

Model izvajanja strategij s projekti

dr. Milena Sedovnik

Autocommerce d.d., Baragova 5, 1000 Ljubljana

e-pošta: milena.sedovnik@autocommerce.si

Povzetek

Pri izvajanju strateškega plana in s tem uresničevanja strategij v praksi prihaja do vrste problemov. Vzroki zanje so zelo različni, posledica pa pogostokrat v praksi neizvedeni strateški plani. Zanimarjanje povezanosti strategij in z njimi povezane organizacije je eden od pomembnih vzrokov težav neuresničevanja strategij in strateškega plana. Kot je poslovanje podjetja, katerega sestavni del so strategije, nujno planirati, izvajati in kontrolirati, tako je nujno organizacijo planirati, uveljaviti in kontrolirati. Organizacijo planirati, uveljaviti in kontrolirati pa pomeni planirati, uveljaviti in kontrolirati organizacijske procese in organizacijsko strukturo (tehnično, ravnalno, komunikacijsko, ipd.). V prispevku je predstavljen organizacijski pristop izvajanja strateškega plana in strategij. Predlagan je eden od možnih načinov uresničevanja strategij, to je uresničevanje strategij s projekti.

Ključne besede: strateški plan, strategije, poslovanje, organizacija, projekti

1 Uvod

Stalno spreminjajoče se razmere v poslovnem okolju ravnatelje (managerje) podjetij silijo, da vedno več časa namenjajo razmišljanju o prihodnosti podjetja. Pri tem temeljito analizirajo svoje delovanje in še posebno okolje, ki ga predvidevajo v več scenarijih. Trenutni položaj povezujejo s prihodnjim. Vez med njima določajo strategije kot način za doseganje strateških ciljev.

Dejstvo je, da se pri izvajanju strateškega načrta in s tem uresničevanja strategij v vsakdanjem ravnanju pojavlja vrsta težav, katerih vzroki so zelo različni (neustrezen potek strateškega načrtovanja, spremembe v okolju, neuspešno izvajanje strateškega načrta), posledica pa pogostokrat v praksi neizvedeni strateški načrti. Z njimi se ukvarja vrsta raziskovalcev, med njimi tudi tisti, ki vidijo enega od problemov neizvajanja strateškega načrta v nepravilnem razumevanju strategij in njihovi nezadostni pripravi za izvedbo. Določanje strategij tako vse bolj povezujejo z načinom njihove izvedbe ali vprašanjem, kako izvesti strategijo (Lord, 1993; Greiner in Schein 1988; Heracleous in DeVoge 1998 in drugi). Pri tem nakazujejo na podobnost lastnosti strategij in projektov ali utemeljujejo primernost izvedbe strategij s projekti kot enim od mogočih

pristopov uresničevanja strategij. Njihove ugotovitve temeljijo predvsem na praktičnih izkušnjah. Praktične ugotovitve pa je resnično zelo težko utemeljiti, če pri tem ne razlikujemo med procesom priprave strateškega načrta in strategij ter procesom priprave izvedbe strateškega načrta ali strategij, se pravi, če ne razlikujemo med poslovanjem in pripravo.

Pravilno razumevanje načrtovanja poslovanja in priprave izvedbe strateškega načrta je namreč eden od pogojev za uspešno uresničevanje strategij in s tem strateškega načrta. V prispevku proučujem obravnavano povezavo ter predlagam **organizacijski pristop** izvajanja strategij in strateškega načrta. Predlagani model temelji na Lipovčevem razumevanju priprave kot samostojnem predmetu obravnavanja, ki je ločen od neposrednega izvajanja. Skladno z njim se v podjetju prepletajo načrtovanje, izvedba in nadziranje dela posameznika in skupine ter načrtovanje, izvedba in nadziranje poslovanja podjetja kot celote. Gre torej za splet razmerij med ljudmi, ki je ključen za izvajanje strategij in ki ga je treba pred samim začetkom izvajanja strategij pripraviti, organizirati. Predlagani model povečuje zlasti učinkovitost izvajanja strateškega načrta in posledično tudi uspešnost poslovanja družbe kot celote.

Za objavo obravnavanega prispevka in v njegovem sklopu predlaganega modela, ki je eden od dosežkov doktorskega raziskovanja, sem se odločila, ker v ustaljenem ravnanju vedno znova ugotavljam nerazumevanje organizacije in organizacijskega pristopa s strani tako najbolj odgovornih ravnateljev kot tudi drugih sodelujočih pri izvajanju strateškega načrta. V praksi je še vedno malo ljudi, ki razumejo organizacijo kot splet razmerij med sabo, izražen tako v procesih kot tudi v organizacijskih strukturah. S prispevkom želim ponovno opozoriti na pomembnost razumevanja priprave in v nadaljevanju tudi na uveljavljanje tega pojma. Ta namreč omogoča in zagotavlja premišljeno izvajanje strategij in strateškega načrta. Naj omenim, da v prispevku managerje in iz njega izpeljane besede poimenujem s slovenskim izrazom ravnatelj in iz tega izpeljanimi besedami.

