nič do večjega števila zaposlenih. To število je v različnih državah različno, pri malih podjetjih praviloma do 50 zaposlenih. V državah članicah OECD poleg malih poznajo še mikro podjetja, ki pa imajo do 10 zaposlenih. Druga sodila razvrščanja so sredstva, bilančna vsota in prihodek. Prav posebna kategorija malih podjetij so tako imenovana družinska podjetja. Tudi njihova opredelitev ni enotna. Podobno je tudi v Sloveniji. Merila za delitev družb po velikosti predpisuje Zakon o gospodarskih družbah (51. člen). Družbe deli na male, srednje in velike, pri tem pa delitev nima ekonomske podlage. Za razliko od definicije po OECD ne priznava mikro podjetij. Za družbo velja tista, ki izpolnjuje vsaj dve od naslednjih meril (povzeto po ZGD): Majhna družba: število zaposlenih ne presega 50; čisti prihodki od prodaje v zadnjem poslovnem letu so manjši od 1 milijarde tolarjev; vrednost aktive ob koncu poslovnega leta ne presega 0,5 milijarde tolarjev. Srednja družba: število zaposlenih ne presega 250; čisti prihodki od prodaje v zadnjem poslovnem letu so manjši od 4 milijarde tolarjev; vrednost aktive ob koncu poslovnega leta ne presega 2 milijardi tolarjev. Velika družba: ni niti majhna niti srednja. V vsakem primeru so velike družbe banke, zavarovalnice in družbe, ki morajo izdelati konsolidirano letno poročilo.

projektno izvajanje strategije njihovega razvoja. Kot posledica tega se raje odločajo za preprostejše načine izvajanja razvojnih strategij, kar po dosedanjih izkušnjah privede do poslovnih kriz. Zato morajo tudi mala podjetja imeti svoji velikosti primeren sistem oblikovanja in uresničevanja strategij razvoja po projektnem načinu. Priporoča se postopni umik iz tradicionalnega obrtniškega načina uresničevanja razvoja in prehod na izvajanje razvojnih strategij s projekti. Tako lahko v prihodnosti pričakujemo večjo prepoznavnost in povezanost razvojnih ciljev malih podjetij z ukrepi za spodbujanje malega gospodarstva s strani države.

Raziskavo smo gradili na predpostavki, da v malih podjetjih obstaja nekako organiziran proces strateškega razvoja, saj opažamo tudi vrsto dobrih malih podjetij, vendar podatki kažejo, da jih veliko prehaja v krizna stanja ravno zaradi neuspelega izvajanja svoje strategije ali pa celo nimajo oblikovanje te strategije. To nam je bilo vodilo, da je raziskava smiselna, njen namen pa je predvsem praktična uporabnost. Naprej lahko trdimo, da se:

- s projekti razvoja in rasti tudi v malih podjetjih izvajajo strategije njihovega razvoja,
- podjetje mora imeti svoji velikosti primeren sistem oblikovanja in uresničevanja razvoja po projektnem načinu,
- projektni management ne sme biti le eksperiment, biti mora način in pomoč pri izvajanju strategij razvoja,
- na podlagi v literaturi prikazanih trditev velikost podjetja ni potreben niti zadosten pogoj za uspešen projektni management.

Glavna omejitev pri raziskavi je specifično okolje malih podjetij, ki zavrača ustaljene metode projektnega managementa, ki veljajo za večja podjetja. Pri tem je treba upoštevati majhno število zaposlenih, pomanjkanje časa, znanje in izkušnje, slabše možnosti izvajanja tehnično-tehnološkega razvoja, razvoja na področju trženja in drugo.

Projekti in razvoj

Projektni management je tudi v malih podjetjih svojo izredno učinkovitost že dokazal v praksi. To lahko vidimo na primeru tistih podjetij, katerih način dela kaže podobnost s projektno prakso. Takšna podjetja zaznavajo izredno kvantitativno in kvalitativno rast, čeprav je od njihove ustanovitve minilo le nekaj let. Dejstvo je, da je projektni management danes tista oblika in način dela ter organiziranja, ki omogoča podjetjem njihovo prilagodljivost. Z uvajanjem projektnega managementa rušimo toge in funkcijske zasnove organizacijskih struktur podjetij in jih nadomeščamo s primernejšimi. Omogoča nam izvajanje nalog na podlagi interdisciplinarnega povezovanja strokovnjakov. S pomočjo zelo aplikativno naravnane inštrumentarija projektnega managementa pa lahko pričakujemo tudi visoko stopnjo učinkovitosti.

Dosedanji razvojni načini v malih podjetjih žal zelo zapostavljajo izredno učinkovitost projektnega managementa v praksi. Še vedno se veliko več pozornosti namenja klasičnim modelom poslovanja, ki nimajo nič skupnega z dolgoročnim in načrtovanim razvojem, temeljijo pa predvsem na doseženih izkušnjah, ki dajejo dobre rezultate v praksi. To potrjuje tudi uporaba številnih tehnik in metod, ki pa so za strukturiran in celovit razvoj na podlagi zastavljenih strategij le deloma uporabne. Tako ostajajo orodja projektnega managementa za to vrsto podjetij še naprej premalo raziskano področje. Vzrokov za zapostavljanje njegove profesionalne uporabe je več. Osrednja sta nedvomno kompleksnost samega procesa uveljavljanja projektnih načel in pomanjkljivost do širšega okolja, ki so sestavni del malih podjetij.

Omejitve malih podjetij za projektno izvajanje strategij

Čeprav so projekti in druge razvojne naloge temelj razvoja in stabilne rasti proizvodno in storitveno usmerjenih malih podjetij, po drugi strani zaradi velikosti in omejenosti razpoložljivih virov pogosto niso sposobna izpolniti vseh potrebnih pogojev za učinkovit projektno-razvojni proces. Tako naletimo na številne finančne omejitve malega podjetja, ki največkrat onemogočajo projektno izvajanje strategije. V sklopu omejitev malega podjetja je treba omeniti:

2 Kuhl, Tomaž. 2005. *Projektni management kot orodje razvoja v malih podjetjih*. Magistrsko delo. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta. Cilj raziskave je bil analizirati možnost uporabe projektnega managementa kot orodja za izvajanje razvojnih nalog v malih podjetjih in s tem spodbuditi njihov nadaljnji razvoj. Iskali smo priložnosti in omejitve za projektno delo v teh podjetjih in rešitev za izvajanje razvojnih nalog po projektnem načinu. Pri tem smo se omejili na določen manjši vzorec malih podjetij, na podlagi katerega smo izvedli anketno raziskavo o uporabi projektnega managementa v slovenskih malih podjetjih.

■ Zaposlene - prevladuje majhno število zaposlenih s pogosto nepomembnim deležem usposobljene in priučene delovne sile, za katero je značilno šibko strokovno znanje.

■ Organiziranost - prevladuje linijski sistem ali preprosta organizacijska struktura s samostojnim nadzorom in pomočjo majhnega števila vodilnih sodelavcev. Značilno je kopičenje funkcij na podjetnika ali lastnika.

■ Proizvodnja - delovno intenzivna z delitvijo dela med majhnim številom delavcev, največkrat vezana na temeljno inovacijo. Prevladujejo univerzalni stroji, značilno minimalno padanje stroškov ob rastočem obsegu učinka.

■ Raziskave in razvoj - brez raziskovalno-razvojnega oddelka. Značilna kratkoročna intuitivna usmeritev ter v uporabo usmerjen razvoj izdelkov in postopkov brez temeljnih raziskav.

■ Financiranje - večinoma v družinski lasti, na splošno pa omejene možnosti financiranja. Brez finančne državne podpore v krizi.

■ Vodenje - značilno pomanjkljivo znanje o vodenju podjetja, največkrat usmerjeno patriarhalno; z redkimi skupinskimi odločitvami ter s poudarkom na improvizaciji in intuiciji. Skoraj brez načrtovanja; zaradi preobremenjenosti se funkcije kopičijo in delo deli po sodelavcih.