V nadaljevanju se obravnavani model omejuje na izvajanje strateškega načrta s projekti kot eno mogočih oblik izvajanja strateškega načrta. Model zajema naslednje stopnje:

- oblikovanje strateškega načrta in strategij podjetja kot poslovni vidik obravnave strateškega načrta in
- pripravo izvedbe strateškega načrta kot

organizacijski vidik, ki obsega:

- načrtovanje organizacije in oblikovanje projektov ali programa projektov izvajanja strateškega načrta (preoblikovanje strategij v projekte),
- uveljavljanje organizacije – izvajanje projektov (izvajanje strategij),
- spremljanje in nadziranje uveljavljanja organizacije – izvajanja projektov,
- spremljanje in nadziranje izvajanja strategij in strateškega načrta, zajemanje dosežkov projektov v dopolnjene strateške načrte ter povezovanje z letnimi načrti.

V nadaljevanju so poudarjene vsebine predvsem tistih stopenj, ki jih model uvaža posledično ugotovitvam povezovanja poslovanja in priprave.

2 Oblikovanje strateškega načrta in strategij podjetja

Z namenom, da bi se podjetja prilagodila pričakovanim prihodnjim razmeram, so začela strateško načrtovati. Iz vsebine kot tudi obsežnosti področij načrtovanja izhaja, da je sam proces strateškega načrtovanja poslovanja zahteven ter ga je treba načrtovati, izvajati in nadzirati. Pri tem je treba zagotoviti medsebojno povezanost in pogojenost posameznih stopenj načrtovanja, po drugi strani pa tudi **povezovanje s procesom priprave** in njegovimi stopnjami. Z njimi ni le tesno povezan, ampak nekako celo pogojen.

Proces strateškega načrtovanja zaradi zahtevnosti vsebine že sam po sebi ni preprost. Njegov glavni nosilec je ravnatelj podjetja. Metodološko in vsebinsko usmerjanje in usklajevanje celotnega procesa načrtovanja lahko izvaja sam osebno ali za to določi svoje sodelavce. V procesu načrtovanja dejavno sodelujejo tudi ravnatelji nižjih organizacijskih ravni ter drugi strokovnjaki in zaposleni, ki vplivajo na uspešnost poslovanja podjetja in razmišljajo o njegovi prihodnosti.

Proces strateškega načrtovanja je teoretično podrobno opisan v strokovni literaturi iz načrtovanja in managementa. Obsega najprej izdelavo analize poslovanja in organizacije ter analizo in predvidevanje okolja. Izid obeh so prednosti, slabosti ter priložnosti in nevarnosti po strateških poslovnih enotah. Sledi določitev poslanstva in vizije podjetja ter strateških ciljev in strategij za prihodnje načrtno obdobje in načinov za njihovo izvedbo.

Proces izdelave strateškega načrta je še zahtevnejši v sestavljenih podjetjih (korporacijah). Zahtevnost strateškega načrtovanja v sestavljenih podjetjih se kaže predvsem v usklajevanju procesov strateškega načrtovanja posameznih podjetij, ki potekajo vzporedno z namenom, da se na končni stopnji izdelata strateški načrt za krovno podjetje in

njihovo skupino. Pogosto je uporabljena portfeljska analiza. V tem primeru mora ravnateljstvo krovnega podjetja pred začetkom načrtovanja izdelati podroben načrt tega procesa, iz katerega so razvidne stopnje strateškega načrtovanja po posameznih družbah ter roki in točke, v katerih je treba usklajevati delne procese strateškega načrtovanja po podjetjih s procesom strateškega načrtovanja na ravni krovnega podjetja. Ravnateljstvo krovnega podjetja pred samim začetkom načrtovanja praviloma izdelata glavna izhodišča skupine podjetij, ki jih ravnateljstva posameznih podjetij uporabljajo kot podlago za razmišljanje o prihodnosti svojega podjetja.

S procesom izdelave strateškega načrta in njegovim namenom morajo biti dokaj podrobno seznanjeni sodelavci v podjetju ali njihovi skupini, ki kakor koli sodelujejo pri pripravi strateškega načrta, s samim namenom pa skoraj vsi zaposleni. V podjetju je nujno **vzpostaviti kulturo**, ki zaposlene seznaja z namenom in okvirno vsebino strateškega načrtovanja, hkrati pa spodbuja k razmišljanju o izboljšavah, racionalnosti ipd., skratka k inovativnosti podjetja. Obdelani in koristni predlogi in razmišljanje zaposlenih se smiselno vključujejo v strateške načrte strateških enot, posameznih podjetij in njihovih skupin.

Odločitveni stopnji procesa strateškega načrtovanja sta **oblikovanje strateških ciljev podjetja ali skupine podjetij in oblikovanje strategij** za njihovo uresničevanje.

Oblikovanje strateških ciljev podjetja je ena od znanih stopenj procesa strateškega načrtovanja. Poudarek, ki ga je smiselno izpostaviti, je nujnost upoštevanja načel, ki zagotavljajo, da so cilji: realni in razumljivi za vse interesne skupine zaposlenih, fleksibilni (dopuščajo spremembe), merljivi in motivacijski za vse zaposlene.