Zaradi mnogih in največkrat nepremostljivih omejitev se raje odločajo za preprostejše načine izvajanja razvojnih strategij, kar po dosedanjih izkušnjah privede do poslovnih kriz. Te pa imajo na primeru malih podjetij globoke socialne in čustvene posledice za njihove upravitelje ali lastnike. Zato malo podjetje mora imeti svoji velikosti primeren sistem oblikovanja in uresničevanja razvoja po projektnem načinu. Vsako podjetje ima svojevrsten splet razvojnih ambicij, ki jih pestijo težko rešljivi problemi, zato je za opredelitev projektnih dejavnosti ali razvojnih ukrepov - projektov za njihovo uresničitev potreben ustrezen management projektov ali projektni management.

Vplivi na oblikovanje projektov v malih podjetjih

Zaradi podobnosti izvajanja poslovnih procesov v malih podjetjih (ki se praviloma pojavljajo enkratno) s projektnimi je smiselno v proces razvoja novih izdelkov ali storitev vključiti projektni način dela in opredeliti, pripraviti ter izvesti potrebne projekte na podlagi strateškega razvojnega načrta. To storimo z organiziranjem projektnega managementa, ki je zadolžen za pripravo zagona projektov, vodenje izvajanja projektov ter predajo ali zadolžitve za namensko uporabo. Pri tem se poraja vprašanje, v katere smeri se bo oblikoval projektni management v malih podjetjih in kako bo vplival na procese razvoja in rasti malega podjetja? Odgovore na ti dve vprašanji moramo iskati v tem, kako se bodo obravnavali in izvajali razvojni projekti, kakšna bo sposobnost malih podjetij za njihovo izvajanje, kateri projekti bodo prednostni, kako se bodo premostile ovire projektnega delovanja in kako se bodo integralno vključevali v razvoj malega podjetja.

Oblikovanje in uvedba razvojno naravnane projektnega managementa sta prvi korak k hitrejšemu razvoju malih podjetij. Kot je bilo uvodoma poudarjeno, je njegovo organiziranje podjetniškega procesa v malih podjetjih zahtevna naloga, ker gre za izrazito skupinsko intelektualno in od omejitev okolja odvisno obnašanje človeka. Projektni management kot zelo pomembno orodje pri reševanju enkratnih nalog, pri katerih je velik vpliv dejavnikov okolja na eni strani in redkost proizvodnih virov na drugi, pomeni izziv, saj gre za nadomeščanje intuitivnega pristopa z metodološkim na podlagi sprejetih strategij ter primerne podjetniške kulture in organizacije. Pri tem lahko trdimo, da je vloga projektnega managementa v malih podjetjih večplastna:

- osnovni namen je doseganje razvojne sposobnosti za zagotavljanje konkurenčnega položaja na trgu,
- možnost izvajanja razvojnih in drugih opravil na podlagi interdisciplinarnega povezovanja strokovnjakov in uporabe primernejših organizacijskih struktur,
- učinkovitost pri prenosu znanja in izkušenj v poslovne procese ter njihova pretvorba v ekonomske rezultate,
- koriščenje razvojnih možnosti in aktiviranje skritih notranjih potencialov podjetja, kot so kadrovska motiviranost, inovativnost, fleksibilnost, prilagodljivost in integriranost,
- organiziranje razvojne funkcije na najbolj dostopen način, ki navadno temelji na inovativnosti,
- delegiranje posameznih poslovnih opravil na zaposlene v podjetju in še posebej zunaj njega

ter tako prestop iz obrtniškega v projektni načina dela,

- interdisciplinarni pristop za uresničevanje razvojnih opravil,
- možnosti reorganizacije poslovanja.

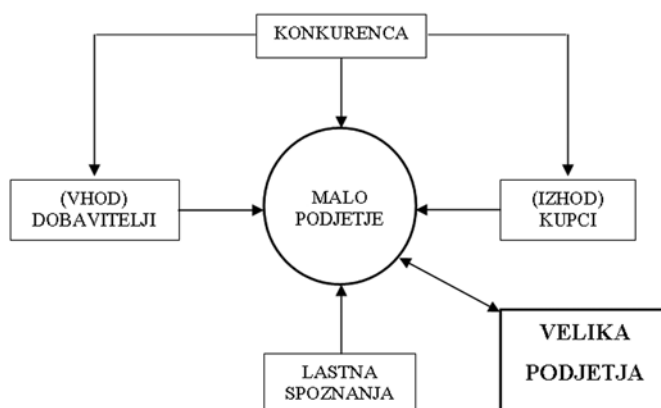
Oblikovanje in uvedba razvojno naravnane projektnega managementa v malih podjetjih bosta zato zahtevala korenite spremembe v obnašanju in poslovanju podjetja, od njihovih lastnikov in upraviteljev pa bosta terjala spremenjen pogled na organiziranost in delovanje malega podjetja. Tako bo v prihodnosti treba veliko truda nameniti strateškim in organizacijskim spremembam, da se bo lahko zagotovilo pogojem za izvajanje projektov. V zvezi s tem bo treba:

- Uvesti in uveljaviti strateško projektni pristop z namenom, da se bodo s projekti in drugimi razvojnimi dejavnostmi izvajale strategije razvoja malega podjetja. Odločilnega pomena pri tem bodo vsekakor primerne strategije, zato bo treba poudariti pomen njihovega oblikovanja.
- Preprosto organizacijsko strukturo podjetja nadomestiti z dinamično mrežo (ali ustrezno drugo - želenim spremembam prilagojeno organizacijsko strukturo), ki bo podpirala vključitev razvojnih projektov v organizacijo malega podjetja.
- Kulturo podjetja, ki bo zahtevala spremembo stališč, prepričanj, vrednot in predpostavk vseh udeležencev v odnosu do spremenjenega načina dela v malem podjetju.

■ Vključevanje zunanjih projektnih udeležencev-strokovnjakov, ki bodo s svojim delom ustvarili dodano vrednost na razvojnem projektu pri reševanju tistih zahtevnih strokovnih opravil, za katere v malih podjetjih ni dovolj usposobljenih ali ni zadostnih tehnično-tehnoloških pogojev.

■ Vodenje projektov (v vlogi lastnikov ali upraviteljev malih podjetij), ki bo opravljalo koordinacijo med izvajalci in drugimi zunanjimi projektnimi udeleženci, se bo hkrati integriralo z vodenjem podjetja in se odražalo v stopnji formalizacije projektnega vodenja.

Pri projektnem izvajanju strategij razvoja v malih podjetjih in oblikovanju njim primernega projektnega managementa imajo pomembno vlogo dejavniki okolja, ki vplivajo na njihovo delovanje in hkrati so način za oblikovanje projektov (slika 1). Glede na znano dejstvo, da se mala podjetja medsebojno močno razlikujejo po kvantitativnih in kvalitativnih merilih, množici različnih poslovnih dejavnosti in načinih izvajanja podjetniških procesov, so dejavniki okolja tisti, ki oblikujejo videz podjetja in narekujejo način dela v njem.



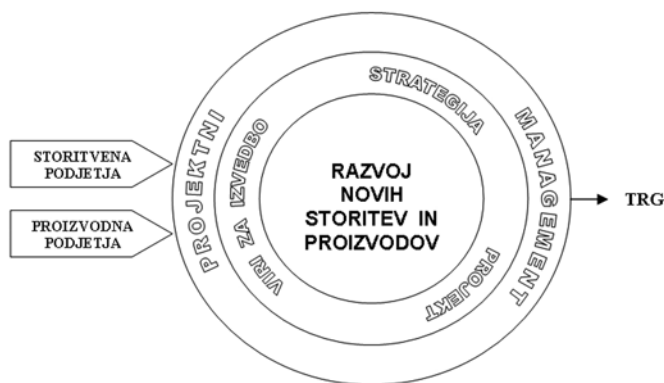
Slika 1: Vplivni dejavniki okolja za strateško pripravo projektov malih podjetij.
Vir: Kuhl (2005: 145)