Zlasti pomembno je načelo realnosti načrtovanja, v okviru katerega se mora ravnateljstvo podjetja nujno vprašati, ali so oblikovani cilji dejansko v praksi tudi izvedljivi, **kakšne so njihove možnosti za uresničitev**, kaj mora podjetje narediti za njihovo izvedbo. Ravnateljstvo podjetja tako že na stopnji oblikovanja ciljev razmišlja o vprašanju, kako bo mogoče oblikovane cilje pozneje tudi izvesti. Tako lahko že na tej stopnji prepreči morebitne spremembe usmeritev, ki bi se sicer pojavile šele na stopnji izvedbe strateškega načrta. V nasprotnem primeru se oblikujejo želje, piše o neuresničljivih ambicijah ravnateljstva podjetja ali skupine podjetij, katere »prenese vsak papir«. To pa je lahko poleg neupoštevanja še preostalih predhodnih načel pri oblikovanju strateških ciljev eden od ključnih razlogov za poznejše težave zaradi neizvajanja strateškega načrta.

Oblikovanju strateških ciljev sledi **določanje strategij** za njihovo uresničevanje. To je določanje poti za uresničevanje strateških ciljev ali kot pravi

Porter (v Kaplan in Norton, 2001), opisovanje dejavnosti, ki si jih podjetje izbere za izvedbo zamišljenih usmeritev. Strategije morajo zajemati gibanje podjetja od njegovega trenutnega položaja do želenih razmer v prihodnosti. Ker podjetje ne more podrobno predvideti svoje prihodnosti, načrtuje pot/strategije (načrtovane poti/strategije) na podlagi vrste predpostavk, ki morajo biti opisane kot skupina vzročno-posledičnih odnosov, nedvoumni in z možnostjo preizkusiti jih. Preizkušanje pomeni vrednotenje poti na podlagi teh predpostavk, ki se lahko nanašajo bodisi na predviden obseg bodisi na finančne, kadrovske vire ipd. S preizkušanjem dobimo ovrednotene strategije.

Za uresničitev strateškega cilja lahko ravnateljstvo podjetja določi eno ali več strategij, odvisno od zahtevnosti in večplastnosti strateškega cilja. V odvisnosti od ravni strateškega cilja (skupina podjetij, podjetje, področje – funkcija) lahko določi tudi različne ravni strategij (korporacijsko, poslovno, funkcijsko). Pri tem je zelo pomembno, da se **vpraša, kako uresničiti strategijo ali kdaj in kaj je potrebno za njeno uresničitev ter kako so posamezne strategije povezane z drugimi**. Ne nazadnje mora določiti tudi **odgovorno osebo** za uresničitev strategije.

Razmišljanje o strategijah, predvsem pa njihovo preizkušanje (kakovostno in količinsko) pogosto zelo vpliva na dokončno odločanje o prvotno oblikovanih strategijah. Mogoče je, da razprava o strategijah povratno vpliva na zamišljene strateške cilje. Ugotovi se lahko, da ti ne ustrezajo prej navedenim načelom, denimo, da niso realni in jih ni mogoče dejansko izvesti, za izvedbo strateških ciljev podjetje nima zadostnih sredstev ali virov, še posebno strokovnjakov ipd.

Vsebinsko in metodološko morajo biti strategije določene tako, da jih razumejo vsi zaposleni. Z njimi morajo biti usklajene vse potrebne poslovne prvine. Ravnateljstvo v okviru oblikovanja strategij praviloma določi tudi ustrezne kazalnike, s katerimi v nadaljevanju tudi spremlja uspešnost njihovega izvajanja.

3 Priprava izvedbe strateškega načrta

Razpravi o strategijah za izvedbo strateških ciljev, ki je namenjena predvsem vsebinskemu opisovanju načina in dejavnosti, kako uresničiti zamišljene strateške cilje, sledi razmišljanje o tem, **kako oblikovane strategije v podjetju dejansko uresničiti**. V okviru obravnavanega modela je to na novo uvedena stopnja, ki ima z vidika cilja dejanske uresničitve strategij ključni pomen. Strategije namreč ne izvajajo njihovi snovalci. To pomeni, da je njihovo izvedbo treba pripraviti, organizirati, kar zahteva od ravnateljev **miselni preskok iz poslovanja v pripravo**.

Poslovanje in priprava se v tej točki prepleteta. Preskok v pripravo je zahteven, v teoriji in praksi pa pogostokrat zanemarjen. Organizacijo kot sistem razmerij med ljudmi je na podlagi predhodnih ugotovitev namreč treba načrtovati, uveljaviti in nadzirati. Stopnja pomeni **nov vidik** in je posledica povezovanja poslovanja in organizacije.

3.1 Načrtovanje priprave projekta

Načrtovano strategijo uresničujejo zaposleni. Zato je treba določiti njihove zadolžitve, odgovornosti in avtoriteto, torej organizacijo. Naravi strategiji pa nedvoumno organizacijsko ustrezajo projekti.