Pri tem so najvplivnejši dejavniki okolja prav gotovo dobavitelji pri vhodu in kupci ali potrošniki pri izhodu. Ta dva dejavnika že v zgodnji fazi podjetniškega procesa oblikujeta nastanek podjetja in imata v vsej življenjski dobi pomembno vlogo pri razvoju in rasti. Na podlagi zahtev trga, ki jih oblikujejo kupci proizvodov ali uporabniki storitev, se mala podjetja prilagajajo na način, da čim bolj izpolnijo njihove zahteve in pričakovanja. V procesu prilagajanja tem zahtevam so na drugi strani (pri vhodu) močno odvisna od ponudb in zahtev dobaviteljev, ki se s svojimi tržnimi strategijami prilagajajo predvsem proizvodnemu in storitvenemu trgu kot svoji ciljni potrošniški skupini. Tako mala podjetja in kupci kot tudi dobavitelji pa so vsak na svojem področju izpostavljeni konkurenci, ki hkrati deluje kot spodbuda za podjetniške spremembe.

V procesu medsebojnega učinkovanja omenjenih dejavnikov pa morajo biti mala podjetja sposobna krmariti med zahtevami iz okolja, pri čemer nimajo občutnega vpliva na spreminjanje toka dogodkov v okolju. Največkrat morajo pogoje in zahteve iz okolja vzeti za dane in se jim po svoje inovativno prilagoditi. Lastna spoznanja in inovativno razmišljanje podjetnikov ter organizacija lastnega projektnega managementa, ki podpira podjetniško ustvarjanje v omejenem okolju, jim omogočajo najti odgovore na številne kompromisne zahteve. Tisto, kar kaže na neposredno uporabnost projektnega managementa kot orodja razvoja v malih podjetjih, je možnost, da se z izvajanjem projektov strukturirano in uveljavljeno približajo velikim podjetjem in da to čez čas tudi sama postanejo.

Pri tem jim velika podjetja pomenijo bolj vzor in cilj kot pa konkurenco. Zato je projektni management z vsemi spremljevalnimi sestavinami in prilagojen razmeram v okolju malih podjetij ena od potrebnih vstopnic za sodelovanje z velikimi in priznanimi domačimi ter predvsem tujimi podjetji do tujih trgov, povezovanj in sodelovanj ter s tem do novih virov razvoja in rasti.

Za ustvarjanje novih proizvodov in storitev ter njihovo ponudbo na trgu morajo mala podjetja imeti zagotovljene vire in pogoje za produkcijo. V praksi ni preproste definicije, ki bi veljala za vsa mala podjetja in s katero bi lahko opisali splošne pogoje, potrebne za uresničitev določenega podjetniškega procesa v vseh okoliščinah. Glede na že ugotovljeno in navedeno v uvodnem delu lahko zelo na grobo predstavimo vplivne dejavnike in njihovo medsebojno učinkovanje, ki malemu podjetju omogočajo projektno izvajanje strategij razvoja ter s tem vplivajo na razvoj in rast podjetja. Na sliki 2 je prikazano, da mala storitveno in proizvodno usmerjena podjetja pri ustvarjanju novih storitev in proizvodov, ki jih ponujajo na trgu, v začetni fazi potrebujejo primerno strategijo. Le tako bo malemu podjetju pri izvajanju podjetniškega procesa z uporabo primernih in dosegljivih virov za izvedbo in pri tem primerno organiziranem projektnem managementu na trgu uspelo uveljaviti novo storitev ali nov izdelek. Tako strategija in projekt kot tudi viri za izvedbo so povezani v medsebojnem učinkovanju in skupaj tvorijo okolje projektnega managementa, ki mora biti primerno za mala podjetja.



Slika 2: Povezanost dejavnikov, ki oblikujejo razvoj malega podjetja
Vir: Kuhl (2005: 146)

Glede virov za izvedbo, ki imajo pomembno vlogo pri projektnem managementu, je prav tako treba opozoriti na njihov vpliv pri opravični sposobnosti malega podjetja za projekte, ki so kritično odvisni od lastnosti malega podjetja in okolja, v katerem posluje. Pri tem moramo razlikovati med potrebnimi in zadostnimi pogoji, da se z razvojnega vidika uresniči s projektom zastavljen cilj.

Kot prvi pogoj potrebujejo mala podjetja strateško-projektni pristop, na podlagi katerega se poudarita namen in način razvojnega procesa. Na tem mestu gre za konsistentno delovanje strateškega in projektnega managementa, ki začetna mogoče načine izvedb nekega poslovnega procesa in kot rezultat dajeta množico alternativnih rešitev. Pri tem poskušata odgovoriti na vprašanje, kako v omejenem okolju malega podjetja najti teoretične rešitve za izvajanje strategij razvoja s projekti.

Drugi pogoj je izvedbena sposobnost malega podjetja, v katero se uvrščajo tisti finančni, materialni, kadrovski in drugi pogoji, od katerih je prav tako odvisna uresničitev projekta. Ti so omejeni kapital malega podjetja in so največkrat odraz minulega dogajanja v podjetju, njihova omejenost pa pomeni ozko grlo in resno oviro pri izvajanju projektov. Prava strategija, ustrezni viri za izvedbo in primerni projektni management (skupaj okolje projektnega managementa) so zato pogoj za učinkovito izvajanje projektov, ki v medsebojnem delovanju zagotavljajo opravilno sposobnost malega podjetja za izvajanje projektov.

Kaj storiti za projektno izvajanje strategij v malih podjetjih

V nadaljevanju iz ugotovitev prispevka analize anketne raziskave navajamo nekaj predlogov, katerih uresničevanje lahko znatno izboljša možnosti projektnega izvajanja strategij razvoja v malih podjetjih. Vsako malo podjetje ima svoje potrebe, ovire in lastnosti ter svoj način dela, kar zahteva specifični pristop projektnega izvajanja strategij razvoja. Kljub temu lahko navedemo samo nekaj tistih, ki zadostijo zahtevam čim širšega kroga malih podjetij.

1. Podjetje mora imeti lastno strategijo in izdelane strateške cilje razvoja. Oblikovanje strategije je obveznost lastnika, hkrati pa jih mora znati spremeniti v projekte, pri čemer morajo biti izdelani strateški zapisi, na podlagi katerih bosta mogoča zagon in izvajanje projektov.

2. Zaradi finančnih omejitev in pomanjkanja zmogljivosti si morajo pri projektnem izvajanju strategij zagotoviti sodelovanje ali se povezati z dobavitelji, prihodnjimi kupci, velikimi podjetji ter

pridobiti sredstva regionalnih in finančnih skladov, kohezijskih skladov EU in podobno, sicer ne bo mogoče izvajati projektov. Treba bo uveljaviti načine sovlaganja v projekte ali se usmeriti v tiste poslovne odnose, ki bodo omogočali premostitev finančnih ovir za izvajanje projektov.

3. Delo v podjetju mora biti organizirano tako, da je kljub obremenitvam rednega poslovanja mogoče del finančnih sredstev podjetja usmeriti v projekte razvoja. Na primeru podjetij z značilnostmi intervalnih opravil (sezonska podjetja) je razvojne projekte mogoče razporediti v intervale z manjšo zasedenostjo.

4. Dodatno je treba zaposliti ljudi, ki bodo delali izključno na projektih, seveda če bo za to dovolj finančnih sredstev. Prav tako bo treba zaposlene dodatno izobraziti za projektno delo - vsi bodo morali znati delati na projektih.

5. Na zahtevnih strokovnih področjih, na katerih mala podjetja nimajo ustreznega znanja in izkušenj, je priporočeno vključevanje posameznih zunanjih strokovnjakov in projektnih skupin, ki lahko hitro in dobro rešujejo zahtevna strokovna opravila, njihovo sodelovanje pa lahko temelji na pogodbenem odnosu.

6. Treba je zagotoviti močno delovno motiviranost vseh zaposlenih v podjetju, sicer je ogrožen razvoj projektov in podjetja. Pomanjkanje finančnih sredstev in nizka delovna storilnost sta resna ovira, ki onemogoča projektno delo. Zato je zaposlenim treba odkrito pojasniti, da je zaradi ogroženosti podjetja zelo pomembno njihovo sodelovanje pri projektih. Ustvarjalnost in visoka delovna prizadevnost v povezavi s projekti imata ključni pomen za prihodnost podjetja in vseh zaposlenih. Če finančne možnosti to dopuščajo, je za zaposlene treba poiskati način stimulativnega nagrajevanja.