Načrtovanje organizacije izvajanja strateškega načrta **s projekti** se izvaja dvostopenjsko:

- pripravo izvedbe strateškega načrta kot organprva stopnja – načrtovanje organizacije posamičnega projekta,
- druga stopnja – načrtovanje organizacije projektov, ki so evidentirani za izvedbo strateškega načrta kot celote.

V okviru oblikovanja strategij mora ravnateljstvo podjetja določiti ravnatelja ali sodelavca, ki je odgovoren za pripravo strateškega načrta kot celote, in osebe, odgovorne za izvedbo določenih strategij. Njihova naloga je, da skupaj s preostalimi odgovornimi sodelavci na tej stopnji za vsako strategijo, določeno v strateškem načrtu, odgovorijo na vprašanja, kot so:

- naloge in zadolžitve, potrebne za izvedbo strategije,
- potrebna sredstva in viri,
- razmerja, povezave z drugimi strategijami,
- pomembnost (prednost) za izvedbo,
- roki za izvedbo,
- predlagani kandidati za ravnanje in izvajanje predhodnih dejavnosti, po potrebi tudi zunanji sodelavci ipd.

To pomeni, da razmišljanje o tem, kaj podjetje želi uresničiti z določeno strategijo (poslovni del), povežejo s tem, kaj vse je treba pripraviti, organizirati, da bodo posamezni izvajalci na stopnji izvedbe lahko ustrezno uresničevali svoje naloge. Razmišljajo torej o vprašanjih, ki so predmet organizacije ali **preoblikujejo strategije v projekte**, potrebne za izvedbo določenih strategij podjetja. Tako predlagajo projekte za uresničitev teh strategij.

Rezultat te stopnje so zato predlagani **projekti**, ki naj bi zagotovili izvedbo strategij. Ravnateljstvo podjetja v svojstvu naročnika za vsak projekt izda začetni list projekta, imenovan tudi **matični list**, s katerega so razvidni vsi ključni podatki o projektu: namen, cilji projekta, stopnje ali dejavnosti projekta, ravnatelj projekta, pričakovani rezultati, želeni končni rok izvedbe ter tudi datum in odgovorna oseba, ki je določila projekt. Določitvi projekta

sledijo dokumentacijsko tehnične dejavnosti, ki so zelo pomembne za poznejše spremljanje projekta in izvajanja projektov.

Pretvorba strategij v projekte je zahtevna naloga. Oblikovani projekti so organizacijsko orodje in kot taki predmet organizacije. Z opredelitvijo projektov kot organizacijske oblike izvedbe strategij se vzpostavijo in dinamično vzdržujejo ustrezna razmerja med člani projekta z namenom ustrezne izvedbe ciljev projekta. Glede na dejstvo, da so strategije podjetja lahko različne in vezane na časovno različna obdobja, je lahko **različna** tudi predhodno opisana **pretvorba strategij v projekte**. Različna je lahko tako po globini opredelitve kot tudi času izvedbe. Praviloma velja, da se, če so strategije določene za nekoliko odmaknjen rok, pretvorba v projekte opravi le v smislu evidentiranja projekta ali več teh (določijo se le osnovna izhodišča projekta).

Podobno kot lahko strategije vplivajo na spremembo prvotno oblikovanih strateških ciljev, lahko pretvorba strategij v projekte pogostokrat vpliva na **spremembe in dopolnitve prvotno oblikovanih strategij, morda celo strateških ciljev podjetja**. Njihova razgradnja namreč zahteva, da se oblikovane strategije preverijo z različnih vidikov, kar pa v marsikaterem primeru zahteva podrobnejšo obdelavo.

Odobritvi in uskladitvi posamičnih projektov sledi druga stopnja načrtovanja organizacije, to je načrtovanje priprave vseh projektov, ki so potrebni za izvedbo strateškega načrta kot celote (program projektov). V njenem okviru mora najvišje ravnateljstvo podjetja na podlagi oblikovanih projektov (na prvi stopnji načrtovanja organizacije) **preučiti predvsem projekte, potrebne za izvedbo strategij, ki so ključne za izvedbo strateškega načrta kot celote**. V ta namen jih ponovno preveri z vidika zamišljenih strategij kot tudi strateških ciljev podjetja ali skupine podjetij kot celote. Projekte uskladi med seboj v smislu potrebnih virov, sredstev in še posebno povezav med njimi. Pri tem je zlasti pomembno imenovanje ravnateljev projektov za ključne projekte, od katerih je v veliko primerih odvisna končna učinkovitost projekta. Usklajevanje projektov je ena od ključnih dejavnosti, v okviru katere ravnateljstvo podjetja določi prednostne naloge za izvajanje projektov.

Po podrobni preučitvi in uskladitvi ključnih projektov ravnateljstvo podjetja **potrdi strategije in projekte**. Sledi **potrditev strateškega načrta kot celote**. Medtem ko so strategije obvezna sestavina strateškega načrta, so evidentirani projekti bodisi sestavina strateškega načrta bodisi priloga strateškemu načrtu. Lahko so tudi samostojen dokument, ki je predmet nadaljnje razgradnje in obdelave ali stopnje načrtovanja priprave.

Ravnatelj projektov mora vsak odobreni projekt zavesti v ustrezno evidenco **seznam odobrenih projektov**, s katerega so razvidni vsi odobreni

in za izvedbo strateškega načrta nujni projekti, njihovi ravnatelji, prednostne naloge in osnovne povezave med njimi (**načrt organizacije programa ali portfelja projektov**) ter **ravnatelju projekta** izda **sklep** o odobritvi projekta.

Ravnatelj mora po prejemu sklepa o odobritvi projekta ponovno preveriti prvotno opredelitev projekta. Zato tega po potrebi natančneje načrtuje:

- podrobne dejavnosti, naloge, delne naloge projekta (tehnična razmerja),
- roke posamičnih dejavnosti in končni rok projekta,
- potrebno število izvajalcev in podizvajalcev, njihove zadolžitve, pristojnosti in odgovornosti,
- orodja, ki se bodo uporabljala v projektu,
- razmerja med člani projektnega tima in zunaj njega (ravnalna, motivacijska, komunikacijska in druga), ki ustrezajo značilnostim projekta,
- potrebna sredstva in druge pogoje za izvedbo,
- metodo dela in drugo.

Ravnatelj projekta tako v okviru te stopnje načrtovanja izdela **načrt priprave projekta**, v okviru katerega določi in natančno opredeli vse predhodne postavke. Načrt organizacije dostavi skrbniku projektov. Ta morebitno večje odstopanje načrta priprave od prvotno oblikovanih izhodišč odobrenega projekta posreduje v ponovno presojo ravnateljstvu podjetja, ki posredovani načrt priprave projekta ponovno preuči z vidika namena, sredstev, virov in prednostnih nalog ter skrbniku projekta in imenovanemu ravnatelju projekta sporoči odločitve v zvezi s sprejetimi spremembami. Izdelani načrt priprave projekta in morebitne spremembe so ravnatelju projekta podlaga za nadaljnje dejavnosti v projektu (uveljavitev in nadziranje načrtovane priprave), skrbniku pa za spremljanje izvajanja projekta. Skrbnik projekta na podlagi podrobnega načrta organizacije dopolni prvotno oblikovani seznam projektov s podatki, kot so: stopnje, dejavnosti in roki, odgovorni nosilci.

3.2 Uveljavljanje priprave projektov

Načrtovanju sledi stopnja uveljavljanja priprave, kar pomeni, da je treba izdelani načrt projekta na naslednji stopnji uveljaviti v podjetju ali v ustaljenem ravnanju izvesti vse dejavnosti, določene v načrtu. V ta namen mora ravnatelj projekta v sodelovanju z ravnateljstvom podjetja ali strokovnjaki, ki jih pooblasti:

- izbrati ali **kadrovali** člane izvajalskega projektnega tima in morebiti potrebne zunanje izvajalce ali svetovalce,
- izbrane člane projektnega tima **seznaniti** z namenom in cilji projekta, dejavnostmi, stopnjami, roki, jasno opredeljenimi razmerji med njimi – organizacijsko obliko (zadolžitvami, pristojnostmi, odgovornostmi, komunikacijskimi

- potmi itd.), metodo dela in podobno,
- izbrane člane po potrebi tudi **usposobiti** za izvajanje določenih nalog,
- izbrane člane **motivirati** za delo pri projektu.

Izvedba dejavnosti, kot so kadrovanje, usposobitev članov projektnega tima, razdeljevanje zadolžitve, pristojnosti in odgovornosti ravnatelja projekta na člane projektnega tima, vzpostavitev ustrezne projektne organiziranosti in njej ustreznih vrednot ipd., ki se izvajajo skladno z načrtom organizacije, v osnovi pomeni **uveljavitev priprave**. To sproži začetek izvajanja projekta. Z razdeljenimi nalogami in vzpostavljenimi razmerji v projektni organizaciji (bodisi do ravnatelja projekta, članov projektnega tima ali okolja zunaj projekta) člani projektnega tima izvajajo projektne dejavnosti, in to skladno z usmeritvami, roki, ustreznimi sredstvi, orodji ipd. Ravnatelj projekta vodi izvajanje projekta v smislu usmerjanja, komuniciranja in povezovanja z drugimi projekti. Vključuje se v izvajanje dejavnosti projekta, reševanje sprotih problemov, pomaga članom projektnega tima in jih motivira za delo, spremlja skladnost izvajanja projekta z načrtom na rednih delovnih pogovorih (sestankih), na katerih člani tima poročajo o položaju določenih dejavnosti, učinkih, morebitnih zamudah, težavah in nerešenih vprašanjih, ki se pojavljajo pri delu, morebiti potrebnih dodatnih sredstvih in podobno.

Na sklepnih stopnjah projekta ravnatelj in člani projektnega tima izvedene dejavnosti in rešitve prenašajo ali uvajajo v trenutno organizacijo podjetja, bodisi linijsko, funkcijsko ali drugo. V ta namen neposredne izvajalce seznanjajo z oblikovanimi rešitvami, jih usposablja in tako tudi uvajajo v redno produkcijo. To je tudi dokaz, **da uveljavljanje projekta resnično sproži izvajanje v strateškem načrtu oblikovanih strategij in s tem tudi zagotavlja doseganje strateških ciljev podjetja**.

Enako delovanju ravnatelja projekta se v nalogi razume tudi delovanje ravnatelja programa projektov. Njegova dodatna zadolžitev je obvladovanje povezav vseh projektov, ki so oblikovani za izvedbo strateškega načrta kot celote (programa projektov).

3.3 Nadziranje uveljavljanja priprave projektov

Stopnji uveljavljanja priprave, ki sproži uveljavljanje projekta, sledi nadziranje. Zaposleni kot nosilci izvedbe izvajajo dejavnosti. Pri tem se lahko pojavlja odstopanje. Naloga nadzornega je, da spremlja, ali uveljavljena priprava in z njo uveljavljanje projektov potekata skladno z načrtom, ali sproti ugotavlja odstopanje. Nadziranje kot zelo pomembno stopnjo mora neposredno izvajati ravnatelj projekta, posredno pa ravnatelj programa projektov, skrbnik projektov in ne nazadnje tudi ravnateljstvo

podjetja. Nadzor izvajanja projektov vsebinsko obsega: nadziranje uresničevanja ciljev projekta ali nadziranje doseganja zamišljenih **rezultatov** projekta, nadziranje doseganja **rokov** posameznih stopenj in dejavnosti, nadziranje **stroškov** projekta, nadziranje **virov**, potrebnih za izvajanje projekta, ter **ukrepanje** s ciljem doseganja načrtovanega položaja.

Cilj nadziranja uveljavljanja projektov je torej pravilnost ali sprotno spremljanje in odkrivanje odstopanja od načrta ter morebitno sprotno ukrepanje z namenom odpravljanja nastalega odstopanja. Spremljanju sledijo tudi presoja in pozneje tudi morebiti potrebni usmerjevalni ukrepi. Nadziranje mora biti izrazito pozitiven proces, ki spremlja doseganje zamišljenih ciljev projekta v interesu vseh udeležencev projekta. Ravnatelj projekta praviloma pisno in v dogovorjenih rokih (ponavadi mesečno) skrbniku projektov poroča o položaju določenega projekta. Skrbnik projekta preveri usklajenost položaja projekta z njegovim načrtom in namenom ter ravnateljstvu podjetja poroča o napredovanju projektov ter s tem o uspehu izvajanja v strateškem načrtu oblikovanih strategij s projekti.

Ravnateljstvo podjetja tako z ugotovitvami nadziranja tekoče spremlja in nadzira izvajanje projektov ter s tem tudi uresničevanje strategij podjetja. Po potrebi (odvisno od uspešnosti izvajanja projekta) sproti ukrepa. Ukrepi morajo vplivati na nadaljnje izvajanje določenega projekta, včasih tudi programa projektov. Ob večjem odstopanju od načrtovanega položaja lahko ukrepi, kot je rezultat nadzora, vplivajo na opredelitev začetnih izhodišč projekta ali programa projektov, včasih tudi oblikovanih strategij. To pogostokrat zahteva popravek bodisi načrtov projektov bodisi programa projektov, posledično pa tudi osveževanje strateškega načrta podjetja.

4 Spremljanje in nadziranje izvajanja strategij in strateškega načrta

Zadnja stopnja predlaganega modela sta **spremljanje in nadziranje izvajanja strategij in strateškega načrta ter s tem uspešnosti poslovanja podjetja**. Izvaja se večstopenjsko: sprotno z izvajanjem projekta, ob njegovem koncu in po prefeku določenega časa izvajanja projekta (ovrednotenje).

Sprotno nadziranje izvajanja projektov in letnega načrta hkrati pomeni tudi nadziranje izvajanja posameznih strategij in strateškega načrta kot celote ter s tem tudi uspešnosti poslovanja podjetja. Spremembe projektov, katerih izvajanje je obdobje strateškega načrta podjetja, namreč po enakem načelu vplivajo na vsebino samega strateškega

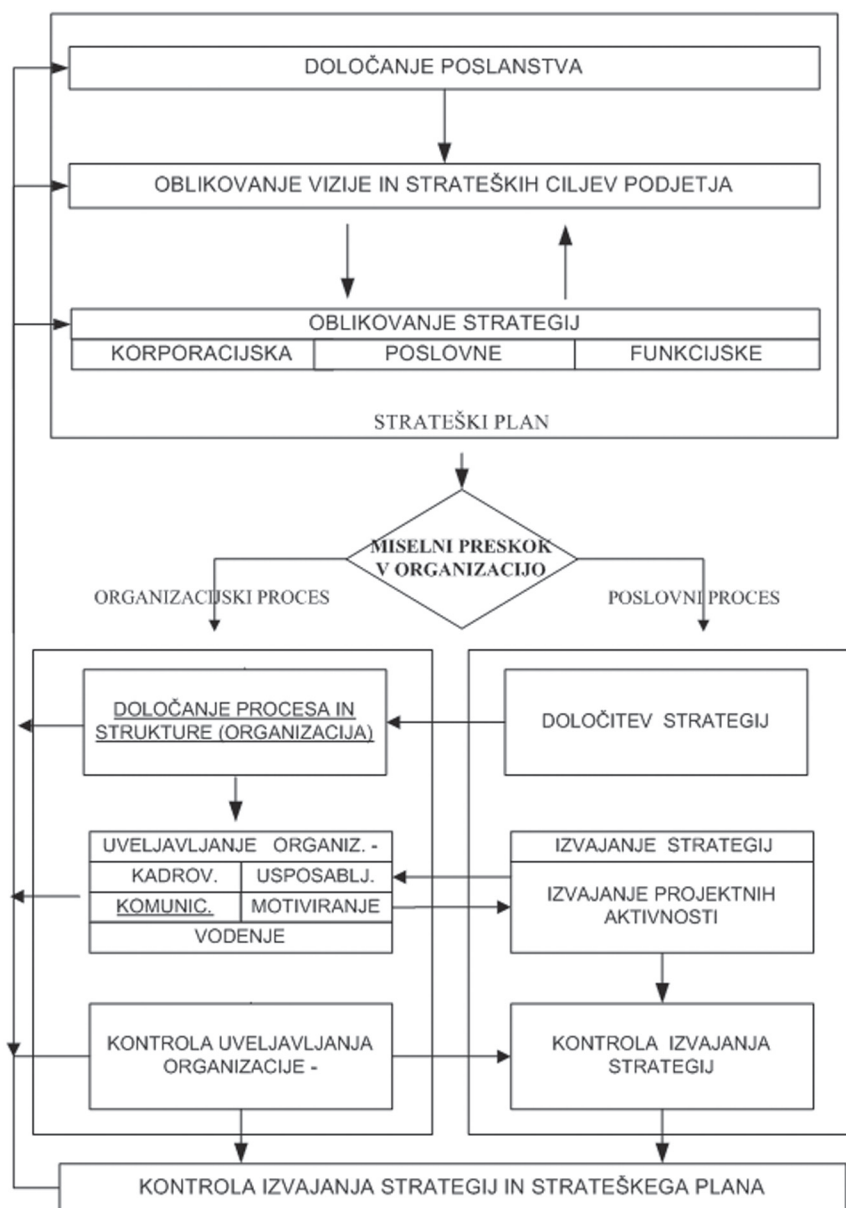
načrta podjetja.

Pomembna oblika spremljanja in nadziranja izvajanja strategij so tudi **sklepna poročila**, ki jih izdelajo ravnatelji projektov ob koncu projekta. V njih poudarijo predvsem uresničitev namena in ciljev projekta, morebitno odstopanje, učinke ter morebitne napotke in potrebne nadaljnje pogoje, ki jih je treba zagotoviti za nemoteno izvajanje rešitev, oblikovanih v projektu. Ravnatelji projektov izdelano poročilo dostavijo skrbniku projektov, ki roke, dosežke projekta, primerja z zamišljenimi in izdela celovito poročilo o izvajanju projektov ravnateljstvu podjetja. Ravnateljstvo podjetja je na podlagi poročila dolžno ustrezno ukrepati, po potrebi ponovno izdelati tudi potek strategij in strateških ciljev podjetja.

Tretja oblika spremljanja in nadziranja izvajanja strategij in strateškega načrta je **ovrednotenje izvajanih rešitev**, ki ga po preteku določenega

časa izvajanja projekta v redni proizvodnji izdelata odgovorna oseba za izvajanje rešitev, oblikovanih v projektu, skupaj z ravnateljem projekta. V njej ponovno ocenita dejanske učinke projekta z načrtovanimi, pričakovanimi in opozorita na morebitne težave ali izboljšave oblikovanih rešitev. To pomeni, da preverjata pravilnost izbranih strategij za uresničitev zastavljenih strateških ciljev, in to v smislu načrtovanih prihodkov, odhodkov kot tudi dobička.

Vmesna poročila, sklepno poročilo in poznejše vrednotenje so ravnateljstvu podjetja podlaga za tekoče ukrepanje in obvladovanje poslovanja podjetja. Izhajajoč iz sprotnih ali sklepnih ugotovitev o položaju in uspešnosti projektov (rezultatov) ravnateljstvo oblikuje rešitve, s katerimi dopolnjuje načrte podjetja, ki so v pripravi (strateški, letni načrt). S tem je smiselno sklenjen celoten krog



Slika 1: Grafični prikaz modela izvajanja strategij s projekti

od načrtovanja do izvedbe in nadzora izvajanja projektov ter poslovanja podjetja kot celote, ki ga grafično prikazuje slika 1.

5 Sklep

- Model izvajanja strateškega načrta s projekti temelji **na izhodiščih povezovanja strategij kot poslovnega pojma in projektih kot organizacijskega pojma**. V osnovi obravnava izdelavo strateških usmeritev in strategij podjetja kot bistvo strateškega načrta in zagotovitev ustreznosti izvedbe strategij (kot sestavin strateškega načrta) kot bistvo projektov. Pri tem obravnava strateški načrt kot element poslovanja in projekt kot element priprave.
- Model uvaja sistematičnost in zaporedje dejavnosti v celoten proces strateškega načrtovanja, hkrati pa opredeljuje vsebino posameznostopnje ali dejavnosti. Pri tem prepleta poslovne in organizacijske dejavnosti s ciljem, da se zagotovi dejanska uresničitev strategij ali strateškega načrta. Kot novost med stopnjo oblikovanja strategij in njihovo izvedbo **vrine stopnji načrtovanja in uveljavljanja priprave**. To pa omogoča le osamosvojitve pojma priprava.
- Osnovna naloga **načrtovanja priprave** je, da poišče odgovore na vprašanje, kaj vse je treba pripraviti, organizirati, da bodo posamezni izvajalci na stopnji izvedbe lahko ustrezno uresničevali svoje naloge. Pri tem razlikuje dve ravni stopnje načrtovanja priprave, in sicer posamičnih projektov in projektov, predvidenih za izvedbo strateškega načrta kot celote.
- Stopnja **uveljavljanja priprave** sledi načrtovanju. Začne se z aktom sprožitve, ki se izvede s kadrovanjem. Z njim se sprožijo še druge dejavnosti uveljavitve organizacije, kot so vodenje, komuniciranje, motiviranje ipd. Uveljavitev priprave in z njo povezane dejavnosti hkrati sprožijo tudi uveljavljanje (izvajanje) projektov.
- **Stopnja nadziranja** obsega nadzor uveljavljanja priprave in uveljavljanja (izvajanja) projektov. Nadziranje izvajanja projektov pa nadzira tudi izvajanje strategij. Ta stopnja pomeni nadziranje pravilnosti izvajanja projekta (rokov, virov), nadziranje izvajanja strategij pa nadzor uspešnosti poslovanja podjetja.

Model skozi posamezne stopnje tako celovito obravnava problematiko izdelave strateškega načrta, njegovo izvedbo in nadzor. Nosilce posameznih stopenj opozarja na vsebinski (poslovni) vidik dolgoročnega obstoja in poslovanja podjetja, hkrati pa tudi na njihov izvedbeni (organizacijski) vidik, ki mora zagotoviti, da se bodo zastavljeni dolgoročni (poslovni) cilji v podjetju tudi dejansko uresničili. **Model uvaja stopnji, ki zahtevata obvladovanje ali**

sposobnost prepletanja poslovne in organizacijske miselnosti, kar pa zahteva tudi znanje s področij poslovanja, organizacije, splošnega in projektnega managementa, informatike. Model je bil pozneje uresničen in preizkušen tudi v praksi, kar potrjuje njegovo dejansko vrednost.

Nujnost vključitve priprave v izvajanje strategij in strateškega načrta potrjuje tezo, da je strateški načrt lažje in preprosteje voditi in izvajati v praksi, če njegovi pripravljavci že na stopnji priprave ali izdelave načrta razmišljajo o njegovi izvedbi ali odgovorih na vprašanja, kako zastavljene cilje v praksi dejansko uresničiti. Če pa k tej trditvi dodamo še ugotovitev, da se v sklopu oblikovanja strategij tako v teoriji kot tudi praksi le redko sprašujemo o njihovem izvajanju, so vzroki do zdaj zapisanih težav kar precej utemeljeni.

6 Viri in literatura

Hauc, A. (1994): **Pretvorba strategij v projekte**. Zbornik 1. posvetovanja Združenja za PMS Maribor z naslovom Projektni management kot orodje za obvladovanje sprememb. Ljubljana: ZPM.

Heracleous, L., in De Voge, S. (1998): **Bridging the Gap of Relevance: Strategic Management and Organizational Development**. Long Range Planning, Vol. 31(1), str. 742–754.

Greiner, L. E., in Schein, V. E. (1988): **Power and Organizational Development**, Addison – Wesley, Reading.

Kaplan, R. S., in Norton, D. P. (2001): **Strateško usmerjena organizacija**. Ljubljana: Gospodarski vestnik. Založba Zbirka Manager.

Lipovec, F. (1987): **Razvita teorija organizacije**. Maribor: Založba Obzorja Maribor.

Lord, M. A. (1993): **Implementing Strategy through Project Management**. Long Range Planning, Vol. 26(1), 76–85 str.

Porter, M. (1996): **What is Strategy**. Harvard Business Review, Vol. 74(6), str. 61–78.

Rozman, R. (1998): **Implementing Strategies through Projects**. 14th Word Congress on Project Management. Ljubljana: ZPM, str. 67–75.

Rozman, R. (2000): **The Relationship Between Strategies and Projects**, SENET Project Management Review, Vol. 1(1), str. 54–59.

Sedovnik, M. (2003): **Izvajanje strateškega plana s projekti**, doktorska disertacija.