7. Ker so mala podjetja pretežno družinskega tipa, je treba zagotoviti prenos znanja, izkušenj in razvojnega zavedanja na družinske člane. Vsi morajo sodelovati pri oblikovanju razvojnih procesov. Še posebej pomembno je, da se razvojne dejavnosti ne končajo zaradi generacijskih razlik. Zahtevana sta ohranjanje strategij razvoja in nadaljevanje njihovega izvajanja s projekti.

8. Uporaba projektnih metodologij dela ter njeno učenje in prenos na družinske člane in zaposlene bodo zahtevali svoj čas. Za to so zadolženi lastniki podjetij, ki morajo najti ustrezno metodologijo projektnega usposabljanja, ki bo primerna za značilnosti projektov in način njihovega vodenja.

9. Glede investicijske priprave se mora lastnik podjetja odločiti, ali zahtevane investicijske programe pripravi sam v sodelovanju z zaposlenimi ali se odloči za zunanje izvajalce. Za projekte pomenijo investicijski programi načrtovanje naložb projektov in izvedbe teh vlaganj ter so hkrati delni načrti razvoja podjetja ter njihovega delovanja in obnašanja.

10. Projektno izvajanje strategij razvoja malega podjetja od lastnika podjetja zahteva podrobno poznavanje upravnih postopkov in zakonskih predpisov na posameznih področjih, ki pri rednem poslovanju ne zahtevajo posebnega posvečanja (soglasja, dovoljenja, predpisi, standardi). Zato se za izvajanje projektov zahteva poznavanje tako projektne kot tudi širše podjetniške in zakonske problematike.

11. Lastniki malih podjetij, ki bodo oblikovali razvojne strategije in jih projektno izvajali, bodo morali prevzeti tudi vodenje omenjenih projektov. Njihove odločitve bodo bolj zapletene, zato bodo morale biti bolj inovativne in manj rutinske. Če pa bodo razmere v podjetju dopuščale kadrovanje, se priporoča zaposlovanje strokovnjakov, ki imajo izkušnje tako s podjetništvom kot tudi s projektnim managementom.

12. Za izvajanje projektov je treba oblikovati organizacijsko strukturo, ki bo ohranjala nepretrgano poslovanje podjetja in hkrati omogočala sodelovanje in povezovanje za izvajanje projektov. Zaradi lastnosti malih podjetij in razvojne usmerjenosti projektov se priporoča uporaba dinamičnih mrež.

13. Zaradi večje odprtosti podjetja do okolja in tehnično-tehnološkega napredka je treba poudariti oblikovanje kulturnih vrednot, ki podpirajo izvajanje projektov. Kulturne predpostavke imajo namreč nadvse pomembno vlogo pri oblikovanju organizacije in vodenja projektov.

Sklep

Zaradi izvajanja trenutnega poslovanja in številnih omejitev se mala podjetja srečujejo z ovirami, ki onemogočajo izvajanje strategij razvoja s projekti. Tako je pri njih osnovni problem pomanjkanje zmogljivosti. Da mala podjetja zagotovijo potrebne zmogljivosti, so prisiljena iskati rešitve v raznih poslovnih sodelovanjih, povezavah, na podlagi katerih lahko zberejo dovolj sredstev, ljudi in kapitala za izvajanje projektov. Ugotovitve kažejo, da se bodo v prihodnosti morala usmeriti v zunanje izvajanje dejavnosti na tistih področjih projektne dela,

na katerih ne izpolnjujejo zahtev po strokovnosti ali pa je v strokovnem in ekonomskem smislu lastno delovanje neprimerno. Za uresničitev slednjega bo na upravljalno-vodstveni ravni treba spremeniti predvsem poslovno kulturo in notranjo organizacijo podjetja, ki bosta podpirali izvajanje projektov.

Razvojne projekte, s katerimi se bo uresničevalo strategije razvoja malih podjetij, bo treba obravnavati kot inovacijske in hkrati investicijske projekte z vključenim delom namenske uporabe. Le tako lahko ustvarimo zadostne investicijske pogoje ob pomanjkanju finančnih virov in hkrati zagotovimo takojšen prehod razvojnih novosti v namensko uporabo za ustvarjanje dobička. Zato mora biti vsak razvojni projekt v malih podjetjih oblikovan kot nastajajoča pridobitna enota podjetja, ki mora biti podobno kot veliki projekti pravilno strateško načrtovana in izvedena.

Na podlagi analize anketne raziskave lahko trdimo, da je pri usposabljanju in aktivnem delu po projektnem načinu v malih podjetjih treba še veliko narediti. Vse več malih podjetij prehaja na organiziran projektni način. Nekatera so to dosegla s svojo podjetniško in organizacijsko iznajdljivostjo, druga so zase primerni način projektne dela povzela po vzoru sodelujočih, že projektno organiziranih podjetij, ter ga prilagodila svojim zmožnostim in omejitvam. Usposabljanje za delo po projektnem načinu in sprememba vrednot, ki takšno delo tudi podpira, je proces, sestavljen iz pridobivanja neformalnega znanja in praktičnih izkušenj, ki traja kar nekaj časa.

Zbrani podatki kažejo, da se projekti pojavljajo v več kot polovici anketiranih podjetij. Nikoli ne vsebujejo strukturiranosti po fazah, ampak so zasnovani spontano na podlagi miselnih vzorcev lastnikov in upraviteljev malih podjetij. Najbolj je prisotna faza izvedbe, manj pa priprave, vodenja, nadzora in zaključka, kar kaže na to, da izvajanje navadno ni sproti nadziranja in sklenjeno s formalnim zaključkom, ki je pogoj za dejansko preverjanje doseženega cilja. Na podlagi izvedene analize o trenutnih načinih izvajanja delovnih procesov in zanimanja podjetij za projektni management potrjujemo domnevo, da v malih podjetjih obstaja projektni način dela, in to predvsem na operativni ravni. Sočasno pa lahko iz rezultatov razberemo zelo nizko stopnjo formalizacije projektov. Torej je projektni management formalno slabo integriran v organizacijo podjetij z vsemi elementi formalizacije. Kljub vsemu potrebe po projektnem delu v malih podjetjih naraščajo in vse bolj kaže, da se bodo razmere na tem področju začele hitreje razvijati v prid urejenosti.

Literatura

Hauc, Anton (2004):

Strategija in projekti: dodatno gradivo. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta

Hauc, Anton (2002):

Projektni management. Ljubljana: Gospodarski vestnik

Hauc, A., Kovač, J., in Vrečko: I. (2002):

Projektni management v Slovenski industriji. Maribor: Project Management Institut

Hisrich, Robert D., and Peters, Michael P. (2002):

Entrepreneurship. 5 edition. New York: McGraw-Hill

Kuhl, Tomaž (2005):

Projektni management kot orodje razvoja v malih podjetjih. Magistrsko delo. Maribor: Ekonomsko - poslovna fakulteta

Mayr, Branko (2003):

Socialni in ekonomski potencial malih in srednjih podjetij v Sloveniji: poročilo o raziskavi. Ptuj: Svetovanje in izobraževanje

Pšeničny, Viljem (2000):

Mesto in vloga podjetništva in podjetnika. V Pšeničny, V. in soavtorji: Podjetništvo. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo

Rebernik, Miroslav, in soavtorji (2003):

Global Entrepreneurship Monitor Slovenija 2002: Kako podjetna je Slovenija. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta

Rebernik, Miroslav, in soavtorji (2004):

Slovenski podjetniški observatorij 2003. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.

Timmons, Jeffrey A., and S. Spinelli, Jr. (2003):

New venture creation: entrepreneurship for 21st century. 6th edition. New York: McGraw-Hill

Vrečko, Igor (2002):

Modeli projektno usmerjenega kriznega managementa. Magistrsko delo. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta