

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

MAGISTRSKO DELO

**Vloga projektne pisarne pri
uresničevanju strateškega plana
s primerom podjetja Trim**

Ljubljana, maj 2009

ANA JAKI

IZJAVA

Študentka Ana Jaki izjavljam, da sem avtorica tega magistrskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom prof. dr. Rudija Rozmana, in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 11.05.2009

Podpis: Ana Jaki

Kazalo vsebine

1	Uvod.....	1
2	Strateško planiranje v podjetju	4
2.1	Opredelitev planiranja v podjetju	4
2.2	Opredelitev strateškega planiranja v podjetju	4
2.3	Proces strateškega planiranja v podjetju.....	5
2.4	Oblikovanje poslanstva, vizije in strateških ciljev podjetja	7
2.5	Oblikovanje in določanje strategij podjetja	8
2.6	Uresničevanje strategij podjetja.....	11
2.7	Razlogi neuspešnega strateškega ravnanja v podjetjih.....	13
2.7.1	Neustrezen proces določanja in oblikovanja strateških ciljev in strategij.....	13
2.7.2	Nepredvidene spremembe v poslovnem okolju	14
2.7.3	Neustrezen proces uresničevanja strategij.....	15
3	Projektno ravnanje in vloga projektne pisarne v podjetju.....	16
3.1	Opredelitev projekta	16
3.2	Opredelitev projektne pisarne.....	17
3.3	Stopnje zrelosti projektne pisarne v podjetju	19
3.4	Opredelitev projektne pisarne in njena vloga v projektne organizaciji podjetja.....	20
3.5	Strateška projektne pisarna.....	24
4	Uresničevanje strateškega plana s projekti in vloga strateške projektne pisarne.....	25
4.1	Povezava strateškega planiranja in projektne pisarne	25
4.2	Povezava strategij in projektov.....	28
4.2.1	Način povezovanja strategij in projektov.....	28
4.2.2	Prehod od strategij k projektom	30
4.2.3	Uresničevanje strategij s projekti	31
4.3	Vloga in pomen strateške projektne pisarne pri uresničevanju strategij s projekti ...	34
5	Vloga strateške projektne pisarne pri uresničevanju strategij s projekti v Trimu.....	37
5.1	Predstavitev in razvoj podjetja Trimo	37
5.2	Strateško planiranje v Trimu	40
5.2.1	Proces strateškega planiranja v Trimu	40
5.2.2	Strateški cilji in strategije Trima	42
5.3	Uresničevanje strategij Trima s projekti.....	44
5.4	Analiza učinkovitosti in uspešnosti uresničevanja strategij Trima s projekti.....	47
5.5	Izboljševanje učinkovitosti in uspešnosti uresničevanja strategij Trima s projekti...	51
5.6	Vloga strateške projektne pisarne pri uresničevanju strategij Trima s projekti	55
6	Sklep.....	60
7	Literatura in viri	62
7.1	Literatura	62
7.2	Viri.....	64

Kazalo slik

Slika 1: Ravni projektne pisarne v organizacijski strukturi podjetja	23
Slika 2: Povezava strateškega planiranja kot poslovnega procesa s procesom organiziranja izvedbe strateškega plana kot organizacijskega procesa.....	27
Slika 3: Vloga strateške projektne pisarne pri uresničevanju strategij podjetja s projekti.....	34
Slika 4: Trimova tržna mreža	39
Slika 5: Proces “Razvijati in uresničevati vizijo in strategijo”	40
Slika 7: Organizacijska struktura družbe Trimo d.d.	49
Slika 8: Vključitev strateške pisarne in ostalih projektne pisarn v organizacijsko strukturo Trima	54
Slika 9: Vloga strateške projektne pisarne v procesu uresničevanja strateškega plana podjetja Trimo.....	59

Kazalo tabel

Tabela 1: Strateški projekti podjetja Trimo.....	45
--	----

1 Uvod

Za uspešnejše in učinkovitejše doseganje zastavljenih ciljev ljudje, ki se v sodobnem svetu srečujemo z omejenimi viri, s hitrimi spremembami ter z omejenimi priložnostmi, vnaprej planiramo svoje aktivnosti. Planiranje je proces zavestnega razmišljanja o naših prihodnjih aktivnostih, ki jih je potrebno izvesti za ustvarjanje zelene prihodnosti.

Podobno kot posamezniki, so tudi podjetja primorana vnaprej planirati svoje aktivnosti, če želijo uspešno odgovarjati na izzive globalno konkurenčnega gospodarstva ter posledično dosegati boljše poslovne rezultate. Raziskave so namreč pokazale, da so podjetja z razvitejšim sistemom planiranja praviloma bolj prilagodljiva in bolj fleksibilna (Sedovnik, 2003, str. 25), kar je izrednega pomena v poslovnem okolju, ki postaja čedalje bolj kompleksno in v katerem se dogajajo čedalje hitrejši spremembe, ki so včasih lahko zelo zapletene, težko opredeljive in tudi usodne. Zato večina podjetij pripisuje planiranju veliko pomembnost, še posebej dolgoročnemu oziroma tako imenovanemu strateškemu planiranju, ki opredeljuje prihodnjo usmeritev podjetja in je osredotočeno na dolgoročno zagotavljanje preživetja podjetja (Cole, 1997, str. 7).

Kljub temu, da se podjetja zavedajo visoke pomembnosti strateškega planiranja, z vidika izboljševanja poslovanja, se jih veliko srečuje s težavami pri uresničevanju strateških planov. Tako veliko avtorjev ugotavlja, da danes glavna pomanjkljivost strateškega ravnanja v podjetjih ni več proces strateškega planiranja, temveč sta to postala procesa uresničevanja in kontroliranja uresničevanja sprejetega strateškega plana (Kovač, 1996, str. 94). To pomeni, da je potrebno vzroke neizvajanja strateškega plana podjetij iskati predvsem v slabi izvedbi strateškega plana in ne toliko v samem procesu oblikovanja strateških ciljev in strategij, kot osrednje vsebine strateškega planiranja. Zato je vsekakor upravičeno in potrebno iskanje modela učinkovitega in uspešnega uresničevanja strategij podjetja.

Strategije podjetja se lahko uresničuje na več načinov. Eden od načinov uresničevanja strategij, na katerega se bom osredotočila v magistrskem delu, je uresničevanje strategij s projekti. Dejstvo je, da številni avtorji, ki so raziskovali problematiko neuresničevanja strateškega plana podjetij, nakazujejo podobnosti med lastnostmi strategij oziroma procesom uresničevanja strategij na eni strani ter lastnostmi projektov oziroma procesom izvedbe projektov na drugi strani (Sedovnik, 2003, str. 5). Posledično veliko avtorjev, tako slovenskih kot tujih, zaradi kompatibilnosti strategij in projektov v svojih delih proučuje možnosti izboljšanja učinkovitosti in uspešnosti uresničevanja strategij ravno s projekti. Hauc in Kovač (2000a, str. 61) tako pravita, da lahko projektno ravnanje bistveno pripomore k povečanju dinamike in inovativnosti strateškega planiranja oziroma strateškega ravnanja.

Kljub temu v veliko podjetjih, kjer operacionalizirajo svoje strategije skozi projekte, cilji, zastavljeni ob začetku strateških projektov, velikokrat niso realizirani v celoti. Hkrati pa v

mного podjetjih izvajajo strateške projekte, katerih cilji so nezadostno povezani s cilji, zapisanimi v strateškem planu podjetja.

Z omenjeno problematiko se srečuje tudi podjetje Trimo, kjer vodstveni kader prepoznava odpravo težav povezanih z izvajanjem strateškega plana skozi projekte, kot ključni korak na poti k doseganju boljših poslovnih rezultatov podjetja. V Trimu zato veliko energije vlagajo v iskanje uspešnejših načinov izvajanja strateških projektov. Pri procesu izboljševanja načrtovanja in spremljanja izvajanja strateških projektov v Trimu kot zelo pomembno vidijo vlogo strateške projektne pisarne.

Namen magistrskega dela je prispevati k izboljšanju učinkovitosti in uspešnosti uresničevanja strateških planov podjetij s projekti na splošno, in še posebej v podjetju Trimo. Cilj magistrskega dela je analizirati ter predlagati ustrezno sistemsko rešitev za izboljšanje povezave med strateškimi cilji in strategijami ter dejanskimi oziroma končnimi rezultati strateških projektov, skozi katere podjetja izvajajo posamezne strategije. Pri tem se osredotočim predvsem na vlogo in pomen strateške projektne pisarne pri uresničevanju strateškega plana s projekti.

Rezultat magistrskega dela je oblikovanje modela uresničevanja strateškega plana podjetja s projekti, ob ključni vlogi strateške projektne pisarne. Vloga strateške projektne pisarne v procesu uresničevanja strateškega plana s projekti je predvsem skrb za izboljšanje povezanosti strateškega plana oziroma strategij s projekti (in obratno) in skrb za čim bolj optimizirano izkoriščenost notranjih in zunanjih virov (finančnih in človeških virov, opreme ipd.). Posledično se predvideva, da bodo z vzpostavitvijo strateške projektne pisarne in njeno ključno vlogo v procesu uresničevanja strateškega plana podjetja s projekti v večjem številu in obsegu dosegali zastavljene cilje, na ta način pa bo izboljšana tudi učinkovitost in uspešnost uresničevanja strateškega plana podjetja.

Skozi magistrsko delo preverjam in dokazujem **hipotezo**, da vpeljava posebne organizacijske enote v organizacijsko strukturo podjetja vodi k izboljševanju procesa uresničevanja strateškega plana podjetja s projekti. Ta organizacijska enota je tako imenovana strateška projektna pisarna, ki predstavlja kritično vez med sprejetimi strategijami, ki jih oblikuje najvišje vodstvo podjetja, ter konkretnimi projekti, ki jih vsakodnevno izvajajo zaposleni. V podjetjih, kjer ima v procesu uresničevanja strateškega plana s projekti pomembno vlogo strateška projektna pisarna, je uresničevanje strateškega plana učinkovitejše in uspešnejše v smislu, da cilji strateških projektov, s katerimi se izvajajo strategije, v večji meri ustrezajo strateškemu cilju podjetja ter da strateški projekti v večji meri dosegajo cilje, določene ob začetku posameznega projekta, na čim krajši in čim bolj optimalen način. Sočasno pa strateška projektna pisarna skrbi tudi za kontroliranje izvajanja celotnega portfelja strateških projektov v podjetju s poudarkom na stalnem usklajevanju med cilji posameznih strateških projektov in morebitnimi spremembami strateških ciljev podjetja ter z optimalnim

razporejanjem virov podjetja med posameznimi strateškimi projekti. Na ta način je doseženo optimalno stanje uresničevanja strateškega plana s projekti v podjetju.

Model uresničevanja strateškega plana s projekti, ob ključni vlogi strateške projektne pisarne, v zadnjem delu magistrskega dela preverjam še na konkretnem primeru podjetja Trimo. Preverjam, kakšno vlogo igra strateška projektna pisarna pri uresničevanju strateškega plana Trima s projekti ter kako njena vloga dejansko vpliva na uspešnost in učinkovitost izvedbe strateškega plana Trima.

Raziskovanje v prvem, teoretičnem delu magistrskega dela temelji na študiju relevantne literature s področja strateškega planiranja ter s področja projektnega ravnanja in strateške projektne pisarne. Sledi analitično povezovanje vsebin strateškega planiranja in projektnega ravnanja, s ciljem oblikovati model izvajanja strateškega plana s projekti ob ključni vlogi strateške projektne pisarne. V zadnjem delu magistrskega dela pa je prevladujoča metoda raziskovanja študija primera. Na primeru podjetja Trima tako preverjam učinkovitost in uspešnost modela oblikovanega v teoretičnem delu magistrskega dela, torej empirično preverjam relevantnost temeljne hipoteze magistrskega dela v praksi.

Magistrsko delo, poleg uvodnega in sklepnega poglavja, obsega še štiri obsežnejše vsebinske sklope, razdeljene v samostojna poglavja. V prvem vsebinskem sklopu oziroma v **drugem poglavju** obravnavam ključne vsebine strateškega planiranja v podjetju, pomembne z vidika preverjanja izhodiščne hipoteze magistrskega dela. Izpostavljeni so pomen strateškega planiranja za doseganje uspešnih poslovnih rezultatov podjetja, proces strateškega planiranja, oblikovanje strateških ciljev in strategij podjetja ter morebitni problemi, ki se lahko pojavijo pri uresničevanju strateškega plana oziroma strategij. V **tretjem poglavju** se osredotočim na vsebine projektnega ravnanja ter na vlogo strateške projektne pisarne pri izvajanju projektov v podjetju. V **četrtem poglavju** nato povežem vsa spoznanja, pridobljena v prvih dveh vsebinskih sklopih, in sicer analiziram prepletenost strateškega in projektnega ravnanja v procesu uresničevanja strateškega plana oziroma strategij s projekti. Pri tem se še posebej osredotočim na vlogo strateške projektne pisarne v tem procesu in njen vpliv na učinkovitost in uspešnost uresničevanja strateškega plana s projekti. Zadnji, četrti vsebinski sklop oziroma **peto poglavje** pa je namenjeno empiričnemu raziskovanju vloge strateške projektne pisarne pri uresničevanju strateškega plana s projekti v podjetju Trimo. Na kratko predstavim proces strateškega planiranja v Trimu. Sledi analiza učinkovitosti in uspešnosti uresničevanja strateškega plana s projekti v Trimu. Nazadnje pa ugotavljam, kakšen vpliv bi imela uvedba strateške projektne pisarne na učinkovitost in uspešnost uresničevanja strateškega plana Trima s projekti. Magistrsko delo zaključim s sklepi in ugotovitvami.

2 Strateško planiranje v podjetju

2.1 Opredelitev planiranja v podjetju

Da bi si zagotovila svoj obstoj oziroma kar se da uspešno rast in razvoj, podjetja v naprej planirajo svoje poslovanje. Planiranje v podjetjih lahko opredelimo kot neprekinjen in sistematičen proces sprejemanja podjetniških odločitev na podlagi najboljšega poznavanja prihodnosti podjetja (Drucker v Rozman et al, 1993a, str. 76) oziroma kot usmerjanje poslovanja podjetja z izbiro ciljev podjetja in načinov za njihovo izvedbo na podlagi analize preteklosti in ob upoštevanju prihodnjih gibanj (Milisavljević v Rozman et al, 1993a, str. 77).

Namen planiranja v podjetjih je razreševanje in preprečevanje vseh potencialnih problemov (Rozman, 1993b, str. 22), s katerimi bi se utegnilo podjetje soočiti v prihodnosti. V procesu planiranja si vodstvo podjetja vnaprej zamišlja nastanek morebitnih težav zaradi spremenjenega poslovnega okolja podjetja in jih poskuša vnaprej preprečiti oziroma poiskati najboljši odgovor na pričakovane spremembe v poslovnem okolju v prihodnosti z ustrezno prilagoditvijo ciljev poslovanja in načinov organizacije podjetja.

Rezultat procesa planiranja v podjetjih je izdelan plan podjetja za določeno plansko obdobje (Hauc et al, 1993, str. 81). Plan odgovorja na osnovno vprašanje, kje si podjetje želi biti po preteku določenega planskega obdobja ter kako bo podjetje v tem obdobju na najbolj optimalen način uporabilo vse svoje vire za doseg zastavljenih ciljev, ob upoštevanju razpoložljivosti notranjih in zunanjih virov ter pričakovanih sprememb v poslovnem okolju podjetja.

Planiranje v podjetjih se izvaja na različnih nivojih vodenja podjetja (na primer planiranje poslovanja celotnega podjetja, planiranje poslovanja sestavnih delov podjetja, planiranje razvoja idelka) ter za različna časovna obdobja (na primer dolgoročno, kratkoročno in operativno planiranje). V obdobju naraščajoče kompleksnosti poslovnega okolja, v katerem so podjetja v boju z globalno konkurenco prisiljena hitro in pravilno odgovarjati na nenehne spremembe, čedalje bolj pomembno vlogo, v spektru različnih vrst planiranja, v podjetju dobiva strateško planiranje, kateremu se podrobneje posvečam v nadaljevanju.

2.2 Opredelitev strateškega planiranja v podjetju

Strateško planiranje omogoča najvišjemu vodstvu podjetja dolgoročen pogled na poslovanje podjetja, ga odvrne od dnevnih operativnih problemov, izboljšuje proces sprejemanja odločitev in ima posledično pozitiven učinek na poslovne kazalnike uspešnosti podjetja (Schwenk v Češnovar, 2006, str. 230). Strateško planiranje, vključno s procesom uresničevanja strateškega plana, je ključen proces v podjetju, zato ga mora voditi in usmerjati najvišje vodstvo podjetja (Sedovnik, 2006, str. 335).

Bistvene značilnosti, po katerih se strateško planiranje razlikuje od drugih vrst planiranja, so (Hauc et al, 1993, str. 104-106):

- Pri strateškem planiranju sta v središču pozornosti utrjevanje in povečevanje konkurenčnih prednosti podjetja, ki jih vodstvo razvija na osnovi analize poslovanja podjetja ter položaja podjetja v poslovnem okolju. Utrjevanje oziroma povečevanje konkurenčnih prednosti omogoča ohranjanje oziroma izboljševanje položaja podjetja v vse bolj konkurenčnem poslovnem okolju ter hkrati zagotavlja uspešen dolgoročen razvoj in rast podjetja.
- V procesu strateškega planiranja vodstvo podjetja poskuša v največji možni meri predvidevati in upoštevati prihodnje spremembe v poslovnem okolju in njihov vpliv na prihodnji položaj podjetja v poslovnem okolju.
- Rezultat strateškega planiranja so dolgoročno naravnani cilji in poti za doseg te ciljev, usmerjenih v zagotavljanje dolgoročnega razvoja in rasti podjetja.

Pomembne prednosti, ki jih strateško planiranje prinaša podjetju, so (Češnovar, 2006, str. 230):

- osredotočenost na dolgoročen razvoj in rast podjetja ter določanje jasnih dolgoročnih usmeritev poslovanja in organizacije podjetja,
- ločitev podjetja od njegovega poslovnega okolja,
- osredotočenost na spremembe v zunanjem poslovnem okolju ter vpliv teh sprememb na poslovanje podjetja,
- zagotavljanje konsistentnosti v procesu sprejemanja odločitev vodstva podjetja,
- okrepitev instrumentov za usmerjanje in vodenje zaposlenih,
- omogočanje lažje komunikacije in (medsebojnega) razumevanja znotraj podjetja,
- vzpostavitev sistema logičnega ter sistematičnega reševanja problemov,
- zagotavljanje racionalne razporeditve redkih virov med poslovnimi enotami podjetja, programi in projekti, kar omogoča učinkovito upravljanje podjetja in nižje stroške poslovanja,
- omogočanje kontroliranja zastavljenih ciljev,
- zmanjševanje nejasnosti ter
- zagotavljanje reda.

2.3 Proces strateškega planiranja v podjetju

Strateško planiranje zahteva sistematičen pristop dela (Sedovnik, 2003, str. 335). Proces strateškega planiranja obsega več faz, ki so vsebinsko in časovno v naprej opredeljene ter se ciklično ponavljajo. Sedovnikova (2003, str. 37) strateško planiranje obravnava enako kot vsak naraven proces, pri katerem želimo najprej ugotoviti sedanje stanje, zamisliti neko želeno stanje in določiti pot, kako priti od sedanjega stanja k želenemu.

Prva faza strateškega planiranja je **analiza poslovanja podjetja** (Rozman et al, 1993a, str. 83). Rezultat je ocena preteklega oziroma sedanjega načina poslovanja ter opredelitev

prednosti in slabosti podjetja. Analiza dosedanjega poslovanja podjetja nudi dobro izhodišče za smotrno načrtovanje prihodnje usmeritve podjetja, saj lahko vodstvo podjetja le z jasnim razumevanjem trenutnega položaja (Kje smo?) sprejema ustrezne odločitve o nadaljnjih ciljih (Kam želimo priti?). Opredelitev prednosti in slabosti podjetja pa vodstvu nakazuje področja poslovanja podjetja, ki jih bo v prihodnosti bodisi potrebno še dodatno krepiti, bodisi izločiti oziroma redefinirati.

Druga faza v procesu strateškega planiranja je **analiza dosedanjih ter predvidevanje prihodnjih trendov v poslovnem okolju podjetja** (*ibid.*). Na poslovanje podjetja ter na njegov dolgoročen razvoj in rast vplivajo tako prednosti oziroma slabosti podjetja samega kot tudi priložnosti oziroma nevarnosti, ki jih za podjetje predstavlja okolje, v katerem posluje. Zato je smotrnost odločitev vodstva o nadaljnjih usmeritvah poslovanja in organizacije podjetja v veliki meri odvisna tudi od pravilnega predvidevanja gibanja trendov v poslovnem okolju podjetja, ki za večino podjetij danes predstavlja globalni trg.

Tretja faza v procesu strateškega planiranja je **oblikovanje strateških ciljev podjetja** (Rozman et al, 1993a, str. 83-84). To je zaželenega in hkrati uresničljivega, vendar negotovega doseganja prihodnjega poslovanja podjetja. S postavljanjem strateških ciljev podjetje usmerja svojo prihodnjo dejavnost, pri tem pa upošteva tako prednosti oziroma slabosti podjetja samega kot tudi priložnosti oziroma nevarnosti, ki jih za podjetje predstavlja okolje, v katerem posluje. Podjetje si lahko zastavi enega ali več strateških ciljev. V slednjem primeru mora biti pazljivo na skladno prepletenost zastavljenih ciljev.

Da bi podjetje lahko naredilo premik od sedanjega do prihodnjega, zaželenega stanja poslovanja, pa mora prehoditi neko pot. Zadnja, **četrti faza** v procesu strateškega planiranja je zato **določanje poti za doseg zastavljenih strateških ciljev** (Rozman et al, 1993a, str. 84). Vodstvo podjetja v tej fazi strateškega planiranja odgovarja na vprašanje, kako doseči zastavljene strateške cilje v naprej določenem planskem obdobju. Izbrati si mora torej poti, ki ga bodo pripeljale iz sedanjosti v prihodnost. Poti določa tako, da čim bolj izkoristi svoje lastne prednosti in priložnosti, ki se ponujajo v poslovnem okolju, ter razreši svoje slabosti in se izogne nevarnostim, ki mu pretijo v poslovnem okolju. Tako, kot je možno oblikovati več različnih strateških ciljev podjetja, je možno določiti tudi več različnih poti, kako doseči te cilje. Na primer, da si podjetje za svoj strateški cilj zastavi povečanje izvoza, lahko to doseže bodisi z novo investicijo, bodisi s preusmeritvijo prodaje na druge trge, ali pa na kakšen drug način.

Faze procesa strateškega planiranja med seboj niso striktno ločene in si ne sledijo nujno v zgoraj zapisanem vrstnem redu, ampak se med seboj prepletajo in prelivajo. Dve pomembni značilnosti procesa strateškega planiranja sta zato nedvomno iterativnost ter prehajanje od širših k ožjim spoznanjem (*ibid.*). Da bi vodstvo podjetja lahko čim bolj smotrno, natančno, podrobno in pravilno opredelilo svoje strateške cilje ter poti za doseg zastavljenih ciljev, mora pogostokrat večkrat skozi posamezne faze procesa strateškega planiranja ter na ta način

»preveriti« ustreznost strateškega plana, ki jih načrtuje uresničiti v prihodnosti. S stalno revizijo procesa strateškega planiranja se podjetje izogne nevarnosti, da bi svoje omejene vire uporabljalo za uresničevanje neustrezno zastavljenega strateškega plana, bodisi zaradi neustrezne analize poslovanja podjetja in analize poslovnega okolja podjetja, bodisi zaradi nenehnih nepredvidljivih sprememb v poslovnem okolju podjetja. Zato je izredno pomembno, da podjetje stalno ponavlja izvajanje analize poslovanja podjetja in analize dosedanjih in prihodnjih trendov v poslovnem okolju podjetja ter na podlagi ugotovitev ponovno preveri ustreznost zastavljenih strateških ciljev in izbranih poti za odsego teh ciljev.

Glede na to, da v magistrskem delu problematiziram uresničevanje strateškega plana podjetja, v nadaljevanju več pozornosti posvečam tretji in četrti fazi procesa strateškega planiranja, to je oblikovanju strateških ciljev podjetja in izbiri poti za doseganje teh ciljev, medtem ko prve in druge faze procesa strateškega planiranja, to je analize poslovanja podjetja in analize dosedanjih in prihodnjih trendov v poslovnem okolju, ne razdeljujem podrobneje.

2.4 Oblikovanje poslanstva, vizije in strateških ciljev podjetja

Medtem ko Rozman tretjo fazo imenuje zgolj oblikovanje strateških ciljev podjetja, Sedovnikova (2003, str. 52) v sklopu tretje faze procesa strateškega planiranja poleg oblikovanja strateških ciljev omenja tudi oblikovanje poslanstva in vizije podjetja, vendar se oba strinjata, da je bistvo tretje faze oblikovanje zaželenega razvoja podjetja.

Poslanstvo, vizija in strateški cilji podjetja skupaj predstavljajo tako imenovane temeljne usmeritve podjetja. Sedovnikova (2003, str. 53 - 59) pod pojmom poslanstvo podjetja razume opis razlogov obstoja podjetja, ki daje utemeljenost prihodnjemu poslovanju podjetja in postavlja temeljna izhodišča za oblikovanje ciljev poslovanja podjetja, z vizijo razume okvirno in domišljijsko, pa vseeno verjetno sliko ali videnje podjetja v prihodnosti, s strateškimi cilji pa vodstvo podjetja, kot pravi Sedovnikova, jasno in nazorno začrta zelen rezultat poslovanja v določenem planskem obdobju. Ker je pri uresničevanju strateškega plana podjetja pomembno predvsem kontroliranje doseganja zastavljenih strateških ciljev podjetja, medtem ko sta poslanstvo in vizija bolj splošna zapisa temeljne usmeritve podjetja, v nadaljevanju več pozornosti posvečam strateškim ciljem.

Strateški cilji podjetja opredeljujejo (Johnson et al, 2005, str. 10; Cliff in Faulkner, 1997, str.1-3):

- dolgoročno usmeritev poslovanja in organizacije podjetja,
- utrjevanje in povečevanje konkurenčnih prednosti podjetja,
- odgovor podjetja na predvidene spremembe v poslovnem okolju,
- razvoj virov in kompetenc ter
- povečevanje vrednosti za delničarje.

Strateški cilji podjetja se oblikujejo za obdobje, ki ni v naprej predeterminirano, temveč je odvisno od tega, za kako dolgo obdobje lahko vodstvo predvidi nadaljno usmeritev razvoja poslovanja podjetja (Hauc, 2001, str. 4). Na začetku 20. stoletja je veljalo, da so se strateške usmeritve podjetja sprejemale za naslednjih petdeset let (Ansoff in McDonnell, 1990, str. 450). Ker je takrat poslovno okolje bilo bolj stabilno, so podjetja lahko poslovala uspešno tudi na podlagi strateških ciljev in strategij sprejetih pred petdesetimi leti. Sedaj, v času nenehnih sprememb v poslovnem okolju, pa se strateški cilji in strategije podjetij postavljajo za triletno, petletno ali največ desetletno obdobje. Pri tem velja, da bolj kot so strateški cilji dolgoročni, bolj so le-ti okvirni in oblikovani ob predpostavki nepredvidljivih sprememb.

Z vidika sledenja ustreznim strateškim ciljem v vsakem trenutku poslovanja podjetja je zato potrebno strateške cilje podvreči stalni reviziji, v sklopu katere se strateške cilje redno prilagajajo morebitnim spremembam v notranjem in zunanem poslovnem okolju podjetja. Neustrezni strateški cilji v posameznem obdobju poslovanja podjetja lahko pomembno vplivajo na neuspešnost razvoja in rasti podjetja, saj le-ti vplivajo na operativne poslovne odločitve vodstva podjetja (Johnson et al, 2005, str. 10).

Za uspešnost poslovanja podjetja pa je izrednega pomena tudi medsebojna integriranost posameznih zastavljenih strateških ciljev (*ibid.*). To pomeni, da morajo vsi strateški cilji razvoj poslovanja podjetja enotno usmerjati v isto smer, saj lahko drugače pride do kolizije posameznih strateških ciljev. Tako se lahko zgodi, da bo podjetje svoje notranje in zunanje vire uporabljalo za doseganje dveh, med seboj nasprotujočih si, smeri razvoja poslovanja podjetja. To pa zagotovo ne predstavlja optimalne uporabe virov, k čemur teži vsako podjetje.

Da bi lahko podjetje zastavljene strateške cilje čim bolj učinkovito in uspešno doseglo v planiranem obdobju, morajo le-ti biti (Sedovnik, 2006, str. 13):

- realni,
- razumljivi za vse interesne skupine zaposlenih,
- fleksibilni (dopuščajo spremembe),
- merljivi ter
- motivacijski za vse zaposlene.

Na podlagi tako oblikovanih strateških ciljev, lahko vodstvo oblikuje in določi poti za doseg teh ciljev.

2.5 Oblikovanje in določanje strategij podjetja

Oblikovanju strateških ciljev, ki predstavljajo smernice nadaljnega razvoja podjetja, sledi določanje strategij oziroma poti za uresničevanje zastavljenih strateških ciljev (Sedovnik, 2006, str. 14). Tako kot oblikovanje strateških ciljev podjetja predstavlja tudi oblikovanje in določitev strategij osrednjo vsebino procesa strateškega planiranja. Strategije predstavljajo

skupek aktivnosti, ki jih je potrebno uresničiti v začrtanem obdobju za doseg zastavljenih strateških ciljev (Hauc et al, 1993, str. 89).

Posamezne strateške cilje je možno uresničiti z uspešno uresnitvijo ene same strategije, medtem ko je za doseg nekaterih drugih strateških ciljev potrebno uspešno izvesti več, med seboj povezanih, strategij. Ali drugače povedano, do nekaterih strateških ciljev vodi ena sama pot, medtem ko morajo za doseg drugih strateških ciljev različne organizacijske enote podjetja sočasno prehoditi več, med seboj deloma ločenih poti, ki se v cilju združijo. Tako mora, na primer za doseg strateškega cilja povečanje prodaje v treh letih za 50 odstotkov glede na preteklo leto, komercialni sektor povečati svoje trženjske aktivnosti, kadrovski sektor mora zaposliti nove kompetentne kadre v različnih organizacijskih enotah, kjer bo posledično zaradi povečanja prodaje prišlo do povečanega obsega dela, morebiti je potrebno posledično povečati tudi proizvodne kapacitete in postaviti novo proizvodno halo oziroma linijo ipd.

Hauc (et al, 1993, str. 162) med seboj povezane skupine strategij, imenuje strateški razvojni programi. Strateški razvojni programi so lahko:

- programi uvajanja novih strateških poslovnih enot,
- programi uvajanja novih proizvodov ali storitev,
- programi osvajanja tržišč,
- programi posodabljanja proizvodnje,
- programi integracij,
- programi razvoja organiziranosti podjetja,
- programi razvoja kadrov,
- programi uvajanja informatiziranega poslovanja
- programi izgradnje informacijskega sistema
- programi raziskovalno-razvojne dejavnosti,
- programi tujih vlaganj itd.

Strategije podjetja se, glede na nivo organizacijske strukture podjetja, delijo na tri zvrsti (Hauc et al, 1993, str. 90 – 91):

- **globalne strategije** – so strategije na podjetniškem ali korporacijskem nivoju. Sedovnikova (2003, str. 62) to zvrst strategij zato imenuje tudi korporacijske, Pučko (2003, str. 171) pa celovite strategije. Ta zvrst strategij izhaja iz poslanstva podjetja in njegove vizije ter iz oblikovanih strateških ciljev podjetja. Obsegajo glavne strateške usmeritve rasti in razvoja podjetja.
- **poslovne strategije** – se nanašajo na strategije posameznih poslovnih enot oziroma tudi strategije poslovanja z določeno skupino proizvodov kot pravi Pučko (2003, str. 200), zato Sedovnikova (2003, str. 63) tovrstne strategije imenuje tudi strategije poslovnih področij. Poslovne strategije so usklajene z globalnimi strategijami podjetja. Vodstvo oblikuje te strategije kot »prenos« globalnih strategij na poslovno (profitno) raven.

- **funkcijske strategije** – se nanašajo na posamezne organizacijske enote, kot na primer razvoj, proizvodnja, vzdrževanje ipd., in predstavljajo operacionalizacijo globalnih in poslovnih strategij. Vodstvo je na tej ravni odgovorno za izvrševanje strateških razvojnih planov v okviru letnih planov in planov projektov (strateškega) razvoja organizacijske enote.

Proces določanja in oblikovanja strategij podjetja se lahko izvaja na dva različna načina (Haberberg in Rieple, 2001, str. 33-35):

- Strategije oblikuje najvišje vodstvo podjetja v sklopu četrte faze procesa strateškega planiranja, in sicer kot poti za doseganje zastavljenih strateških ciljev. Te strategije zato Haberberg in Rieple imenujeta tudi »namerne strategije« in so rezultat sistematične analize poslovnega okolja in analize razpoložljivih virov podjetja.
- Strategije pa se lahko oblikujejo oziroma pojavijo tudi po principu od spodaj navzgor brez neposredne intervencije najvišjega vodstva. Tovrstne, tako imenovane »pojavnne strategije«, razvijejo zaposleni kot odgovor na operativne probleme oziroma priložnosti, s katerimi se srečujejo. To je lahko rezultat izmenjave idej in dobrih praks med zaposlenim ali pa posebnega nadzornega ali nagrajevalnega sistema, ki obstaja v posameznem podjetju.

Kljub zavedanju, da se strategije lahko oblikujejo tudi po principu od spodaj navzgor brez neposredne intervencije vodstva podjetja, se v nadaljevanju osredotočam predvsem na prvi način, sistematičnega oblikovanja »namernih strategij« s strani vodstva podjetja, saj je oblikovanje »namernih strategij« veliko bolj pogosto, kot oblikovanje »pojavnih strategij«. Poleg tega pa se »pojavnne strategije« razvijejo kot odgovor na operativne probleme oziroma priložnosti, zato predvidevam, da se pri uresničevanju »pojavnih strategij« ne pojavljajo problemi, ki so značilni pri uresničevanju »namernih strategij«, saj reševanje konkretnih, operativnih problemov opredeljuje jasen cilj in kaže jasno pot za doseg tega cilja. Uresničevanje »pojavnih strategij« ni problematično, zato teh strategij ne obravnavam podrobneje v tem magistrskem delu, ki problematizira prav uresničevanje strateškega plana oziroma strategij, kot dela strateškega plana.

Uresničevanje »namernih strategij«, ki jih oblikuje vodstvo podjetja, kot poti za doseg strateških ciljev podjetja, pa je v veliko podjetjih pogosto problematično in neustrezno, kot je izpostavljeno v uvodu magistrskega dela. Tovrstne strategije med drugim temeljijo na predvidevanju prihodnjih trendov v poslovnem okolju, v katerem se dogajajo nenehne nepričakovane spremembe, in jih zato pogostokrat ne moremo tako jasno definirati kot »pojavnih strategij«. Zato je potrebno izvajati periodično in temeljito revizijo ustreznosti strategij (Kerin, 1998, str. 42). Potrebno je izvajati stalne in sistematične primerjave med strateškimi cilji in strategijami ter vsakokratnimi pričakovanimi spremembami v poslovnem okolju. V primeru, da se zaznajo večja odstopanja strateških ciljev in strategij od pričakovanih trendov poslovnega okolja, je potrebno strateške cilje in strategije temu ustrezno prilagoditi, spremeniti ali celo opustiti in zastaviti nove strateške cilje oziroma strategije.

Revizija strategij je izrednega pomena, saj se lahko v procesu strateškega planiranja pojavijo problemi, katerih posledica je oblikovanje in določitev strategij, ki ne predstavljajo ustreznega odgovora na pričakovana gibanja v poslovnem okolju ter na razpoložljive vire podjetja. Problemi se lahko pojavijo v vseh fazah procesa strateškega planiranja (Kerin, 1998, str.42), in sicer v:

- analizi poslovanja podjetja,
- analizi dosedanjih in prihodnjih trendov poslovnega okolja,
- izbiri metod zgornjih dveh omenjenih metod analize,
- fazi oblikovanja strateških ciljev podjetja ter
- v fazi oblikovanja in določanja strategij.

Da bi se podjetja lahko v čim večji meri izognila problemu oblikovanja neustreznih strategij v procesu strateškega planiranja, je potrebno ta proces sistematizirati. Najvišje vodstvo podjetja mora zagotoviti, da se v procesu strateškega planiranja sistematično in ustrezno izvedejo vse potrebne faze procesa in tako zmanjša tveganje oblikovanja strateškega plana oziroma strategij, kot dela strateškega plana, ki ne bi predstavljale najbolj optimalnega odgovora na pričakovana gibanja v poslovnem okolju ter na razpoložljive vire podjetja.

2.6 Uresničevanje strategij podjetja

Ko so strategije podjetja oblikovane in določene, je potrebno sprožiti proces uresničevanja sprejetih strategij (Hauc et al, 1993, str. 104). Že v fazi strateškega planiranja mora najvišje vodstvo na osnovi oblikovanih strategij, ob upoštevanju poslanstva, vizije ter strateških ciljev podjetja, sprejeti strateško odločitev o alokaciji razpoložljivih virov podjetja. Ta faza v procesu strateškega planiranja je izredno pomembna za učinkovito in uspešno uresničevanje strategij.

V izredno konkurenčnem poslovnem okolju se namreč od vodstva zahteva hitro in učinkovito uresničevanje sprejetih strategij (Kovač, 1996, str. 94). Tako Birnbaum (1996, str. 96) pravi, da je pravi čas za razmišljanje o uresničevanju strategij že v začetku faze določevanja in oblikovanja strategij. Vendar je ravno uresničevanje strategij zaradi svoje kompleksnosti pogostokrat izpostavljeno kot tisti del procesa strateškega managementa oziroma ravnanja, ki v večini podjetij ni ustrezno izveden. Strateško ravnanje obsega, poleg štirih faz procesa strateškega planiranja, predstavljenih v poglavju 2.3, še fazi uresničevanja ter kontrole uresničevanja strateškega plana oziroma strategij kot dela strateškega plana (Sedovnik, 2003, str. 66). Veliko avtorjev ugotavlja, da vodstvo podjetja posveča preveč pozornosti prvim štirim fazam strateškega ravnanja, torej procesu strateškega planiranja, in premalo uresničevanju in kontroli uresničevanja sprejetih strategij. Ocenjuje se, da več kot 50 odstotkov sprejetih strategij ni uresničenih (Kerin, 1998, str. 76).

Tako lahko pogostokrat slišimo ali prebiramo izjave voditeljev različnih svetovnih podjetij, kot na primer (Thompson in Strickland, 1999, str. 268):

- »Mi znamo zelo dobro strateško planirati, vendar implementiramo patetično.«
- »Strategije so intelektualno preproste, njihova izvedba pa ni.«
- »Sposobnost oblikovanja drznih novih strategij ne zadostuje. Najvišje vodstvo podjetja mora biti sposobno tudi prevesti svojo strateško vizijo v konkretne korake in tako zagotoviti, da se strategije tudi izvedejo v praksi.«

Uresničevanje strategij je tako najmanj določen oziroma najbolj odprt del procesa strateškega ravnanja (Thompson in Strickland, 1999, str. 268-270). Uresničevanje strategij je bolj umetnost kot znanost in zahteva drugačne voditeljske sposobnosti in veščine, kot jih potrebuje najvišje vodstvo pri določanju in oblikovanju strateških ciljev in strategij. Medtem ko je določanje in oblikovanje strategij podjetja predvsem strateška aktivnost usmerjena v utrjevanje in povečevanje konkurenčnih prednosti podjetja, je uresničevanje strategij primarno organizacijska, operativno usmerjena aktivnost, ki se vrti predvsem okrog upravljanja ljudi in poslovnih procesov. Teh kompetenc pa očitno večini članov vodstev podjetij primanjkuje.

Zato strategije podjetja ne morejo biti uresničene uspešno brez ustreznega podpornega poslovnega in organizacijskega sistema (Thompson in Strickland, 1999, str. 319). Ustrezen podporni poslovni in organizacijski sistem vključuje (Thompson in Strickland, 1999, str. 15):

- izgradnjo takšne organizacijske strukture, ki bo podjetju zagotavljala dovolj razpoložljivih virov, sposobnosti in kompetenc za uspešno izvedbo strategij;
- plan stroškov podjetja v smeri zagotavljanja zadostnega obsega virov za tiste dejavnosti, ki so odločilnega pomena za strateški uspeh podjetja;
- oblikovanje takšnih politik in procedur, ki bodo omogočale čim bolj enostavno izvedbo strategij;
- uvedbo najboljših praks v vse procese podjetja;
- prizadevanje za nenehno izboljševanje procesa izvajanja dejavnosti celotne vrednostne verige;
- vzpostavitev informacijskega, komunikacijskega in operacijskega sistema, ki bo zaposlenim v podjetju omogočal uspešno izvajanje njihovih strateških nalog;
- vezavo nagrad in vzpodbud zaposlenim na doseganje ciljev ter na uspešnost izvedbe strategij;
- vzpostavitev delovnega okolja in kulture podjetja, ki bosta naklonjena uresničevanju strategij ter;
- uveljavljanje načina vodenja, ki bo predstavljalo gonilno silo procesa implementacije strategij ter bo skrbelo za stalno izboljševanje tega procesa.

Čeprav uresničevanje strategij deloma vključuje tudi še nekaj planiranja, je glavni poudarek, kot je razvidno iz prejšnjega odstavka in kot pravi tudi Pučko (2003, str. 321), v fazi

uresničevanja strategij na organiziranju, kadrovanju in usmerjanju ljudi. Zato moramo poskrbeti za ustrezno organizacijo, zagotovljene potrebne kadre, pa tudi sistem usmerjanja ljudi, predno lahko začnemo z uresničevanjem strategij. V kolikor vodstvo podjetja temu ne nameni zadostne pozornosti, obstaja velika verjetnost, da oblikovane strategije ne bodo uresničene. To je namreč eden izmed treh glavnih razlogov neuspešnega strateškega ravnanja v podjetjih, ki ga obravnavam v poglavju 2.7 oziroma podrobneje v poglavju 2.7.3.

2.7 Razlogi neuspešnega strateškega ravnanja v podjetjih

Razloge neuspešnega strateškega ravnanja v podjetjih lahko razdelimo v tri skupine (Rozman, 1993b, str. 276 – 295):

- neustrezen proces določanja in oblikovanja strateških ciljev in strategij,
- nepredvidene spremembe v poslovnem okolju ter
- neustrezen proces uresničevanja strategij.

2.7.1 Neustrezen proces določanja in oblikovanja strateških ciljev in strategij

Glavni razlog za neustrezen proces določanja in oblikovanja strateških ciljev in strategij je v prvi vrsti problematičen odnos najvišjega vodstva podjetij do procesa strateškega planiranja (Rozman, 1993b, str. 277 – 278). Kljub temu, da je strateško planiranje ena od ključnih nalog najvišjega vodstva, različni avtorji na podlagi praktičnih izkušenj in empiričnih raziskav ugotavljajo, da je odnos najvišjega vodstva strateškega planiranja v mnogih podjetjih neustrezen. Raziskava Steinerja in Schölhammerja (v Rozman, 1993b, str. 277 – 278) navaja pet najpogostejših razlogov za neustrezen proces strateškega planiranja in prav vsi navedeni razlogi imajo skupni imenovalac v problematičnem odnosu najvišjega vodstva podjetij do procesa strateškega planiranja:

- Najvišje vodstvo podjetja večino svojega časa porabi za reševanje tekočih, operativnih problemov, zato ne posvetijo dovolj časa strateškemu planiranju. Posledično postane proces strateškega planiranja v takem podjetju diskreditiran.
- Mnenje najvišjega vodstva podjetja je, da lahko proces strateškega planiranja v celoti delegirajo planerjem. Tako najvišje vodstvo, kot tudi vodje na nižjih ravneh vodenja podjetja, ne razumejo narave strateškega planiranja ter kakšen pomen ima le-ta za uspešnost poslovanja celotnega podjetja. Razumljivo je, da zaradi zahtevnosti, obsega in potrebne strokovnosti najvišje vodstvo podjetja velikokrat ne more samo v celoti opraviti strateškega planiranja. Zato si pridobijo pomoč tako imenovanih planerjev, ki jim dodelijo precejšen del nalog, povezanih s strateškim planiranjem. To pa ustvarja nevarnost ozkega povezovanja procesa strateškega planiranja in planerjev, češ da planerji v celoti izvajajo proces strateškega planiranja. Posledica prenosa strateškega planiranja na planerje je, da je proces sicer opravljen, a so sprejeti strateški cilji in strategije pogosto neživljenjski in brez moči. Strateško planiranje je namreč na ta način ločeno od moči odločanja in zato prikrajšano za informacije življenjskega pomena za uspešno oblikovanje strateških ciljev in strategij, ki bodo v prihodnosti zagotavljale uspešno poslovanje podjetja.

- Najvišje vodstvo podjetja ne razvija strateških ciljev podjetja kot osnovo za oblikovanje dolgoročnih planov.
- Najvišjemu vodstvu v podjetju ne uspe ustvariti organizacijske kulture, ki bi bila naklonjena strateškemu planiranju.
- Vključevanje vodij na nižjih ravneh vodenja podjetja v proces strateškega planiranja ni zagotovljeno.

Rezultat neustreznega procesa strateškega planiranja je, bodisi izostanek oblikovanja strateških ciljev in strategij podjetja, bodisi sprejetje neustreznih strateških ciljev in strategij. V prvem primeru vodstvo podjetja ostane brez kakršnihkoli usmeritev prihodnjega poslovanja podjetja, kar izpostavlja celotno podjetje resnim tveganjem zaradi nezavedanja, kakšne spremembe se lahko zgodijo v prihodnjem v poslovnem okolju, ki bi jih lahko predvidili in nanje ustrezno odgovorili, v kolikor bi bil proces strateškega planiranja ustrezno izpeljan. V skrajnem primeru izostanek določitve in oblikovanja strateških ciljev in strategij lahko pomeni konec obstoja podjetja.

Prav tako pa lahko uspešnost poslovanja podjetja enako resno ogroža tudi sprejetje neustreznih strateških ciljev in strategij. Neustrezno oblikovani strateški cilji in strategije onemogočajo vodstvu uspešno vodenje podjetja, hkrati pa ne predstavljajo ustreznih meril ali standardov uspešnosti poslovanja podjetja. V procesu uresničevanja sprejetih strategij naj bi se dejansko poslovanje podjetja čim bolj približalo planiranemu. Na ta način naj bi bilo zagotovljeno uspešno poslovanje podjetja. Vendar ima lahko uspešna uresničitev strategij, ob predpostavki, da so le-te neustrezno oblikovane, tudi negativne posledice na uspešnost poslovanja podjetja.

2.7.2 Nepredvidene spremembe v poslovnem okolju

Na vprašanje, kaj je najpogostejši razlog neustreznega strateškega ravnanja, bi verjetno veliko vodij v slovenskih podjetjih pa tudi planerjev odgovorilo, da so to nepredvidene spremembe v poslovnem okolju (Rozman, 1993b, str. 291 – 293). Spremembe poslovnega okolja vključujejo spremembe tehnologije, kupne moči na posameznem trgu, ekonomskih politik posameznih držav ipd.

Dejstvo je, da hitrejše kot so spremembe v poslovnem okolju, pogosteje se mora izvajati proces določanja in oblikovanja strateških ciljev in strategij, hkrati pa se mora sprejete strateške cilje in strategije v času izvajanja pogosteje pregledovati, v smislu njihove aktualne ustreznosti v luči spremenjenega poslovnega okolja. Skratka, zaradi čedalje hitrejših sprememb v poslovnem okolju je potreba po strateškem planiranju v podjetjih čedalje večja, možnost smotrnega planiranja pa vse težja (Rozman, 1993b, str. 292). Podjetja zato v času hitrih sprememb stremijo h kratkoročnemu prilagajanju poslovanja spremembam v poslovnem okolju, dolgoročno pa v sooblikovanje poslovnega okolja, ki bo kar se da ugodno za poslovanje podjetja.

2.7.3 Neustrezen proces uresničevanja strategij

Poleg neustreznega procesa določanja in oblikovanja strateških ciljev in strategij ter nepredvidenih sprememb v poslovnem okolju, pa je lahko razlog neuspešnega strateškega ravnanja v podjetjih tudi neustrezen proces uresničevanja sprejetih strategij.

Kot sem že omenila, različni avtorji ugotavljajo, da je prav zanemarjanje procesa uresničevanja sprejetih strategij glavni razlog neustreznega strateškega ravnanja v podjetjih (Kovač, 1996, str. 94). Vzroki za neustrezen proces uresničevanja strategij so naslednji (Kovač, 1996, str. 98 – 99):

- Uresničevanje strategij podjetja je zelo kompleksen proces.
- Najvišje vodstvo večino svoje energije, pozornosti in časa, ki je predviden za celoten proces strateškega ravnanja, posveti strateškemu planiranju. V fazah uresničevanja in kontrole uresničevanja strategij pa najvišje vodstvo delegira iniciativo na nižje ravni vodenja. Na ta način podpira razdelitev procesa strateškega ravnanja na dva, med seboj bolj ali manj ločena dela, in sicer na strateško planiranje ter na uresničevanje oblikovanih strategij.
- V podjetju ni celovitega pristopa, ki bi, tako kot pri procesu strateškega planiranja podjetja, obsegal določene standardne faze in aktivnosti in bi celovito zajemal celoten proces uresničevanja strategij podjetja.

Uresničevanje strategij je najmanj enako toliko kompleksen in zahteven proces, kot proces strateškega planiranja, in ne poteka sam od sebe, kot je to mogoče bilo prvotno prepričanje. Prvotno je bil namreč glaven poudarek predvsem na procesu strateškega planiranja, medtem ko je bilo uresničevanju sprejetih strategij, kot dela strateškega plana, posvečeno manj pozornosti. Proces strateškega planiranja je namreč na začetku izhajal iz naslednjih predpostavk (Ansoff v Paul in Colin, 1990, str. 98 v Kovač, 1996, str. 95):

- Zaposleni v podjetju bodo opravili svoje delo odgovorno.
- Ključni problem v procesu strateškega planiranja je določanje in oblikovanje strateških ciljev in strategij. Obstoječi procesi in sistemi v podjetju bodo zagotovili razvoj poslovanja podjetja v skladu z oblikovanimi strategijami.
- Oblikovanje in uresničevanje strategij sta dva med seboj ločena in samostojna procesa.

V praksi so se vse tri zgoraj našteje predpostavke izkazale kot neresnične. Kljub temu proces strateškega planiranja v mnogih podjetjih še vedno poteka v skladu s temi predpostavkami, zaradi česar veliko sprejetih strategij ostane neuresničenih.

Zato je iskanje modela učinkovitega in uspešnega uresničevanja strategije podjetja upravičeno in potrebno. Strategije podjetja se lahko uresničuje na več načinov. Eden od načinov uresničevanja strategij, na katerega se osredotočim v svojem magistrskem delu, je

uresničevanje strategij s projekti. Oblikovala bom model uresničevanja strategij s projekti, ob ključni vlogi strateške projektne pisarne.

Predno pa se lahko posvetim oblikovanju omenjenega modela, se bom bolj podrobno posvetila projektному ravnanju in vlogi projektne pisarne v podjetju.

3 Projektno ravnanje in vloga projektne pisarne v podjetju

Sodobno poslovno okolje, v katerem se spremembe odvijajo čedalje hitreje, zahteva od podjetij sposobnost hitrega prilagajanja in razvoja. Klasična, hierarhična organizacija podjetjem že dolgo časa ne omogoča več ustreznega reagiranja na stalne spremembe v poslovnem okolju. Kot odgovor na ta problem so se začele pojavljati različne oblike fleksibilnih oziroma tako imenovanih mrežnih organizacij, katerih pomembni sestavni del je projektna organizacija dela (Semolič, 2003, str. 14).

V nadaljevanju sledi opredelitev projekta in projektnega ravnanja ter opredelitev strateške projektne pisarne in njena vloga v projektni organizaciji podjetja.

3.1 Opredelitev projekta

Najpreprostejša definicija projekta je »nekaj, kar ima začetek in konec« (Barnes v Turner, 1993, str. 4). V skladu s to definicijo, bi lahko kot projekt opredelili tudi življenje, saj ima tudi le-to svoj začetek – rojstvo in svoj konec – smrt. Vendar glede na to, da je glavna vsebina tega magistrskega dela uresničevanje strategij podjetij s projekti in vloga projektne pisarne v tem procesu, bom v nadaljevanju zgornjo definicijo projekta razširila z opredelitvami projekta nekaterih drugih avtorjev, ki projekt razumejo kot poslovni proces.

V ameriškem nacionalnem standardu na področju projektnega ravnanja, v tako imenovanem PMBOK vodniku (PMBOK Guide, 2004, str. 5), je projekt opredeljen kot začasno prizadevanje z namenom ustvarjanja edinstvenega proizvoda, storitve ali rezultata.

Cleland in King (v Turner, 1993, str. 5) projekt opredelita kot kompleksno prizadevanje za doseg specifičnega cilja v zastavljenem roku in proračunu, ki običajno seka hierarhične organizacijske linije, je edinstveno in se ponavlja ne ponavlja znotraj istega podjetja.

Turner (1993, str. 8) definira projekt kot prizadevanje, kjer so človeški, materialni in finančni viri organizirani na nov način, da bi se lahko opravil edinstven obseg dela v skladu z določeno specifikacijo in v okviru določenih stroškovnih in časovnih omejitvah z namenom doseganja donosne spremembe, določene s kvantitativnimi in kvalitativnimi cilji.

Če povzamem zgoraj navedene definicije projekta, kot tudi definicije nekaterih drugih avtorjev (Turner, 1993, str. 8, Crawford, 2002, str. 17, Kerzner v Callahan in Brooks, 2004, str. 19), so glavne značilnosti projekta:

- edinstvenost,
- kompleksnost,
- specifičnost cilja,
- omejenost časa, proračuna, kakovosti,
- poraba virov (finančnih, človeških, materialnih),
- serija aktivnosti in zadolžitev ter
- proizvodjanje nove dodane vrednosti.

Prva od zgoraj naštetih glavnih značilnosti projekta je edinstvenost. Vsak projekt je edinstven, kar pomeni, da noben projekt ni popolnoma enak ostalim projektom. Zato izvedba vsakega projekta predstavlja določeno mero negotovosti in posledično tveganja, da projekt ne bo uspešno izveden. Zato se mi logično postavlja vprašanje, zakaj se podjetja, kljub veliki negotovosti in tveganjem pri izvedbi projekta, odločajo za izvedbo projektov.

V podjetjih se odločijo za izvedbo projektov, ko menijo, da bodo lahko poslovne cilje z izvedbo projektov dosegli bolj učinkovito, kot z izvajanjem rutinskih aktivnosti in zadolžitev (Turner, 1993, str. 37). Torej takrat, ko so potencialne koristi večje od pričakovanega tveganja. Pri tem velja, da so projekti pogostokrat najbolj učinkovit, včasih pa celo edini način za izvajanje sprememb v podjetjih (*ibid.*). Ker so spremembe nujni sestavni del razvoja poslovanja podjetij, če le-ta želijo utrjevati oziroma povečevati svoje konkurenčne prednosti v sodobnem poslovnem okolju, so podjetja tako rekoč prisiljena v izvajanje projektov.

Nekateri primeri projektov, ki se izvajajo v podjetjih, so (PMBOK Guide, 2004, str. 7):

- razvoj novega proizvoda ali storitve,
- sprememba organizacijske strukture podjetja,
- razvoj in vzpostavitev novega informacijskega sistema,
- izgradnja objekta,
- razvoj in vzpostavitev nove proizvodnje linije ipd.

3.2 Opredelitev projektnega ravnanja

Angleški termin *project management* ima v slovenski strokovni literaturi in poslovni praksi različne prevode. *Project management* se v slovenski strokovni literaturi v zadnjem obdobju najpogosteje prevaja kot projektno ravnanje oziroma projektno ravnateljstvo (Rozman, 2004, str. 208). V poslovni praksi v večini slovenskih podjetij pa je bolj v veljavi prevod projektno vodenje, kar sicer ni popolnoma ustrezen prevod, saj se v slovenskem jeziku izraz vodenje pogostje uporablja za prevajanje angleškega izraza *leadership*. Tako v strokovni literaturi, kot tudi v slovenski poslovni praksi, pa je še vedno zelo razširjena tudi uporaba termina projektne management. V teoretičnem delu magistrskega dela bom zaradi bolj

razširjene uporabe v slovenski strokovni literaturi, kot ustrezen prevod angleškega termina *project management*, uporabljala predvsem termin projektno ravnanje, v praktičnem delu magistrskega dela, torej v petem poglavju, pa bom v večji meri uporabljala termina projektno vodenje oziroma projektni management, saj uporaba teh dveh terminov, tako kot je značilno za celotno slovensko poslovno prakso, prevladuje tudi v podjetju Trimo, ki ga v magistrskem delu navajam kot študijo primera.

Sedaj, ko smo razjasnili uporabo različnih izrazov za opredeljevanje projektnega ravnanja, se lahko posvetimo še sami vsebini. Turner (1993, str. 14) opredeljuje projektno ravnanje kot proces, ki zagotavlja uspešen zaključek projekta. Projektno ravnanje obsega planiranje, organiziranje, usmerjanje in kontroliranje virov podjetja v relativno kratkoročnem obdobju za doseg specifičnih ciljev.

Po drugi strani pa lahko projektno ravnanje opredelimo tudi kot umetnost uporabe znanja, sposobnosti, orodij in tehnik z namenom doseganja oziroma preseganja potreb in pričakovanj vseh deležnikov v projektu (Crawford, 2002, str. 17). Deležniki v projektu so naročnik projekta, projektni tim, izvajalci in ostali subjekti, ki jih projekt zadeva na kakršenkoli način. Uresničevanje potreb in pričakovanj vseh deležnikov projekta zato pogosto pomeni usklajevanje nasprotujočih si zahtev. Te zahteve vključujejo obseg, čas, kakovost, stroške, identificirane zahteve – potrebe ter neidentificirane zahteve – pričakovanja. Projektno ravnanje je tako kompromis med različnimi zahtevami na projektu s ciljem, da se doseže optimalen rezultat (Turner, 1993, str. 11).

Ne glede na to ali projektno ravnanje razumemo kot proces ali kot umetnost, lahko projektno ravnanje uvrščamo med sisteme vodenja, ki so v praksi dokazali svojo izredno učinkovitost (Kovač, 1996, str. 96). Predstavlja tisto obliko in način dela ter organiziranja, ki omogoča podjetjem njihovo prilagodljivost. Z uvajanjem projektnega ravnanja rušimo funkcijske in organizacijske strukture podjetij, ki so po svoji naravi toge in zato neprimerne v sodobnem poslovnem okolju, kjer so spremembe stalne in se dogajajo vse hitreje. Zato projekti in projektno ravnanje v sodobnem nestabilnem poslovnem okolju postajajo ena izmed najpomembnejših sestavin organiziranja podjetij (Semolič, 2004, str. 23).

Kljub dokazani učinkovitosti projektnega ravnanja v praksi na posameznih primerih, pa se veliko podjetij še vedno sooča z neučinkovitim in neuspešnim izvajanjem projektov, ki so predvsem posledica pomanjkljive projektne organizacije v podjetjih. Tako cilji zastavljeni ob začetku projekta velikokrat niso v celoti uspešno uresničeni ob zaključku projekta. Pri tem velja, da nižja kot je stopnja zrelosti projektnega ravnanja v posameznem podjetju, višja je stopnja neuspešno zaključenih projektov (Crawford, 2002, str. 23).

3.3 Stopnje zrelosti projektnega ravnanja v podjetju

Crawford (2002, str. 22 – 23) opredeljuje 5 stopenj zrelosti projektnega ravnanja:

1. Začetna stopnja – definiranih je le malo procesov projektnega ravnanja in uspeh projektov je odvisen od posameznih »herojev«.
2. Stopnja ponavljanja – vzpostavljeni so osnovni procesi projektnega ravnanja. Uvedeno je spremljanje ključnih kazalnikov uspešnosti projektnega ravnanja - stroškov, rokov in kakovosti. Vzpostavljena je procesna disciplina, ki zagotavlja ponavljanje uspeha na predhodnih projektih.
3. Stopnja definiranosti – proces projektnega ravnanja je dokumentiran, standardiziran in integriran v vodenje standardnih procesov podjetja.
4. Stopnja obvladovanja – vzpostavljeno je spremljanje in kontroliranje podrobnejših, kvantificiranih kazalnikov uspešnosti projektnega ravnanja.
5. Stopnja optimizacije – na podlagi kvantificiranega spremljanja in kontroliranja podrobnejših kazalnikov uspešnosti projektnega ravnanja se v podjetju izvaja stalno izboljševanje procesa projektnega ravnanja.

Za zagotavljanje realnih možnosti, da se bodo projekti zaključevali v roku, v okviru določenega proračuna in v skladu s potrebami in pričakovanji naročnika projekta, je potrebno v podjetju projektno ravnanje razviti vsaj do tretje stopnje zgoraj predstavljenega pet stopenjskega zrelostnega modela projektnega ravnanja (*ibid.*). To pomeni, da mora projektno ravnanje v podjetju biti vzpostavljeno kot ponavljajoč, kvantificiran proces. Metodologija projektnega ravnanja mora zagotoviti, da bo spremljanje in kontroliranje obsega, kakovosti in stroškov projekta naravni sestavni del izvajanja vsakega projekta. Najbolj pomembno pa je, da morajo biti procesi projektnega ravnanja institucionalizirani, to je podprti s strani najvišjega vodstva in uniformno preneseni na celotno organizacijsko strukturo v podjetju.

V realnosti je stopnja zrelosti projektnega ravnanja v velikem številu podjetij na prvi oziroma na drugi stopnji, zato je mnogo projektov zaključenih neuspešno in je uspešnost projektov ob začetku projekta negotova. Glavni razlogi za neuspeh projektov so naslednji (Crawford, 2002, str. 8-9):

- Projektni vodje oziroma projektni ravnatelji, ki na nivoju podjetja nimajo zagotovljenih orodij za (multi)projektno planiranje in kontroliranje, nimajo pregleda nad sistemom kot celoto.
- Med procesom vzpostavitve oziroma planiranja projekta ni določeno dopustno odstopanje od prvotnega plana, zato odločitev o nadaljevanju oziroma prenehanju projekta ni pravočasno sprejeta.
- Projektni vodje oziroma projektni ravnatelji nimajo zadostnih kompetenc na področju projektnega ravnanja. Veliko podjetij nima vzpostavljenega sistema, ki bi projektnim vodjem zagotavljal ustrezno usposabljanje in razvijanje njihovih kompetenc.

- Obstaja visoka povezanost med pomanjkanjem sponzorstva projekta in neuspehom projekta. V velikem številu podjetij podpora najvišjega vodstva projektne ravnateljstvu ni zadovoljiva.
- Za uspešno izvajanje projektov je izredno pomembno natančno kontroliranje virov na projektu, vendar v veliko podjetij proces spremljanja procesov še vedno temelji le na nerodnih in zastarelih procesih spremljanja rokov.

Vseh pet zgoraj naštetih razlogov neuspešnega izvajanja projektov v podjetjih je neposredno oziroma posredno povezanih z odsotnostjo posebne organizacijske enote, to je tako imenovane projektne pisarne. Ravnanje s projekti je namreč zelo zahtevno, zato projektne ravnateljstvu potrebujejo pomoč oziroma podporo, da bi lahko kar najbolje opravljali svojo vlogo. To podporo oziroma pomoč pri projektne ravnateljstvu jim lahko nudi projektne pisarna. Tako se lahko projektne ravnateljstvu posvetijo operativnemu izvajanju projektov, posebna organizacijska enota pa skrbi za oblikovanje metodologije in standardov projektne ravnateljstva, za zagotavljanje ustreznih orodij za planiranje in kontroliranje izvajanja projektov ter planiranje in kontroliranje uporabe virov na projektih, za razvoj kompetenc projektne ravnateljstev na področju projektne ravnateljstva, za organiziranje članov vodstva podjetja za bolj intenzivno vključevanje v izvajanje projektov v vlogi sponzorjev ipd.

3.4 Opredelitev projektne pisarne in njena vloga v projektne organizaciji podjetja

Projektne pisarna je posebna enota v organizacijski strukturi podjetja, ki centralizira in koordinira izvajanje vseh projektov v podjetju (PMBOK Guide, 2004, str. 17). Raziskave kažejo, da je vzpostavitev projektne pisarne v projektne organizaciji podjetja močno povezana s povečanjem uspešnosti projektov. Gartner Group celo trdi, da bodo v prihodnosti podjetja z vzpostavljeno projektne pisarno imela za polovico manj prekoračitev in ukinitvev projektov v primerjavi s podjetji brez projektne pisarne (Crawford, 2002, str. 18).

Po mnenju Crawforda (2002, str. 9-10) so dobre prakse na področju projektne ravnateljstva neposredno povezane z obstojem projektne pisarne v podjetju, saj projektne pisarna najlažje in najbolje odgovorja na probleme, ki jih različni strokovnjaki navajajo kot najpogostejše vzroke za neuspešno izvajanje projektov v podjetjih. Na splošno velja, da je delež uspešno izvedenih projektov občutno večji v podjetjih, kjer:

- izvajajo revizijo projektov po zaključeni izvedbi ter na ta način pridobivajo potrebne izkušnje in prepoznavajo »prave« priložnosti za izboljšave, kar predstavlja zdrave temelje bodočemu uspehu pri izvajanju projektov;
- imajo centralno organizirano bazo dobrih praks na področju planiranja, ocenjevanja tveganj, obvladovanja obsega projektov, spremljanja projektov in poročanja, beleženja kompetenc, razvoja in uveljavljanja metod in standardov ter na področju zagotavljanja učinkovite podpore vodjem projektov;

- sprejemajo realistične plane, ki jih stalno revidirajo. Ne osredotočajo se zgolj na nujnost izvedbe odobrenih projektov, temveč se ozirajo v prihodnost in prepoznavajo morebitna prihodnja tveganja oziroma priložnosti;
- definirajo, merijo in poročajo o ključnih kazalnikih in mejnikih na projektih;
- izkušeni sponzorji in vodje projektov podpirajo in razvijajo strategijo »go – no go«. To pomeni, da se ne obotavljajo prekiniti izvajanje projekta, v primeru, ko ugotovijo, da projekta ni možno uspešno zaključiti, in zato niso sankcionirani;
- je obvezno spremljanje in kontroliranje kritičnih datumov oziroma mejnikov projekta. To spremljanje je podprto z uporabniku prijaznimi programskimi orodji, ki so postala nepogrešljiva pri vodenju večjih projektov, v multiprojektnih okoljih ter kjer na projektih delajo razpršene projektne skupine;
- imajo kompetentne in izkušene projektne vodje. Dobri projektne vodje namreč prinašajo veliko prednosti, kot so zmanjševanje stroškov na projektu, skrajševanje časa dokončanja projekta in zagotavljanje visoke morale znotraj projektne skupine. Kompetence, ki jih večina najvišjega vodstva podjetja smatra kot zaželeno pri projektnih vodjih, so strokovna in poslovna znanja (razumevanje poslovnega področja je sicer pomembnejše, kot razumevanje strokovnega področja), dobre pogajalske in komunikacijske sposobnosti, organizacija, diplomacija in upravljanje s časom. Projektne vodje morajo znati definirati zahteve in potrebe naročnika, oceniti potreben obseg virov na projektu in narediti terminski plan za vsak posamezen vir, oblikovati proračun in upravljati stroške, motivirati projektno skupino, razreševati morebitne konflikte, voditi pogajanja in usklajevati pogodbe z zunanjimi viri, oceniti in zmanjševati tveganja ter voditi projekte v skladu s standardno metodologijo in definiranimi procesi projektnega ravnanja v podjetju. Taki projektne vodje niso rezultat naključij, temveč rastejo v okolju, ki sistematično spodbuja usposabljanje in mentorstvo ter jih nagraduje glede na njihovo upešnost pri vodenju projektov:
- imajo vzpostavljen proces spreminjanja idej v projekte, in sicer ob uporabi standardiziranega kontrolnega seznama, ki vsebuje vprašanja, kot so sponzorstvo projekta, plan projekta, vloge in odgovornosti na projektu ter financiranje. Na podlagi takega kontrolnega seznama se nato sprejme odločitev o začetku oziroma zavrnitvi projekta, ali pa se zaradi nezadostnih podatkov za sprejetje odločitve odredi nadaljnjo proučitev smotrnosti izvedbe projekta;
- so vsi projekti izvajani na standarden način, in sicer v skladu s projektno metodologijo, ki opredeljuje planiranje, kontroliranje in pregledovanje projektov, način in pogostnost sestankov projektnih skupin ter proces upravljanja sprememb. Projektne metodologije je lahko kratka in enostavna, vendar mora biti jasna in odražati trenutno stanje na področju projektnega ravnanja v podjetju.

Zgoraj naštetih devet dobrih praks na področju projektnega ravnanja je v podjetju najlažje in nabolje vpeljati s pomočjo vzpostavitve nove organizacijske enote, to je projektne pisarne. Projektne pisarne je oblikovana z namenom nudenja podpore ravnateljem projektov pri vodenju projektov na eni strani ter z namenom izboljševanja vodenja celotnega podjetja skozi

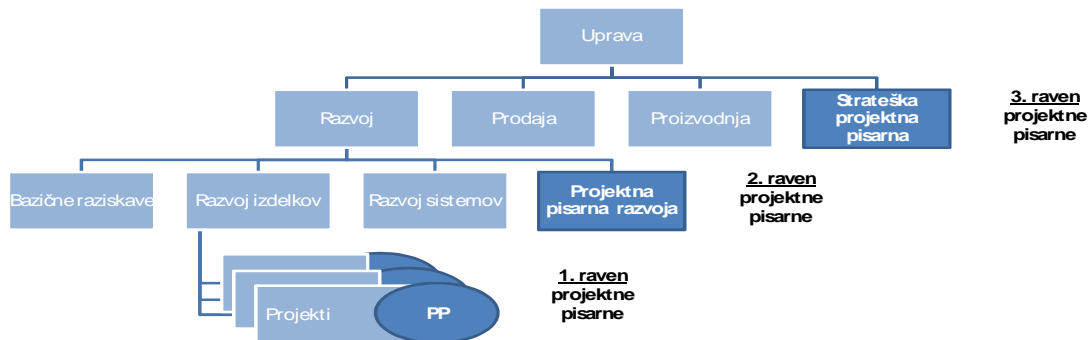
koordinacijo celotnega portfelja projektov v podjetju in povezovanja ciljev projektov s sprejetimi strateškimi cilji in strategijami podjetja na drugi strani (Crawford, 2002, str. 11).

Funkcije projektne pisarne v podjetju so odvisne od njenega položaja v organizacijski strukturi podjetja. Crawford (2002, str. 67 – 70) loči tri ravni projektne pisarne (glej sliko 1):

- Na prvi ravni je projektna pisarna, ki je tipično zadolžena za nudenje podpore pri vodenju velikih in kompleksnih posameznih projektov. Osredotočena je na vodenje enega projekta, vendar je ta projekt tako kompleksen, da je za vodenje projekta lahko potrebnih več delnih terminskih planov in posledično tudi več projektnih vodij, ki so samostojno odgovorni vsak za izvedbo dela projekta v skladu s posameznim delnim terminskim planom. Tako imenovani glavni projektni vodja pa je odgovoren za integracijo posameznih delnih terminskih planov in za uspešno izvedbo celotnega projekta.
- Projektna pisarna na drugi ravni oziroma na ravni posamezne poslovne enote (divizije, sektorja, oddelka) je lahko še vedno zadolžena za nudenje podpore pri vodenju posameznih projektov, vendar je njena glavna vloga integracija večjega števila različno velikih in različno zahtevnih projektov, ki lahko trajajo različno dolgo časa in potrebujejo različen obseg virov (človeških, finančnih, materialnih ipd.). Dodana vrednost tovrstne projektne pisarne je integracija in planiranje virov na ravni organizacije celotne poslovne enote, kar zelo poveča učinkovitost projektnega ravnanja.
- Projektna pisarna na tretji ravni oziroma na ravni celotnega podjetja se imenuje strateška projektna pisarna. Strateška projektna pisarna ima pristojnost prioretiziranja projektov, ki se bodo v prihodnjem obdobju izvajali v podjetju. Pri tem mora upoštevati, da je potrebno oblikovati in izbirati projekte, ki bodo v največji možni meri uresničevali strateške cilje podjetja.

V posameznem podjetju lahko obstaja bodisi ena projektna pisarna na eni izmed zgoraj naštetih treh ravneh, bodisi obstaja več projektnih pisarn na različnih ravneh. Tako lahko v podjetju obstaja ena ali več projektnih pisarn na prvi ravni, ki nudijo podporo pri izvajanju posameznih večjih projektov, lahko obstaja tudi ena ali več projektnih pisarn v različnih poslovnih enotah podjetja, ki nudijo podporo ravnateljem projektov pri sočasnem izvajanju večjega števila različnih projektov v posamezni poslovni enoti, lahko pa obstaja tudi strateška projektna pisarna na najvišji ravni organizacijske strukture podjetja, ki je odgovorna za nudenje podpore projektne ravnanju na ravni celotnega podjetja in je sočasno skupaj z vodstvom podjetja pristojna za prioretiziranje projektov glede na oblikovane strateške cilje in strategije podjetja s strani najvišjega vodstva.

Slika 1: Ravni projektne pisarne v organizacijski strukturi podjetja



Vir: Crawford, 2002, str. 56.

Vse omenjene projektne pisarne so lahko virtualne, kar pomeni, da nimajo predvidenega posebnega mesta v formalni organizacijski strukturi podjetja, vendar se funkcije projektnih pisarn na različnih ravneh kljub temu neformalno in ad hoc izvajajo s strani določenih zaposlenih oziroma določenih oddelkov v podjetju. V podjetjih, kjer je proces projektnega ravnanja bolj podrobno opredeljen, pa imajo projektne pisarne tudi formalno opredeljeno posebno mesto v organizacijski strukturi podjetja na različnih ravneh (glej sliko 1).

Pri tem se postavlja vprašanje, katera raven projektne pisarne je najbolj ustrezna izbira za posamezno podjetje. Na to vprašanje ni enoznačnega odgovora. Ustreznost ravni projektne pisarne je odvisna predvsem od velikosti in kompleksnosti podjetja, od medsebojne odvisnosti projektov, ki se izvajajo v posameznih poslovnih enotah, od razpoložljivosti virov ter od kompetentnosti vodij projektov. Tako je na primer za podjetje, v katerem prevladujejo veliki in zelo kompleksni projekti, ki za uspešno izvedbo potrebujejo predvsem skupino nadarjenih posameznikov, najbolj ustrezen vzpostavitev projektne pisarne na prvi ravni. Po drugi strani pa je v primeru, ko gre za veliko podjetje, kjer so viri redki in v katerem se hkrati izvaja veliko število izredno pomembnih projektov, potrebno oblikovati strateško projektno pisarno na najvišji ravni, ki lahko zagotavlja uresničevanje strateških ciljev in strategij z izvedbo različnih projektov na najbolj učinkovit in uspešen način.

Z ozirom na tematiko magistrskega dela v nadaljevanju ne bom podrobneje razčlenjevala vloge projektne pisarne na prvi oziroma na drugi ravni, temveč bom bolj podrobneje opredelila vlogo strateške projektne pisarne, ki je odgovorna in pristojna za razvoj čim bolj učinkovitega in uspešnega procesa uresničevanja in kontrole uresničevanja strategij podjetja s

projekti. Torej za razvoj dveh procesov strateškega ravnanja, ki smo ju na koncu drugega poglavja prepoznali kot najbolj problematična dela strateškega ravnanja in ju opredelili kot glavna razloga neustreznega izvajanja strateškega ravnanja.

3.5 Strateška projektna pisarna

Strateška projektna pisarna deluje na ravni celotnega podjetja in, ob sodelovanju vodstva, izvaja selekcijo, prioritizacijo projektov, s katerimi se uresničujejo strategije podjetja, v skladu s sprejetimi strateškimi cilji in strategijami podjetja, nudi podporo pri izvajanju projektov ter razvija in vzpostavlja metodologijo projektnega ravnanja prilagojeno potrebam izvajanja vseh vrst projektov, ki se izvajajo v podjetju, ne zgolj potrebam izvajanja posameznega večjega projekta ali posamezne vrste projektov, za kar sta odgovorni projektni pisarni na prvi oziroma na drugi ravni (Crawford, 2002, str. 69). Strateška projektna pisarna je, skupaj z najvišjim vodstvom podjetja, soodgovorna za zagotavljanje povezave med sprejetimi strategijami in projekti, za nudenje podpore projektnim ravnateljem pri planiranju in izvajanju projektov, za kontroliranje izvajanja posameznih projektov, kot tudi celotnega portfelja projektov ter za zagotavljanje stalne skladnosti projektov s strateškimi cilji in strategijami podjetja, še posebej takrat, ko je potrebna sprememba strateških ciljev in strategij zaradi nepredvidenih sprememb v poslovnem okolju in/ali poslovanju podjetja (Crawford, 2002, str. 227).

Funkcije strateške projektne pisarne obsegajo (Crawford, 2002, str. 227 - 230):

1. tradicionalne funkcije projektne pisarne:

- podpora projektnim ravnateljem pri izvajanju vodenja projektov,
- razvoj in vzpostavitev programskih orodij za vodenje projektov,
- oblikovanje in uveljavljanje procesov, standardov ter metodologij projektnega ravnanja,
- usposabljanje projektnih ravnateljev oziroma vseh, ki so na kakršni koli način vključeni v procese projektnega ravnanja ter
- svetovanje in mentorstvo projektnim ravnateljem oziroma vsem, ki so na kakršni koli način vključeni v procese projektnega ravnanja.

2. funkcije koordinacije ter kontroliranja projektov, ki so povezane predvsem z zagotavljanjem povezave med sprejetimi strateškimi cilji in strategijami podjetja ter cilji posameznih projektov oziroma portfelja projektov:

- predsedovanje projektnemu svetu, ki ga med drugim sestavljajo tudi posamezni člani najvišjega vodstva podjetja. Projektni svet izbira, prioritizira in terminsko planira izvajanje celotnega portfelja projektov v podjetju, sprejema odločitve o alokaciji virov na posamezne projekte in daje smernice in navodila projektnim ravnateljem,
- ravnanje z viri na nivoju celotnega portfelja projektov v podjetju,
- ocenjevanje zrelosti procesov projektnega ravnanja,
- vzpostavljanje standardov kakovosti projektnega ravnanja,
- povezovanje med različnimi posameznimi procesi in sistemi v podjetju ter
- oblikovanje in širjenje projektne kulture v podjetju.

3. funkcije, ki so specifično povezane z njeno integrativno in strateško vlogo v projektne organizaciji podjetja:
- povezovanje sprejetih strategij podjetja z različnimi programi in projekti,
 - koordiniranje izvajanja celotnega portfelja projektov ter
 - selekcija in prioritizacija projektov.

Strateška projektne pisarne v organizaciji in poslovanju podjetja predstavlja neposredno povezavo med strateškim planiranjem ter izvajanje projektov, katerih cilj je uresničevanje oblikovanih strategij in doseganje strateških ciljev podjetja, sprejetih v procesu strateškega planiranja. Povezovanje med strateškim planiranjem in projektne ravnanjem ter kakšno vlogo igra strateška projektne pisarne pri tem povezovanju, podrobneje opredeljujem v naslednjem, četrtem poglavju, kjer povežem vsa spoznanja, pridobljena v prvih dveh vsebinskih sklopih, in sicer analiziram prepletenost strateškega in projektne ravnanja v procesu uresničevanja strateškega plana oziroma strategij s projekti. Pri tem se še posebej osredotočim na vlogo strateške projektne pisarne v tem procesu in njen vpliv na učinkovitost in uspešnost uresničevanja strateškega plana s projekti.

4 Uresničevanje strateškega plana s projekti in vloga strateške projektne pisarne

V procesu strateškega planiranja podjetja oblikujejo in določijo strateški plan, to je strateške cilje in strategije za določeno prihodnje obdobje. Te strateške cilje in strategije lahko podjetja dosegajo oziroma uresničujejo na različne načine. Vendar, kot sem že izpostavila, se je v praksi izkazalo, da je pogostokrat najbolj učinkovit način uresničevanja strategij, ki uvajajo spremembe v poslovanju in organizaciji podjetja, z izvajanjem različnih projektov.

Pri uresničevanju strategij s projekti se v podjetju neposredno prepletata dva procesa, in sicer strateško planiranje ter projektne ravnanje, ki sta bila ločeno predstavljena v drugem in tretjem poglavju magistrskega dela. V tem poglavju povežem vsebine strateškega planiranja in projektne ravnanja ter podrobneje opredelim uresničevanje strateškega plana podjetja s projekti, ob ključni vlogi strateške projektne pisarne.

4.1 Povezava strateškega planiranja in projektne ravnanja

Učinkovitost izvajanja projektov, s katerimi podjetje uresničuje strategije in dosega svoje strateške cilje, je v veliki meri odvisna od jasno postavljenih ciljev, torej ciljev projekta, ki morajo biti usklajeni z oblikovanimi strategijami in strateškimi cilji podjetja (Kovač, 1996, str. 96). Zato je učinkovita integracija procesov strateškega planiranja ter projektne ravnanja izrednega pomena za uspešno uresničevanje strateškega plana podjetja s projekti.

Preučevanja različnih avtorjev na področju integracije strateškega planiranja in projektnega ravnanja so usmerjena k vzpostavljanju celovitega in učinkovitega modela uresničevanja strateškega plana s projekti (Kovač, 1996, str. 94). Razvoj takega modela poteka postopoma.

Zaradi številnih problemov, s katerimi se podjetja srečujejo v fazi uresničevanja strateškega plana, se je pokazala potreba po oblikovanju celovitega in učinkovitega sistema uresničevanja strategij, ki jih podjetje oblikuje in določi v procesu strateškega planiranja. Iz te potrebe se je najprej razvil proces strateškega managementa oziroma strateškega ravnanja (Kovač, 1996, str. 95). Strateško ravnanje predstavlja, kot je bilo že povedano, združitev procesa strateškega planiranja s procesoma uresničevanja ter kontrole uresničevanja strateškega plana, kot rezultata procesa strateškega planiranja. Strateško ravnanje torej predstavlja celovit model oblikovanja, uresničevanja in kontrole uresničevanja strateškega plana podjetja, pri čemer je, za razliko od strateškega planiranja, kjer je v ospredju oblikovanje in določanje temeljnih usmeritev razvoja podjetja, pri strateškem ravnanju bolj poudarjeno iskanje najbolj ustreznega načina uresničevanja poti za doseg temeljnih usmeritev razvoja podjetja.

Ker strategije po svoji temeljni opredelitvi prinašajo spremembe v poslovanje in organizacijo podjetja (Sedovnik, 2003, str. 117) in so projekti pogostokrat najbolj učinkovit način za izvajanje sprememb v podjetjih, kot smo ugotovili v poglavju 3.1, so si člani najvišjih vodstev podjetij začeli prizadevati oblikovati način, kako povezati strateške cilje in strategije podjetij s cilji posameznih projektov (Crawford, 2002, str. 227) in tako vzpostaviti kar se da najbolj optimalen način uresničevanja strateškega plana, torej uresničevanja strateškega plana s projekti. To je bil začetek povezovanja strateškega s projektним ravnanjem. Projektno ravnanje je bilo v podjetjih vse pogosteje uporabljeno za uvajanje sprejetih strateških sprememb v poslovanju in organizaciji (Crawford, 1998, str. 10). Proces strateškega ravnanja so tako različni avtorji v zadnjih letih začeli dopolnjevati s procesom projektnega ravnanja in razvijali tako imenovano projektno usmerjeno strateško ravnanje (Hauc et al, 1993, str. 13).

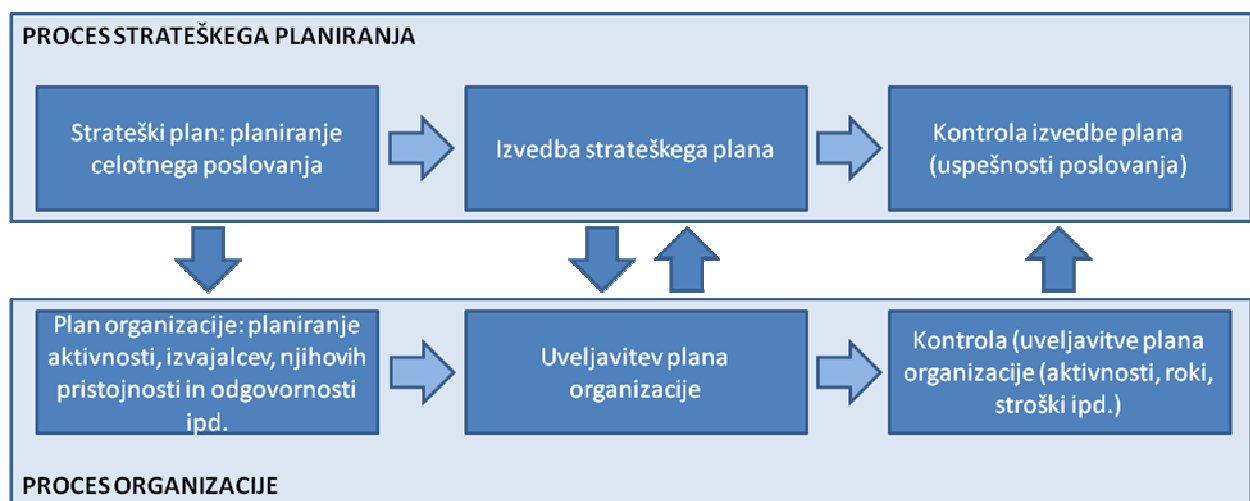
Oblikovati je bilo potrebno celovit in učinkovit modela integracije procesov strateškega planiranja in projektnega ravnanja. Cilji oblikovanja takega modela uresničevanja strateškega plana podjetja s projekti so bili (Hauc in Kovač, 2000a, str. 61):

- oblikovanje in uvedba sistematičnega procesa prehoda s procesa strateškega planiranja na proces uresničevanja strategij in doseganja strateških ciljev;
- skrajševanje časa prehoda s procesa strateškega planiranja na proces uresničevanja strategij;
- povečevanje učinkovitosti in uspešnosti uresničevanja strategij s projekti;
- usklajevanje oziroma poenotenje ciljev projektov s strateškimi cilji in strategijami podjetja ter
- kontroliranje in posledično ravnanje s spremembami tako v procesu strateškega planiranja kot tudi v procesu uresničevanja strateškega plana.

Medsebojno povezovanje strateškega planiranja oziroma strateškega ravnanja in projektne ravnanja ter oblikovanje učinkovitega in uspešnega modela uresničevanja strateškega plana podjetja s projekti poteka na osnovi vključitve projektne ravnanja v proces strateškega ravnanja (Kovač, 2004, str. 222 – 223). Projektno ravnanje namreč potrebuje za vzpostavitev in strukturirano členitev projekta določena izhodišča. V podjetju lahko ta izhodišča predstavljajo le strateški cilji in strategije, sprejeti s strani najvišjega vodstva podjetja (Kovač, 1996, str. 96). To pomeni, da projektni cilji nikoli ne smejo biti v nasprotju s strateškimi usmeritvami in morajo vedno izhajati iz strateških ciljev in strategij podjetja. Zato z učinkovito izvedbo projektov, ki izhajajo neposredno iz strategij in strateških ciljev podjetja, zagotovimo tudi uspešno uresničitev strategij in doseganje strateških ciljev podjetja.

Model uresničevanja strateškega plana s projekti temelji na prepletanju in prehajanju procesov strateškega planiranja in projektne ravnanja. Pri tem je potreben miselni preskok iz sveta poslovanja v svet organizacije (Sedovnik, 2003, str. 218 – 220). Oblikovanje strateškega plana namreč predstavlja poslovni proces, izvajanje projektov, s katerimi se strateški plan uresničuje, pa predstavlja organizacijski proces. Zato gre pri uresničevanju strateškega plana za prepletanje in prehajanje poslovnega in organizacijskega vidika uresničevanja strateškega plana (glej sliko 2).

Slika 2: Povezava strateškega planiranja kot poslovnega procesa s procesom organiziranja izvedbe strateškega plana kot organizacijskega procesa



VIR: Sedovnik, 2003, str. 220.

Kot je razvidno iz slike 2, vmesno fazo med poslovnim procesom, to je oblikovanjem strateškega plana, in organizacijskim procesom, to je uresničevanjem strateškega plana, predstavlja planiranje organizacije, ki je pogoj za uveljavitev organizacije in s tem tudi pogoj za uresničitev strategij (Sedovnik, 2003, str. 221). To pomeni, da izdelavi strateškega plana ne sledi neposredno izvedba plana, temveč najprej izdelava plana organizacije. Ta je pogoj za uveljavitev plana organizacije, šele tej pa sledi uresničitev strateškega plana.

V primeru uresničevanja strateškega plana s projekti to pomeni, da je po oblikovanju strategij najprej potrebno pripraviti plan izvedbe projektov v skladu s strategijami. Gre torej za preoblikovanje strategij v projekte. Učinkovito izveden projekt pa je nato pogoj za uspešno uresničitev strategije.

V nadaljevanju je predstavljen način povezovanja strategij in projektov.

4.2 Povezava strategij in projektov

4.2.1 Način povezovanja strategij in projektov

Strategije in projekti so naravni sopotniki (Crawford, 1998, str. 10). Kot je bilo že povedano, strategije po svoji temeljni opredelitvi prinašajo spremembe v poslovanje in organizacijo podjetja, projekti pa so pogostokrat najbolj učinkovit način za izvajanje sprememb v podjetjih. Strategije predstavljajo vsebinski način oziroma pot doseganja zastavljenih strateških ciljev, projekti pa so eden od načinov uresničevanja strategij in doseganja zelenih strateških ciljev (Sedovnik, 2006, str. 304). V primeru projektne pristopa k strateškemu ravnanju strategijam torej sledijo projekti.

Povezovanje strategij in projektov pa ne poteka le enosmerno. Tako projekti niso nujno zgolj način uresničevanja sprejetih strategij, ampak lahko projekti predstavljajo tudi podlago oziroma vhod v fazo oblikovanja in določanja strategij (Hauc et al, 1993, str. 173). Takšni projekti so na primer projekti posnetkov stanja, projekti ugotavljanja projekcij razvoja, raziskovalni projekti, projekti prognoziranja ipd., torej projekti analiziranja poslovanja podjetja ter projekti analiziranja dosedanjih in predvidevanja prihodnjih trendov v poslovnem okolju podjetja. To pomeni, da lahko prvo in drugo fazo procesa strateškega planiranja, ki sta predstavljeni v poglavju 2.3, izvedemo na projektni način. Rezultati teh projektov so nato podlaga za začetek izvedbe tretje in četrte faze procesa strateškega planiranja, torej za določanje strateških ciljev podjetja ter določanje poti za doseg zastavljenih strateških poslovnih ciljev oziroma krajše določanje strategij.

Ne glede na kakšen način se strategije in projekti medsebojno povezujejo, strokovnjaki v poslovni in akademski sferi ugotavljajo, da integracija oblikovanja in uresničevanja strategij in projektov prinaša pozitivne učinke, kar je potrdila tudi praksa poslovanja podjetji (Hauc et al, 1993, str. 24). Model uresničevanja strategij s projekti se je v praksi izkazal za enega izmed najbolj učinkovitih in uspešnih načinov uresničevanja strategij in doseganja zelenih strateških ciljev.

Razlog visoke učinkovitosti in uspešnosti modela uresničevanja strategij s projekti je v naslednjih skupnih lastnostih in namenih strategij in projektov (Sedovnik, 2006, str. 300), ki so bili predhodno ločeno predstavljeni v drugem in tretjem poglavju magistrskega dela:

- Uresničevanje strategij je v danem trenutku, prav tako kot izvajanje projektov, mogoče obravnavati kot zaključeno, edinstveno in enkratno dejavnost izvajanja medsebojno

povezanih aktivnosti z namenom, da bi dosegli želene učinke zastavljenih strateških ciljev oziroma ciljev projekta pravočasno in s čim nižjimi stroški.

- Ker je lastnosti uresničevanja strategij mogoče enačiti z lastnostmi procesa izvajanja projektov, lahko kot možen način uresničevanja strategij uporabimo projektni pristop, ki ga je potrebno izvesti z ustrežno obliko projektne organiziranosti, ki ustreza lastnostim edinstvenih in enkratnih projektnih procesov.
- Osnovne značilnosti uresničevanja strategij so praviloma ciljna usmerjenost, omejenost časa in virov, visoka stopnja tveganosti ipd., skratka značilnosti, ki potrjujejo, da je mogoče uresničevanje strategij od svojega začetka do konca obravnavati kot proces z vsemi značilnostmi projekta.

Toda kljub očitnim pozitivnim sinergijam med procesoma oblikovanja in uresničevanja strategij in projektov, se je proces uresničevanja strategij s projekti šele pred kratkim začel bolj uveljavljati v praksi uvajanja sprememb v poslovanju in organizaciji podjetij (Crawford, 1998, str. 10). Tradicionalno se je projektno ravnanje razvijalo predvsem v dejavnostih, kot so gradbeništvo in informacijska tehnologija, ki prodajajo in izvajajo svoje storitve skozi projekte, medtem ko se je na ostalih področjih pristop projektnega ravnanja uporabljal bolj redko. V zadnjem času pa se projektno ravnanje čedalje bolj uveljavlja tudi na drugih, netradicionalnih področjih, med drugim tudi za uresničevanje strategij in doseganje zastavljenih strateških ciljev podjetja. Predvsem večja podjetja spoznavajo, da jim projektno ravnanje nudi sistematičen pristop, ki jim omogoča učinkovito in uspešno uresničevanje sprejetih strategij, ki segajo izven okvirjev njihovih stalnih poslovnih procesov (*ibid.*).

Da pa bi lahko integracijo med strategijami in projekti izvedli čim bolj učinkovito in uspešno je potrebno veliko medsebojnega sodelovanja in usklajevanja različnih strokovnjakov in vodij v podjetju, ki ga mora prevzeti eden izmed članov najvišjega vodstva podjetja (Sedovnik, 2006, str. 336). Integracija zahteva odlično organizirano timsko delo ter visoko strokovno usposobljenost in pripravljenost vseh sodelujočih na sodelovanje.

Iz tega vidika predstavlja integracija med procesoma oblikovanja in uresničevanja strategij ter izvajanja projektov kompleksen organizacijski problem. Rešitev predstavlja vpeljava projektne organizacije na nivoju celotnega podjetja, kjer so funkcijske naloge posameznih poslovnih enot, kot so na primer prodaja, proizvodnja in informatika, podrejene principom projektnega ravnanja (Hauc in Kovač, 2000a, str. 63). To pomeni, da so se zaposleni v posameznih poslovnih enotah prednostno obvezani, poleg opravljanja svojih vsakodnevnih funkcijskih nalog, vključevati tudi v različne projektne time in so tako sočasno odgovorni svojemu funkcijskemu vodji kot tudi projektnemu vodji posameznega projektnega tima, katerega člani so.

4.2.2 Prehod od strategij k projektom

Vsak projekt, ki se izvaja v podjetju, mora izhajati iz potrebe po doseganju posameznega strateškega cilja oziroma uresničevanju strategije podjetja (Turner, 1993, str. 37). To pomeni, da je potrebno med procesom oblikovanja in določanja strategij v določeni točki preoblikovati sprejete strategije v projekte oziroma v programe projektov, s katerimi se bodo uresničile sprejete strategije in dosegli zastavljeni strateški cilji podjetja (Hauc et al, 1993, str. 152). Na podlagi sprejete strategije je torej potrebno pripraviti zagonsko dokumentacijo projekta, ki predstavlja osnovo za začetek izvajanja projekta in posledično uresničevanja sprejete strategije ter v kateri je naveden plan izvajanja projekta vse do njegovega zaključka.

Priprava zagonske dokumentacije projektov na podlagi strategij se lahko vrši na dva možna načina, in sicer (Hauc et al, 1993, str. 168 - 171):

- priprava zagonske dokumentacije projektov na osnovi strategij se začne po zaključenemu procesu oblikovanja in določanja strategij podjetja. Cilji projektov izhajajo iz strateških ciljev podjetja in strategij, praviloma pa jih določi najvišje vodstvo, ki hkrati določi dinamiko izvajanja projektov, osnovne vire potrebne za uspešno izvedbo projektov, ravnatelje projektov ipd. Po pripravi zagonske dokumentacije projektov sledi analiza možnosti izvajanja vseh zastavljenih projektov ter analiza skladnosti ciljev projektov s strateškimi cilji podjetja. V kolikor možnosti izvajanja projektov niso ustrezne oziroma cilji projektov niso skladni s strateškimi cilji, se proces priprave zagonske dokumentacije projektov ponovi. Lahko pa se v tej fazi ugotovi tudi neustreznost sprejetih strategij podjetja. V tem primeru je potrebna ponovitev procesa oblikovanja in določanja strategij ter morebitna sprememba posameznih strategij ali celo strateških ciljev podjetja.
- Na drugi način pa priprava zagonske dokumentacije projektov na osnovi strategij poteka sočasno s procesom oblikovanja alternativnih strategij. Pri tem načinu se analiza možnosti izvajanja projektov ter analiza skladnosti ciljev projektov s strateškimi cilji podjetja izvaja pred zaključkom procesa oblikovanja in določanja strategij. Strategije se tako sprejme šele po ugotovljenih ustreznih možnostih izvajanja projektov ter po ugotovljeni skladnosti ciljev projektov s strateškimi cilji. Po sprejetju strategij se lahko takoj začne z začetkom projektov.

Kljub temu, da je v strokovni literaturi bolj pogosto razumevanje, da sta proces strateškega planiranja in proces uresničevanja ter kontroliranja uresničevanja strateškega plana ločena procesa, ki si sledita in ne potekata sočasno, Hauc (1993, str. 168 – 171) pravi, da je praksa pokazala, da je drugi način priprave zagonske dokumentacije projektov na osnovi strategij bolj učinkovit in uspešen. Prav tako se s tem strinja tudi Rozman (2000, str. 10), ki pravi, da je bolj smiselno zagonsko dokumentacijo projekta zajeti kot zadnje poglavje strateškega planiranja. Gre torej za prepletanje in prehajanje procesov strateškega planiranja in projektnega ravnanja, na čemer temelji model uresničevanja strateškega plana s projekti, predstavljen v poglavju 4.1.

Drugi način oblikovanja zagonske dokumentacije projektov na osnovi strategij omogoča oblikovanje pregleda medsebojnih povezanosti projektov in daje jasne odgovore na vprašanja, kot so na primer, ali razpoložljivi viri zadoščajo za izvedbo vseh načrtovanih projektov, kakšna je obremenjenost posameznikov v projektnih timih ipd. (Rozman, 2000, str. 10). Zato s tem način oblikovanja zagonske dokumentacije projektov zagotovimo oblikovanje ustrežnejših strategij in se izognemo možnosti ponavljanja celotnega procesa oblikovanja strategij, v kolikor se kasneje v procesu priprave zagonske dokumentacije projektov na osnovi sprejetih strategij ugotovi neustreznost sprejetih strategij.

4.2.3 Uresničevanje strategij s projekti

Izvajanje projektov predstavlja organizacijski vidik uresničevanja sprejetih strategij podjetja (Görög, 1998, str. 34). Izvajanje »pravih« projektov na »pravi« način je odločilnega pomena za uspešno uresničevanje sprejetih strategij in posledično doseganje zastavljenih strateških ciljev podjetja, ki so usmerjeni v utrjevanje oziroma povečevanje konkurenčnih prednosti podjetja na trgu ter v dolgoročen razvoj in rast podjetja (Hauc, 2004, str. 219). Izvajanje »pravih« projektov pomeni izvajanje projektov, katerih cilji so popolnoma usklajeni s sprejetimi strategijami in strateškimi cilji podjetja, izvajanje projektov na »pravi« način pa, da se projekte izvaja učinkovito, to je na najbolj optimalen in smotern način glede na zastavljene cilje, zadolžitve, odgovornosti, stroške in roke projekta.

Posamezno strategijo podjetja se lahko uresničuje z enim posameznim projektom ali s programom medsebojno povezanih projektov, ki imajo skupen cilj. Projekti, s katerimi uresničujemo strategije podjetja, so na primer uvedba novega izdelka, zgraditev nove tovarne, osvojitve novega trga, vpeljava nove tehnologije, izdelava strateškega plana podjetja in podobno (Rozman, 1993b, str. 214). Vsak tak projekt je sestavljen iz vrste zaporednih in vzporednih aktivnosti. Za uspešno izvedbo so potrebna specifična strokovna in organizacijska znanja, kot tudi uporaba različnih notranjih in zunanjih virov. Vodenje vsakega posameznega projekta je zato zelo zahtevna naloga.

Še bolj zahtevno pa postane vodenje projektov, ko je potrebno hkrati voditi izvajanje večjega števila projektov. Dejstvo je, da večina podjetij danes deluje v tako imenovanem multiprojektne okolju. Tako se v podjetju ponavadi sočasno izvaja več projektov, ki si med seboj konkurirajo za pridobitev omejenih virov, kot so na primer kadri, finančni viri in ostali viri (Rozman, 1993b, str. 214). Da bi lahko vse projekte, ki se sočasno izvajajo v podjetju, izvedli čim bolj učinkovito in uspešno, je zelo pomembno planiranje projektov.

Uresničevanje strateških ciljev in strategij kot multiprojektne procesa kaže na to, da je treba vzpostaviti celosten proces planiranja projektov v podjetjih (Hauc, 2001, str. 8). Projekte, s katerimi se bodo uresničevala strategije, je zato potrebno že v procesu oblikovanja in določanja strategij med seboj povezati v enoten načrt oziroma tako imenovani strateški projektni plan.

Strateški projektni plan se praviloma postavlja za daljše časovno obdobje in združuje vse projekte, s katerimi se bodo uresničevale sprejete strategije podjetja, in sicer po naslednjih načelih (Hauc, 2001, str. 4-6):

- načelu logične povezanosti – to pomeni, da so projekti med seboj povezani tako, da se v strateškem projektnem planu najprej predvidi izvedba tistih projektov, ki s svojimi rezultati pogujejo začetek ali dokončanje drugih projektov. Izvedbo projektov, ki niso vezani na izvedbo drugih projektov, pa se lahko planira neodvisno od drugih projektov.
- načelu časovnih prednosti – to pomeni, da se na podlagi logične povezanosti projektov in pomembnosti projektov za doseganje posameznih strateških ciljev določi časovne prioritete izvajanja posameznih projektov. Časovno prednostna razporeditev projektov je tako izredno pomembna, saj terminski plan izvedbe projektov pogujejo tudi zaporedje uresničevanja strategij in doseganja posameznih strateških ciljev.
- načelu optimizacije uporabe virov – ker so notranji človeški, finančni, materialni in ostali viri podjetja omejeni, je potrebno izvedbo projektov v podjetju planirati tako, da bodo vsi viri v podjetju ves čas najbolj optimalno izkoriščeni. Poleg tega pa je potrebno v strateškem planu projektov predvideti tudi možnosti uporabe zunanjih virov za izvedbo posameznih projektov. Tako se lahko podjetje odloči za pridobitev novih zunanjih izvajalcev, za novo obliko poslovnega sodelovanja z drugimi podjetji, za prevzem izbranega podjetja, za sovlaganja, za pridobitev novih virov financiranja ipd.

Zaradi oblikovanja strateškega projektnega plana z zgoraj naštetimi načeli, strateški projektni plan omogoča (Hauc, 2001, str. 6-7):

- postavljanje prioritet pri uresničevanju sprejetih strategij s projekti,
- načrtovanje obremenitev posameznih organizacijskih enot v določenem časovnem obdobju,
- predhodno razreševanje morebitnih težav s pomanjkanjem omejenih notranjih virov,
- načrtovanje uporabe zunanjih virov,
- pravočasno načrtovanje ponudbenih postopkov z zunanjimi izvajalci,
- izdelavo stroškovnega plana projektov,
- izdelavo celostnega letnega plana podjetja, ki zajema plan rednega poslovanja, plan izvajanja projektov in vključevanja rezultatov projektov v sprotno poslovanje podjetja,
- spremljanje in kontroliranje izvajanja projektov in posledično uresničevanja strategij podjetja ter merjenje učinkov uresničnih strategij na poslovanje podjetja, kar je ena od glavnih nalog strateškega ravnanja ter
- hitro reagiranje na spremembe, ki vplivajo na uresničevanje strategij s projekti.

Izdelava strateškega projektnega plana podjetjem torej omogoča uresničevanje osnovnih ciljev procesa uresničevanja strategij s projekti, in sicer (Hauc in Kovač, 2000a, str. 61):

- optimiziranje prehoda od procesa oblikovanja in določanja strategij k procesu uresničevanja strategij s projekti,
- povečevanje učinkovitosti in uspešnosti uresničevanja strategij s projekti,

- spremljanje in kontroliranje sprememb, tako v procesu oblikovanja in določanja strategij, kot tudi v procesu uresničevanja strategij s projekti, ter
- poenotenje ciljev projektov s cilji sprejetih strategij.

V teoriji deluje uresničevanje strategij s projekti na podlagi predhodno oblikovanega strateškega projektnega plana učinkovito in zagotavlja uspešno uresničevanje strategij. V praksi je zgodba pogosto drugačna, saj vodstvo podjetja velikokrat ne nameni zadostne pozornosti procesu preoblikovanja strategij v projekte in izdelavi strateškega projektnega plana. Posledično strateški projektni plan sploh ni izdelan oziroma je izdelan neustrezno. Tako se v veliko podjetjih pogosto preide s procesa strateškega planiranja neposredno na izvajanje projektov, s katerimi se uresničuje strategije, ne da bi se ustrezno izvedla vmesna faza plana organizacije (glej sliko 2) in pripravil ustrezen strateški projektni plan. Zato obstaja velika verjetnost, da projekti, ki se jih v podjetjih planira in izvaja, nimajo nikakršne povezave oziroma imajo zelo majhno povezavo s sprejetimi strategijami podjetja (Crawford, 2002, str. 227). Posledično se vire podjetja usmerja v sicer učinkovito izvedbo projektov, katerih cilji niso usklajeni s strategijami in strateškimi cilji podjetja. Izvajanje projektov, četudi učinkovito, pa podjetju ne prinaša nikakršne koristi, v kolikor cilji teh projektov niso v skladu s strateškimi cilji. Zato bi morala podjetja težiti k temu, da izvajajo »prave« projekte na »pravi« način. Torej, da izvajajo projekte, katerih cilji so v skladu s strateškimi cilji podjetja, na učinkovit način.

Crawford (2002, str. 227) vidi glavni razlog za to, da se v veliko podjetjih ne izvajajo »pravi« projekti na »pravi« način, v pomanjkanju organizacijske enote, ki bi bila odgovorna za zagotavljanje skladnosti projektov s sprejetimi strategijami podjetja, kot tudi za kontroliranje učinkovitosti izvajanja portfelja projektov, z namenom zagotavljanja, da projekti v vsakem trenutku na ustrezen način uresničujejo zastavljene strategije - tudi takrat, ko se strategije spreminjajo zaradi nenadnih sprememb v poslovnem okolju podjetja.

Tovrstna organizacijska enota trenutno obstaja le v nekaterih podjetjih (Crawford, 2002, str. 231). V drugih podjetja obstaja praksa, da funkcijo usklajevanja projektov s sprejetimi strategijami deloma prevzema na primer marketinški oddelek, v veliko podjetjih pa ne obstaja nobena organizacijska enota ali posameznik, ki bi skrbel za usklajevanje ciljev projektov s strateškimi cilji podjetja.

Kljub temu lahko v zadnjem času opazimo premike tudi na tem področju. Najvišja vodstva podjetij namreč ugotavljajo, da veliko sprejetih strategij ostane neuresničenih oziroma so le deloma neuresničene zaradi neustreznega procesa preoblikovanja strategij v projekte. Zato so le-ta sedaj začela razmišljati o vzpostavitvi strateške projektne pisarne, s katero želijo odpraviti to pomanjkljivost.

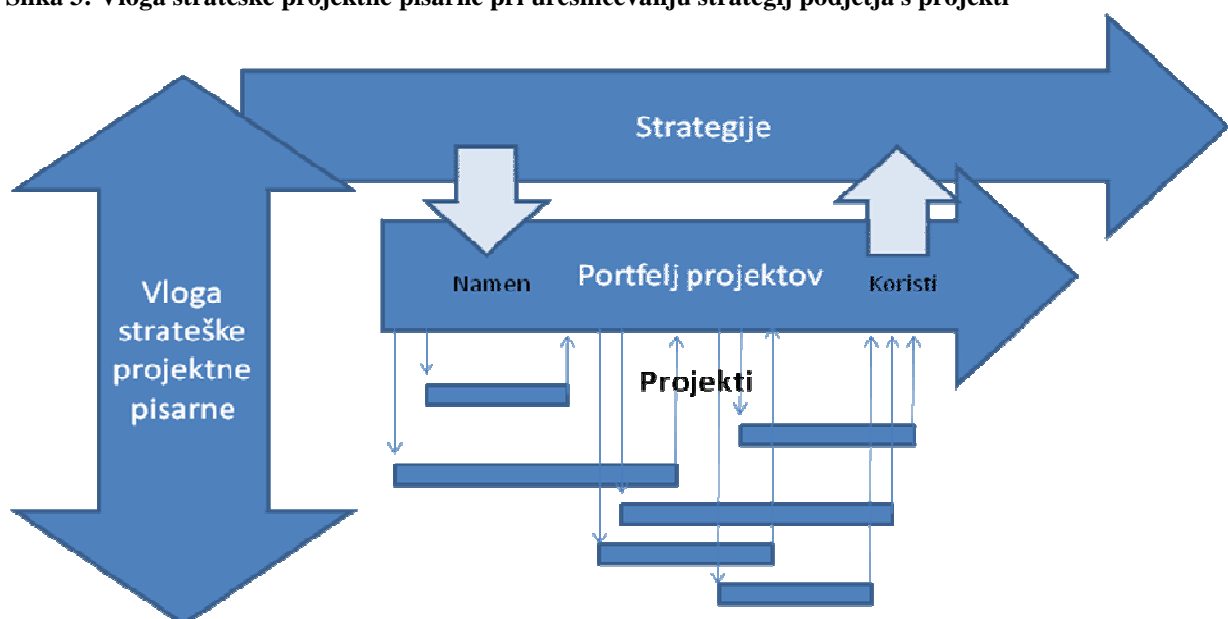
4.3 Vloga in pomen strateške projektne pisarne pri uresničevanju strategij s projekti

Pri vzpostavljanju posebne organizacijske enote, ki bi bila odgovorna za oblikovanje in izvajanje strateškega projektne plana, moramo izhajati iz povezanosti strateškega in projektne ravnanja, ki je pri sodobnem pojmovanju strateškega ravnanja nujna in v poslovni praksi vse bolj pogosto poudarjena (Hauc, 2001, str. 7). Tovrstno organizacijsko enoto bom v nadaljevanju poimenovala strateška projektne pisarna. To je izraz, ki se v zadnjem času vse bolj uveljavlja tako v tuji in slovenski strokovni literaturi, kot tudi v tuji in slovenski poslovni praksi.

Glavna vloga in pomen strateške projektne pisarne pri uresničevanju strategij s projekti je v podpori vodstvu pri izvajanju procesa povezovanja strateških usmeritev z operativnim poslovanjem podjetja oziroma z izvajanjem projektov (glej sliko 3). Strateška projektne pisarna je tako skupaj z vodstvom odgovorna za planiranje organizacije uresničevanja strategij s projekti, kar predstavlja izredno pomembno vmesno fazo med procesoma strateškega planiranja in izvajanja projektov, s katerimi se uresničujejo strategije, in je ključnega pomena za uspešno uresničevanje strategij podjetja.

Strateška projektne pisarna ima torej v procesu projektne usmerjenega strateškega ravnanja ključno vlogo, saj je skupaj z vodstvom podjetja soodgovorna za ustrezno preoblikovanje strategij podjetja v projekte (glej sliko 3) oziroma za oblikovanje strateškega projektne plana, ki, kot je bilo povedano v predhodnem poglavju, omogoča učinkovito izvedbo projektov, s katerimi se uresničujejo strategije podjetja, in posledično uspešno uresničevanje strategij. Hkrati pa je projektne pisarna odgovorna tudi za kontroliranje učinkovitosti izvajanja projektov oziroma strateškega projektne plana ter nudenje podpore ravnateljem projektov pri izvajanju projektov, s katerimi se uresničujejo strategije podjetij.

Slika 3: Vloga strateške projektne pisarne pri uresničevanju strategij podjetja s projekti



VIR: Crawford, 2002, str. 231

Osnovna cilja strateške projektne pisarne sta tako oblikovanje in kontroliranje ustrezne povezanosti ciljev projektov s strategijami in strateškimi cilji podjetja (Athayde et al, 2007, str. 7) ter izboljševanje zrelosti projektnega ravnanja v podjetju (Crawford, 2002, str. 231). Strateška projektna pisarna je torej odgovorna, da se v podjetju izvajajo »pravi« projekti na »pravi« način.

Da bi lahko strateška projektna pisarna učinkovito in uspešno sledila svojima osnovnima ciljema, jo je potrebno umestiti na ustrezno mesto v organizacijski strukturi podjetja. Glede na njeno ključno vlogo v procesu uresničevanja strategij s projekti, je najbolj ustrezno, da se jo umesti v organizacijsko strukturo podjetja na raven oziroma neposredno pod ravno najvišjega vodstva podjetja, kjer se sprejemajo strateške odločitve (Crawford, 2002, str. 80). Le na tem nivoju lahko strateška projektna pisarna nudi učinkovito podporo in pomoč vodstvu podjetja pri oblikovanju strategij v projekte, pri selekciji in določanju prioritet izvajanja projektov, pri planiranju stroškov projektov, pri razporejanju virov in nenazadnje pri kontroliranju učinkovitosti izvajanja projektov, kar predstavlja temeljni pogoj za uspešno uresničevanje strategij podjetja.

Strateška projektna pisarna ima v organizaciji uresničevanja strategij s projekti, poleg opravljanja tradicionalnih funkcij projektne pisarne (glej poglavje 3.5), zelo pomembno integrativno vlogo med strateškim in projektним ravnanjem. Odgovornosti in funkcije, ki so specifično povezane s to integrativno vlogo strateške projektne pisarne, so naslednje (Crawford, 2002, str. 229):

- Povezovanje strategij in projektov oziroma programov projektov – strateška projektna pisarna nudi »organizacijski dom« za preoblikovanje strateških dokumentov, sprejetih s strani najvišjega vodstva podjetja, v zagonsko dokumentacijo projektov, s katerimi se uresničujejo strategije. Pri tem strateška projektna pisarna skrbi, da miselni preskok iz sveta poslovanja, ki ga predstavljajo strategije oziroma strateški plan, v svet organizacije, ki ga predstavljata organiziranje izvajanja projektov in samo izvajanje projektov, s katerimi se uresničujejo strategije, poteka čim bolj gladko (glej sliko 2).
- Koordiniranje portfelja projektov – medsebojne soodvisnosti med projekti, ki sočasno tečejo v podjetju, se lahko ugotavlja le s perspektive strateške projektne pisarne, ki se v organizacijski strukturi nahaja na ravni oziroma neposredno pod ravno najvišjega vodstva podjetja. Z zavedanjem soodvisnosti med posameznimi projekti lahko strateška projektna pisarna preventivno preprečuje morebitne konflikte, ki bi se lahko pojavili med izvajanjem posameznih projektov, ki si med seboj konkurirajo za uporabo omejenih virov.
- Selekcija in prioritizacija projektov – večina ravnateljev projektov se velikokrat pritožuje, da ne vedo, kje se nahaja njihov projekt po pomembnosti glede na ostale projekte. Strateška projektna pisarna skupaj z vodstvom podjetja stalno selekcionira in prioritizira projekte, skladno z oblikovanimi strategijami in strateškimi cilji podjetja, ter tako razrešuje ta problem ravnateljev projektov.

Dodatna naloga strateške projektne pisarne pa je tudi zagotavljanje, da je najvišje vodstvo podjetja stalno obveščeno o vseh pomembnih informacijah na celotnem portfelju projektov, s katerimi se uresničujejo strategije (Crawford, 2002, str. 241). Slednje je izrednega pomena, saj lahko najvišje vodstvo sprejema ustrezne odločitve le v primeru, ko lahko razpolaga z natančnimi in pravočasnimi informacijami (Thompson in Strickland, 1999, str. 322). Vodstvo lahko tako le na podlagi ustreznih in pravočasnih informacij, vezanih na učinkovitost in uspešnost izvajanja strategij s projekti, sprejme »prave« odločitve v »pravem« trenutku, na primer o:

- morebitni reviziji strateških ciljev in strategij, v kolikor ugotovi, da le-te niso bile ustrezno oblikovane in določene oziroma da le-te ne ustrezajo spremembam v poslovnem okolju,
- spremembi prioritet v izvajanju celotnega portfelja projektov, s katerimi se uresničujejo strategije, zaradi sprememb v poslovnem okolju,
- zagotovitvi dodatnih virov projektnemu ravnatelju za izvajanje posameznega projekta, v kolikor se ugotovi, da z obstoječimi viri projekta, katerega izvedba je ključna za doseganje strateških ciljev, ne bo možno dokončati v predvidenem roku,
- prekinitvi izvajanja določenega projekta, v kolikor se ugotovi, da projekt že v času vzpostavitve in planiranja ni bil ustrezno zastavljen ipd.

Na podlagi izpostavljenih odgovornosti in pristojnosti strateške projektne pisarne, ugotavljam, da ima strateška projektna pisarna ključno vlogo pri uspešnem uresničevanju strategij s projekti. Ker se, kot je bilo omenjeno v uvodu magistrskega dela, veliko podjetij, tako v svetovnem, kot tudi v slovenskem gospodarskem prostoru, srečuje s težavami, povezanimi z neuspešnim uresničevanjem strategij s projekti in posledično z nedoseganjem zastavljenih strateških ciljev, postaja zato vzpostavitev strateške projektne pisarne, katere glavna vloga je prav razreševanje zgoraj omenjenih problemov, za veliko podjetij nujnost. Strateška projektna pisarna je namreč odgovorna za stalno usklajevanje ciljev projektov s strategijami in strateškimi cilji podjetja, za ustvarjanje sinergij med projekti in povečevanje dodane vrednosti izvedenih projektov ter za izboljševanje procesa izvajanja projektov (Crawford, 2002, str. vi). To so funkcije, za izvajanje katerih v veliko podjetij trenutno ni zadolžena in odgovorna nobena oseba ali oddelek, so pa nujno potrebne za izboljševanje uspešnosti uresničevanja strategij s projekti. Zato v mnogo podjetjih, med drugim tudi v podjetju Trimio d.d., že potekajo intenzivna razmišljanja in aktivnosti v smeri vzpostavitve takšne strateške projektne pisarne.

Strateška projektna pisarna je torej kritičnega pomena za učinkovito in uspešno uresničevanje strategij s projekti, saj s svojimi specifičnimi funkcijami, ki jih trenutno v veliko podjetjih ne izvaja nobena oseba ali oddelek, odgovarja na večino glavnih težav, s katerimi se srečujejo v podjetju v procesu uresničevanja strateškega plana s projekti. Te težave, ki so bile predstavljene že v poglavju 2.7, obsegajo neustrezen proces določanja in oblikovanja strateških ciljev in strategij, nepravočasno in neustrezno odgovarjanje na spremembe v poslovnem okolju ter neustrezen proces uresničevanja strategij s projekti zaradi nepovezanosti

strategij in ciljev projektov, s katerimi se strategije uresničujejo, zaradi neustrezne selekcije in prioritizacije projektov, zaradi neučinkovitega izvajanja projektov ipd.

Da je strateška projektna pisarna ključnega pomena za učinkovito in uspešno uresničevanje strategij s projekti, potrjujejo tudi empirične raziskave, ki ugotavljajo, da na učinkovito izvajanje projektov in posledično uspešno uresničevanje strategij vplivajo predvsem naslednje štiri skupine dejavnikov (Crawford, 2002, str. 244):

- kompetentnost projektnih vodij (50 %),
- strateška projektna pisarna (20 %),
- notranje poslovne okolje podjetja (20 %) in
- zunanje poslovno okolje podjetja (10 %).

Ugotovitve raziskav sicer kažejo, da ima vzpostavitev strateške projektne pisarne samo 20 odstoten neposreden vpliv na učinkovito izvajanje projektov ter posledično uspešno uresničevanje strategij. Vendar glede na to, da je tradicionalna vloga strateške projektne pisarne tudi mentorstvo in usposabljanje projektnih vodij in posledično povečanje njihove kompetentnosti ter hkrati tudi razvijanje metodologije in kulture projektnega vodenja v podjetju in s tem vzpostavljanje ugodnejšega notranjega poslovnega okolja podjetja za izvajanje projektov, lahko ugotovimo, da ima vzpostavitev strateške projektne pisarne posredno kar 90 odstoten vpliv na izboljšanje učinkovitosti izvajanja projektov ter posledično na izboljševanje uspešnosti uresničevanja strategij.

Prav zato veliko podjetij, tudi slovenskih, razmišlja o vzpostavitvi takšne strateške projektne pisarne. Med takimi podjetji je tudi podjetje Trimo d.d.

5 Vloga strateške projektne pisarne pri uresničevanju strategij s projekti v Trimu

5.1 Predstavitev in razvoj podjetja Trimo

Podjetje Trimo d.d., s sedežem v Trebnjem, ima dolgo, skoraj petdesetno zgodovino. Razvoj podjetja Trimo je bil vse skozi usmerjen v nenehno izboljševanje procesov, proizvodov in storitev ter v gradnjo celovite poslovne odličnosti (glej prilogo 1). Ta strateška razvojna usmeritev podjetja pa je postala še bolj izrazita po letu 1992, ko je vodenje podjetja prevzela Tatjana Fink, aktualna glavna direktorica podjetja Trimo.

Danes podjetje Trimo trži svoje celovite rešitve, storitve in proizvode v več kot 50 državah po vsem svetu. Trimo ima trenutno štiri proizvodne obrate, in sicer:

- proizvodnjo strešnih in fasadnih panelov in proizvodnjo jeklenih konstrukcij v Trebnjem, v Sloveniji,
- proizvodnjo strešnih in fasadnih panelov v Kovrovu, v Rusiji,

- proizvodnjo strešnih in fasadnih panelov v Šimanovcih, v Srbiji ter
- proizvodnjo kontejnerjev v Združenih arabskih emiratih.

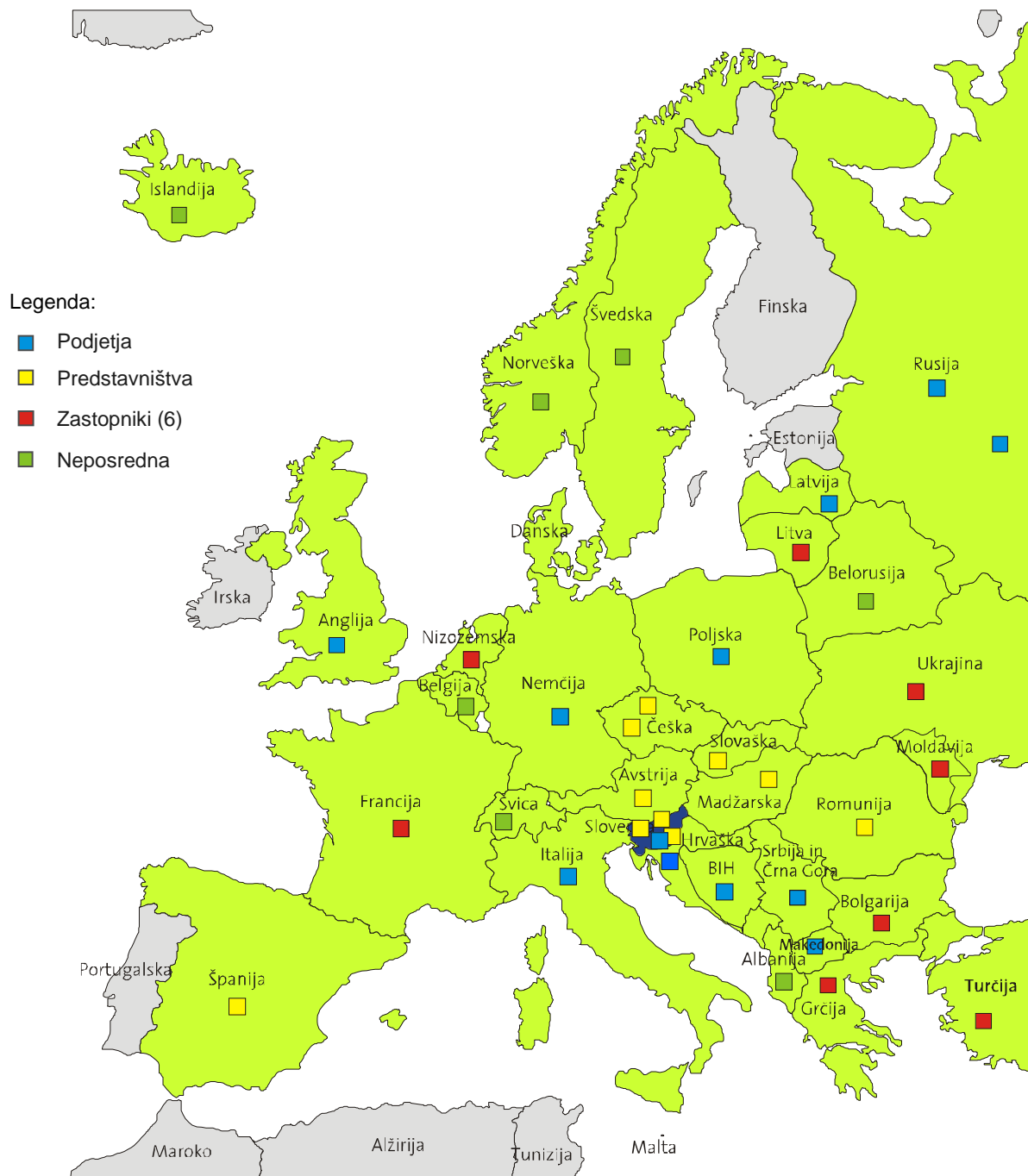
V letih po 1990 je bila ključna preusmeritev podjetja na zahodnoevropska tržišča. To je obdobje stalne rasti podjetja. Razvoj podjetja se kaže v rasti vseh pomembnejših poslovnih kazalnikov, kot so rast prodaje, rast dobička in rast proizvodnih kapacitet. Konec leta 2007 je bilo v družbi Trimo d.d. 556 zaposlenih in ustvarjenih 164.367.511 evrov prihodkov, v skupini Trimo pa je bilo konec leta 2007 skupno 1097 zaposlenih in ustvarjenih 220.788.000 evrov prihodkov.

Trimova tržna mreža je razprostrta po celotnem evropskem kontinentu in obsega 14 podjetij, 7 predstavništev in 6 zastopnikov (glej sliko 4). V veliko državah po svetu pa Trimo izvaja neposredno prodajo svojih celovitih rešitev, storitev in proizvodov, med drugim tudi na Kitajskem in v Armeniji.

Trimov prodajni program obsega:

- **Jeklene montažne zgradbe**, ki so primerne za poslovne, trgovske, športne, skladiščne, industrijske in druge prostore. Njihova lastnost je, da nudijo optimalne konstrukcijske rešitve, omogočajo izvedbo najzahtevnejših konstrukcijskih projektov, hitro in racionalno gradnjo, enostavno dograjevanje in izvedbo najdržnejših arhitekturnih zamisli.
- **Strešne in fasadne panele**, ki obsegajo ognjevarne panele s polnilom iz mineralne volne, Trimoterm ter profilirano pločevino, Trimoval in Trimofom. Podjetje Trimo nudi pester izbor oblik profilov strešnih in fasadnih panelov, več možnih načinov vgradnje ter veliko dodatnih zaključnih elementov. Paneli omogočajo visoko stopnjo prilagodljivosti specifičnim okoliščinam ter zagotavljajo odlične okoljevarstvene in oblikovne učinke. Novost trenutno predstavlja modularni fasadni sistem Qbiss by Trimo, ki je fasada s poudarjenim spojem na vseh štirih straneh panela. Qbiss by Trimo sodi v najvišji estetski in cenovni razred in je novost v evropskem merilu. Omogoča proizvodnjo ekskluzivnejših in razkošnejših objektov.
- **Jeklene konstrukcije**, ki so primerne za hitro in enostavno (industrijsko) gradnjo. Omogočajo premostitev večjih razponov, preprosto dograjevanje in spreminjanje, enostavne so za vzdrževanje in imajo dolgo življenjsko dobo.
- **Protihrupne sisteme**, ki omogočajo prilagodljivost postavitve, izbor korozijsko odpornih materialov in vsebujejo odlične akustične elemente.
- **Kontejnerje**, ki omogočajo prilagodljivost dimenzij kupcu, hitro dostavo in postavitve bivalnega ali poslovnega prostora. Narejeni so iz okolju prijaznih in negorljivih materialov. Sistem izmenljivih stenskih panelov nudi veliko fleksibilnost tlorisov, širok nabor dodatnih elementov pa omogoča skladno postavitve kontejnerjev v okolje.
- **Novo sisteme:**
 - Trimo EcoSolutions,
 - visoka regalna skladišča (VRS) ter
 - modularne športne objekte (MŠO).

Slika 4: Trimova tržna mreža



VIR: Trimo d.d.

5.2 Strateško planiranje v Trimu

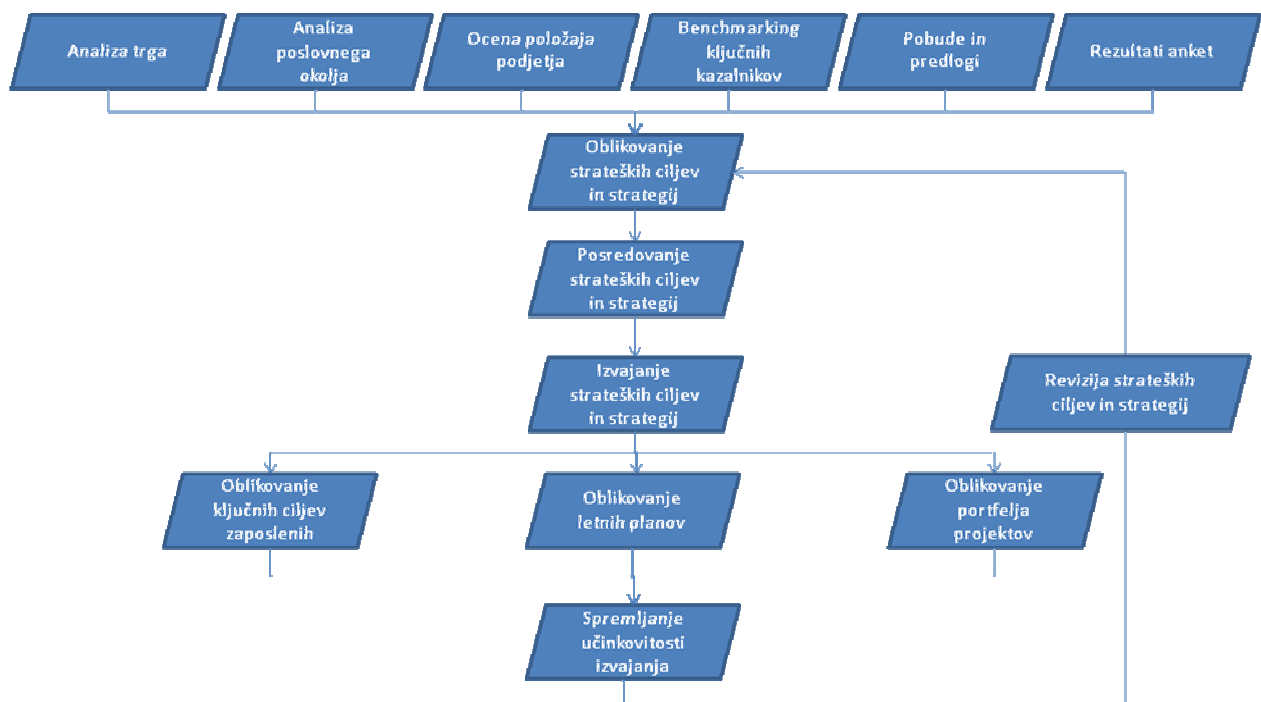
5.2.1 Proces strateškega planiranja v Trimu

Strateško planiranje in uresničevanje strateškega plana je, tako kot je to značilno za ostala podjetja (glej poglavje 2.2), eden izmed ključnih procesov v Trimu, ki ga vodi in usmerja najvišje vodstvo podjetja. Ta ključni proces se v Trimu imenuje »Razvijati in uresničevati vizijo in strategijo« (glej sliko 5).

Strateške cilje in strategije podjetja Trimo se oblikuje in določa na podlagi (glej sliko 5):

- analize trga, s katero so jasno prepoznane potrebe in zahteve potencialnih kupcev,
- analize poslovnega okolja, torej trendov in sprememb v poslovnem okolju podjetja ter vplivov teh sprememb na poslovanje podjetja,
- ocene položaja podjetja ter položaja dobaviteljev in konkurentov v poslovnem okolju,
- primerjave ključnih kazalnikov poslovanja podjetja s konkurenti,
- pobud in predlogov s strani nadzornega sveta, kupcev, zaposlenih in dobaviteljev ter
- rezultatov anket, ki jih opravlja podjetje za ugotavljanje in zagotavljanje zadovoljstva kupcev, zadovoljstva zaposlenih in zadovoljstva širšega okolja podjetja.

Slika 5: Proces "Razvijati in uresničevati vizijo in strategijo"



VIR: Razvijati in uresničevati vizijo in strategijo - navodilo za postopek 4.1.11. Trimo, april 2004, 3 str.

Prva in druga faza procesa strateškega planiranja, ki je podrobneje predstavljen v teoretičnem poglavju 2.3, torej analiza poslovanja podjetja ter analiza dosedanjih in predvidevanje prihodnjih trendov v poslovnem okolju podjetja, sta v podjetju Trimo združeni in predstavljata vhod v nadaljevanje procesa strateškega planiranja. To je v določanje strateških

ciljev podjetja in poti za doseganje zastavljenih strateških ciljev, kar predstavlja tretjo in četrto fazo procesa strateškega planiranja. Zadnji dve fazi strateškega planiranja sta tako v podjetju zopet združeni in jih vodstvo podjetja izvaja istočasno.

V skladu s kulturo podjetja, najvišje vodstvo poskuša v proces oblikovanja strateških ciljev in strategij podjetja vključevati čim širši krog zaposlenih (Humar, 2007b, str. 58). Po besedah glavne direktorice, Tatjane Fink, je tako v podjetju v procesu oblikovanja in določanja strateških ciljev in strategij vedno omogočena dolga in široka razprava, v kateri imajo prav vsi zaposleni možnost povedati svoje mnenje (*ibid.*). Ta razprava doseže vrhunec z izvedbo dvodnevne strateške konference na začetku vsakega leta, na kateri sodeluje okoli 70 ključnih zaposlenih. Najširše vodstvo podjetja na strateški konferenci analizira učinkovitost in uspešnost uresničevanja poslanstva in vizije podjetja ter strateških ciljev in strategij ter na podlagi analize sprejme strateške usmeritve za nadaljnji razvoj podjetja (Trimo, Poslovnik projektnega vodenja, 2008). Rezultat strateške konference je tako sprememba že obstoječih oziroma določitev novih strateških ciljev in strategij podjetja.

Ker strateški cilji in strategije predstavljajo temeljne usmeritve podjetja, ki neposredno vplivajo na nadaljnje poslovne in organizacijske odločitve vodstva, bi bilo bolj primerno, da bi se strateško konferenco izvedlo mesec ali dva pred zaključkom leta. Tako bi lahko vodstvo podjetja v procesu oblikovanja planov za naslednje leto že upoštevalo morebitne spremembe strateških ciljev in strategij oziroma novo sprejete strateške cilje in strategije. Trenutno pa to ni možno in mora zato vodstvo eventualno izvajati revizijo planov konec prvega kvartala leta, v kolikor se na strateški konferenci sprejmejo pomembnejše spremembe strateških ciljev in strategij oziroma se sprejmejo novi strateški cilji in strategije podjetja. Gre torej za ne najbolj optimalen proces oblikovanja in določanja strateških ciljev in strategij podjetja, kar je bilo v poglavju 2.7 izpostavljeno kot eden izmed razlogov neuspešnega strateškega ravnanja v podjetjih.

Strateški cilji in strategije so na nivoju podjetja oblikovani na strateški konferenci, nato pa so preoblikovani v poslovne cilje posameznih sektorjev oziroma oddelkov, v konkretne projekte, s katerimi se bodo uresničili sprejeti strateški cilji in strategije, ter nenazadnje tudi v osebne cilje vsakega zaposlenega, ki so tisti, ki uresničujejo strategije podjetja. Osebni cilji vsakega zaposlenega, ki so v skladu s strateškimi cilji in strategijami, se določijo v sklopu Trimo dialoga, ki ga vsak zaposleni opravi vsaj enkrat letno s svojim neposrednim vodjem. Trimo dialog poteka v skladu z obrazcem, ki se nahaja na posebni spletni aplikaciji. Vsi dogovori med zaposlenim in vodjem se zapišejo v obrazec, do katerega imata zaposleni in vodja vedno dostop. Tako lahko oba skozi celo leto kontrolirata do kakšne mere so že uresničeni dogovorjeni osebni cilji zaposlenega, kar predstavlja tudi temelj kvartalnega variabilnega nagrajevanja zaposlenih. Na ta način je v podjetju Trimo zagotovljeno, da so vsi zaposleni usmerjeni v doseganje istih skupnih strateških ciljev.

Strateški cilji in strategije podjetj ter strateški projektni plan oziroma portfelj projektov, s katerim se bodo uresničevale strategije in dosegali strateški cilji, so nato predstavljeni vsem ključnim deležnikom Trima, torej ključnim kupcem, delničarjem in vsem zaposlenim. Predstavitev vodstvo podjetja za vsako skupino deležnikov izvede ločeno.

Uresničevanje strategij in doseganje sprejetih strateških ciljev podjetja se nato redno spremlja. V primeru odstopanj dejanskega stanja od planiranega se oblikujejo korektivni ukrepi, v kolikor pa je to potrebno, se izvede tudi revizija oblikovanja strateških ciljev in strategij.

5.2.2 Strateški cilji in strategije Trima

Strateški cilji in strategije Trima se oblikujejo v skladu s poslanstvom in vizijo podjetja (Trimo, Letno poročilo 2007). Vizija Trima je postati vodilni evropski ponudnik celovitih rešitev na področju jeklenih zgradb. Poslanstvo podjetja pa je, skladno z vizijo podjetja, zagotavljanje originalnih in celovitih rešitev na področju jeklenih zgradb, in sicer z:

- dovršenostjo rešitev, ki omogočajo kupcem povečanje njihove poslovne uspešnosti,
- razvijanjem potencialov vsakega posameznika v podjetju,
- gradnjo finančno močnega podjetja, ki zagotavlja ustrezne donose na kapital in rast podjetja za svoje delničarje ter
- ohranjanjem čistega okolja zanamcem in skrbjo za prijazen odnos do okolja, v katerem podjetje deluje.

Poleg vizije in poslanstva podjetja, oblikovanje in določanje strateških ciljev in strategij Trima dodatno usmerja tudi moto leta (glej prilogo 2). Moto leta predstavlja usmeritev delovanja in poslovanja podjetja v posameznem letu. Od leta 1992 vodstvo podjetja vsako leto, glede na rezultate in analizo preteklega poslovanja podjetja, glede na predvidene trende v poslovnem okoliščini ter glede na poslanstvo, vizijo in strateške cilje podjetja, zapiše nov moto leta, ki usmerja poslovne in organizacijske odločitve vodstva v tekočem letu. Hkrati pa velja, da na odločanje vodstva vplivajo tudi vsi zapisani moti leta iz preteklih let v takšni meri, kot je to še aktualno, glede na spremembe v poslovanju in v poslovnem okolju podjetja.

Na podlagi vizije in poslanstva podjetja ter mota leta 2007 »Inovativnost za uravnoteženo rast in razvoj« in mota leta 2008 »Odlična izvedba pospešuje naš razvoj«, je vodstvo podjetja Trimo oblikovalo naslednje strateške cilje (Trimo, Letno poročilo 2007):

- pet odstotna letna rast prodaje in dobička (poleg matične družbe vodstvo podjetja Trimo računa zlasti na rast odvisnih družb),
- trajnostni razvoj,
- razvoj novih produktov in celovitih rešitev ter
- razvoj poslovne odličnosti, ki predstavlja temeljno filozofijo delovanja družbe in skupine Trimo že od leta 1992. Trimo razume poslovno odličnost kot doseganje odličnih rezultatov na področju zadovoljstva kupcev, zaposlenih, širše družbe in lastnikov. Pomembno je, da je odličnost vgrajena v vsa področja poslovanja in delovanja podjetja,

in sicer od voditeljstva, razvoja politik in strategij podjetja, razvoja zaposlenih in partnerstev, do upravljanja virov in procesov.

Oblikovanju strateških ciljev, ki skupaj s poslanstvom in vizijo predstavljajo temeljne usmeritve nadaljnjega razvoja podjetja, sledi določanje strategij oziroma poti za doseganje zastavljenih strateških ciljev. Za leto 2007 si je vodstvo podjetja Trimo za svoj cilj zastavilo uresničitev naslednjih strategij (Trimo, Letno poročilo 2006):

- nadomestitev stare linije za proizvodnjo panelov v Rusiji z novo tehnološko naprednejšo proizvodno linijo, s čimer se bo povečala kapaciteta proizvodnje in prodaje na ruskem trgu,
- začetek obratovanja v novi moderni tovarni v Srbiji sredi leta 2007,
- postavitev nove tovarne za proizvodnjo kontejnerjev v Dubaju, skupaj z danskim partnerskim podjetjem,
- določitev lokacije za postavitev novega proizvodnega obrata za proizvodnjo jeklenih konstrukcij,
- nakup novih poslovnih prostorov v Beogradu zaradi intenziviranja poslovnih dejavnosti na tem delu Evrope,
- nadaljevanje investicij v okviru matične družbe v nove tehnologije, in sicer od proizvodnih in skladiščnih do informacijskih, del investicijskih sredstev pa bo namenjenih tudi adaptaciji poslovnih prostorov,
- sodelovanje na evropskem natečaju za poslovno odličnost, ki jo razpisuje evropska fundacija EFQM,
- združitev različnih pristopov povezanih s stalnimi izboljšavami v podjetju v enoten proces imenovan »TIP - Trimo inovativni proces«. V okviru Trimo inovativnega procesa ima vsak zaposleni v Trimu pravico in dolžnost, da sam ali pa v sodelovanju z ostalimi sodelavci predlaga in izvede vsaj eno izboljšavo procesov, proizvodov ali storitev letno,
- razvoj okolju prijaznih proizvodov in tehnologij,
- nadgrajevanje kompetenc zaposlenih z dodatnimi izobraževanji in usposabljanji, pri čemer bo največ pozornosti namenjeno nadgrajevanju kompetenc vodenja in treningom lateralnega mišljenja za pospešeno ustvarjanje inovativnih idej za nadaljnjo rast in razvoj Trima,
- utrjevanje partnerstev s kupci, dobavitelji, projektanti, institucijami znanja in drugimi deležniki ter
- stalno preverjanje in nagrajevanje dosežkov.

Strategije oblikovane v letu 2008 pa so bile sledeče (Trimo, Letno poročilo 2007):

- razvoj projektne in multiprojektne vodenja,
- nadgradnja kompetenc zaposlenih,
- nadgradnja variabilnega nagrajevanja zaposlenih,
- razvoj in trženje novega modularnega fasadnega sistema TrimoRaster II. generacije,
- razvoj in trženje novega sistema MŠO – modularni športni objekti ter
- razvoj in trženje novega fotovoltaičnega sistema.

5.3 Uresničevanje strategij Trima s projekti

Strategije, kot del strateškega plana, se v podjetju Trimo uresničujejo na projektni način s strateškimi projekti (Trimo, Poslovnik vodenja podjetja Trimo d.d., 2008). Zaradi specifičnosti načinov projektnega vodenja in proizvodov projektov, ki se izvajajo v podjetju Trimo, ločijo pet vrst strateških projektov, in sicer (Trimo, Poslovnik projektnega vodenja, 2008):

- **komercialne projekte** – v to skupino sodijo projekti izgradnje jeklenih montažnih zgradb, inženiring projekti in projekti izvedbe celovitih rešitev, skozi katere Trimo uresničuje prevzete pogodbene obveznosti do svojih naročnikov. Pri tem velja, da ni vsak komercialni projekt tudi strateški projekt. Strateški komercialni projekti obsegajo prvo izvedbo komercialnega projekta, ki vključujejo nove produkte in tehnologije, komercialne projekte, ki vključujejo visoko stopnjo tehnološke zahtevnosti na področju projektiranja, proizvodnje ali montaže, ter komercialni projekti za strateške kupce oziroma partnerje.
- **razvojne projekte** – med razvojne projekte sodijo projekti razvoja novih izdelkov, izboljšav obstoječih izdelkov ter projekti razvoja novih tehnologij, materialov in gradbenih sistemov.
- **projekte razvoja in prenosa tehnologij** – v to skupino projektov sodijo projekti razvoja in prenosa tehnologij ter investicijski projekti v tehnološko opremo, objekte, infrastrukturo in ostala materialna in nematerialna osnovna sredstva.
- **informacijske projekte** – v to skupino projektov sodijo projekti uvajanja novih poslovno informacijskih rešitev, vzdrževanja in nadgrajevanja obstoječih informacijskih sistemov in aplikacij ter projekti razvoja in vzdrževanja informacijske in komunikacijske infrastrukture.
- **ostale projekte** – v to skupino sodijo vsi ostali projekti, ki se izvajajo v podjetju, na primer projekti na področju marketinga, nabave, izobraževanja in kadrov, Trimo inovativni projekti (TIP), projekti uvajanja sistemov in modelov vodenja, projekti uvajanja večjih organizacijskih in statusnih sprememb podjetja, prijave na večje domače in mednarodne razpise ipd.

S katerimi konkretnimi strateškimi projekti je podjetje Trimo v letu 2008 uresničevalo svoje, v poglavju 5.2.1 navedene, strategije, je razvidno iz tabele 1.

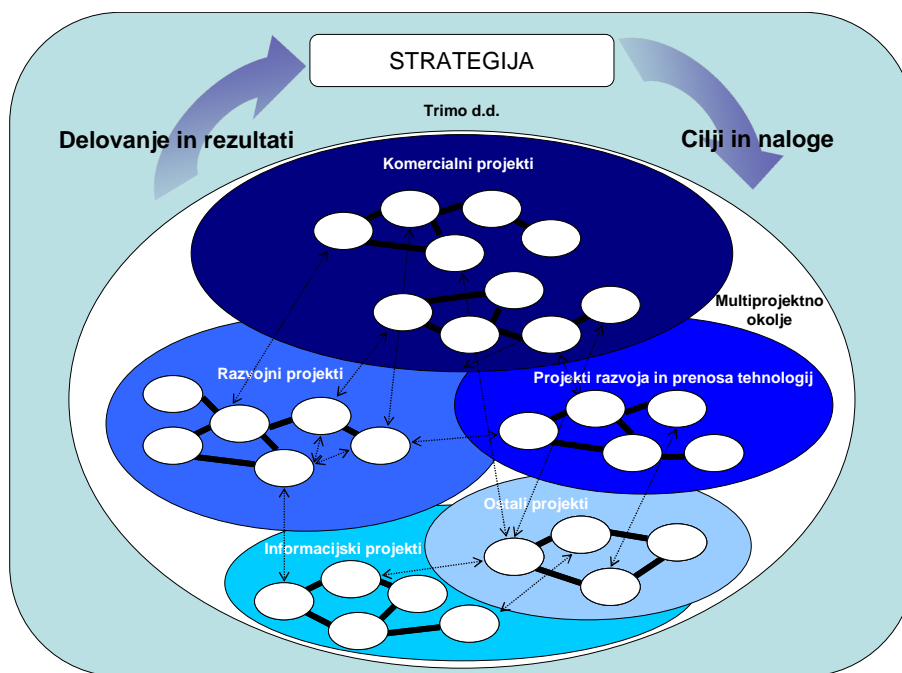
Tabela 1: Strateški projekti podjetja Trimio

Strategija	Strateški projekti
Razvoj projektne in multiprojektne vodnje	EFQM Pact Project "Multiproject management"
	Priprava poslovnika vodnje projektov
	Priprava poslovnika vodnje komercialnih projektov
	E-projektne šole
Nadgradnja kompetenc zaposlenih	Razvoj kompetenc ključnih kadrov v odvisnem podjetju Trimio Inženjering, v Srbiji
	Razvoj voditeljstva - program "Five Steps"
	Vpeljava sistema e-učenja
	Vzpostavitev programa "Trimova poslovna šola"
Nadgradnja variabilnega nagrajevanja zaposlenih	Razvoj in vpeljava sistema variabilnega nagrajevanja zaposlenih na osnovi merljivih kriterijev za posameznika
	Razvoj in vpeljava sistema opsijskega nagrajevanja
Razvoj in trženje novega modularnega fasadnega sistema TrimioRaster II. generacije	Razvoj novega modularnega fasadnega sistema TrimioRaster II. generacije
	Postavitev in zagon tehnologije za proizvodnjo panela TrimioRaster II. generacije
	Priprava trženjskega načrta za novo blagovno znamko TrimioRaster II. generacije
	Izvedba prvega komercialnega projekta
Razvoj in trženje novega sistema MŠO – modularni športni objekti	Oblikovanje modularne celovite rešitve "MŠO - modularni športni načrti"
	Priprava trženjskega načrta za novo celovito rešitev "MŠO - modularni športni načrti"
	Izvedba prvega komercialnega projekta
Razvoj in trženje novega fotovoltaičnega sistema	Razvoj novega fotovoltaičnega sistema
	Priprava trženjskega načrta za nov fotovoltaičen sistem
	Izvedba prvega komercialnega projekta

VIR: Trimio, Letno poročilo 2007 ter lasten.

Posamezni strateški cilji in strategije se v Trimu uresničujejo z večjim številom različnih vrst strateških projektov (glej tabelo 1). Ker v Trimu sočasno potekajo številni projekti na različnih področjih in ravneh, je ključnega pomena oblikovanje strateškega projektnega plana in stalno določanje prioritet v celotnem portfelju projektov, glede na sprejete strateške cilje in strategije, glede na spremembe v poslovanju in poslovnem okolju podjetja ter glede na usklajeno izvajanje in optimalno uporabo virov v multiprojektne okolju (Trimo, Poslovnik projektnega vodenja, 2008). Obvladovanje celotnega portfelja projektov v multiprojektne okolju podjetja Trimo nazorno prikazuje slika 6.

Slika 6: Obvladovanje portfelja projektov v multiprojektne okolju podjetja Trimo



Vir: Trimo, Poslovnik projektnega vodenja, 2008.

Planiranje, izvajanje in kontrola izvajanja vseh projektov, s katerimi se uresničujejo v Trimu, poteka v skladu z aktualnimi strateškimi cilji in strategijami podjetja. To pomeni, da strateški cilji in strategije, ki jih oblikuje najvišje vodstvo podjetja, določajo cilje in naloge vsakega projekta, ki se bo izvajal v podjetju. Posamezne strategije se lahko uresničujejo s samo enim projektom, medtem ko je v Trimu v praksi, da se posamezne strategije sočasno uresničuje z večjim številom različnih vrst projektov, kar je razvidno tudi iz tabele 1.

Za učinkovito in uspešno uresničevanje strategij podjetja s sočasnim izvajanjem različnih vrst projektov, je potrebno imeti dobro razvit proces selekcije in prioritizacije projektov. Cleland (v Kovač, 1996, str. 97) predlaga ocenjevanje in rangiranje projektov na osnovi njihove usklajenosti s posameznimi fazami procesa strateškega ravnanja, medtem ko Hauc (*ibid.*) predlaga usklajevanje in izbor strateških projektov na strateških konferencah na različnih ravneh. Za podjetje Trimo velja slednje. Na začetku vsakega leta se namreč na strateški konferenci na podlagi analize učinkovitosti in uspešnosti izvajanja projektov ter končnih

rezultatov projektov v preteklem letu analizira ustreznost ter dopolni in spremeni obstoječe ter sprejme nove strateške cilje in strategije podjetja. Sočasno s procesom oblikovanja in določanja strateških ciljev in strategij, pa se oblikuje tudi strateški projektni plan, s katerim se selekcionizira in prioritizira projekte, s katerimi se bodo v tekočem letu uresničevale strategije podjetja in dosegali strateški cilji.

Nato se v fazi izvajanja izbranih projektov kontrolira učinkovitost izvajanja projektov in posledično uspešnost uresničevanja strategij s temi projekti. Pri tem velja, da se proces kontroliranja učinkovitosti izvajanja komercialnih projektov izvaja s pomočjo bolj razvitih kazalnikov, medtem ko so kazalniki učinkovitosti izvajanja ostalih vrst strateških projektov razviti manj podrobno, vendar kljub temu velja, da vodstvo podjetja namenja veliko pozornosti procesu kontroliranja učinkovitosti izvajanja vseh vrst projektov in posledično uspešnosti uresničevanja strategij.

Na podlagi povratnih informacij o uspešnosti uresničevanja strategij s posameznimi projekti, se nato najvišje vodstvo podjetja odloča o morebitnih spremembah strateških ciljev in strategij, kar posledično zahteva ponovno usklajevanje ciljev projektov s sprejetimi strategijami ter selekcioniziranje in prioritiziranje projektov, s katerimi se uresničujejo strategije. Na ta način se vzpostavi povratna zanka strateškega planiranja in uresničevanja strateškega plana v podjetju Trimo.

Iterativnost procesa strateškega planiranja in uresničevanja strateškega plana je izrednega pomena za vzpostavitev uspešnega celostnega strateškega ravnanja v podjetju, kot je bilo izpostavljeno že v poglavju 2.3. Da bi vodstvo podjetja lahko čim bolj smotrno, natančno, podrobno in pravilno opredelilo svoje strateške cilje ter poti za doseg zastavljenih ciljev, mora pogostokrat večkrat skozi posamezne faze procesa strateškega planiranja ter na ta način »preveriti« ustreznost strateškega plana. S stalno revizijo procesa strateškega planiranja se podjetje izogne nevarnosti, da bi svoje omejene vire uporabljalo za uresničevanje neustrezno zastavljenega strateškega plana, bodisi zaradi neustrezne analize poslovanja podjetja in analize poslovnega okolja podjetja, bodisi zaradi nenehnih nepredvidljivih sprememb v poslovnem okolju podjetja.

5.4 Analiza učinkovitosti in uspešnosti uresničevanja strategij Trima s projekti

Trimo je podjetje, ki v veliki meri deluje in posluje na projektni način. S projekti uresničuje svoje strategije ter približno 40 odstotkov komercialnih naročil glede na vrednost. Razvoj in rast takšnega podjetja, kot je Trimo, je zato zelo odvisna od sposobnosti sočasnega izvajanja večjega števila projektov in obvladovanja procesov kompleksnega projektnega oziroma multiprojektnega vodenja. Zato se lahko osnovno analizo učinkovitosti in uspešnosti uresničevanja strategij podjetja Trimo s projekti na posreden način izvede na podlagi analize ključnih kazalnikov uspešnosti poslovanja podjetja.

Trimo je podjetje, ki posluje zelo uspešno. Njegovo uspešno delovanje v letu 2007, dokazujejo naslednje ugotovitve (Trimo, Letno poročilo 2007):

- poslovni načrt za leto 2007 je bil bistveno presežen,
- izvedeni so bili potrebni ukrepi za zmanjšanje vplivov sprememb na poslovanje družbe,
- bistveno je bil povečan obseg proizvodnje in finančne realizacije,
- poglobljalo se je sodelovanje s strateškimi partnerji doma in v tujini,
- nadaljevalo se je utrjevanje tržišč in širjenje tržne mreže,
- nadaljevala se je skrb za izobraževanje zaposlenih,
- nadaljevalo se je sistematično vlaganje v nove tehnologije.

Ključni kazalniki uspešnosti poslovanja podjetja posredno nakazujejo, da se projekti v Trimu izvajajo učinkovito in uspešno, saj se na projektni način uresničuje skoraj polovico pogodbenih obveznosti podjetja Trimo do svojih kupcev, hkrati pa se na projektni način uresničujejo sprejete strategije podjetja, ki predstavljajo poti prihodnjega razvoja podjetja.

Kljub temu podrobnejša analiza projektne in multiprojektne vodenja v Trimu razkriva, da v podjetju na tem področju obstaja še veliko priložnosti za izboljšave. Kazalniki učinkovitosti izvajanja strateških projektov so sicer najbolj razviti na področju komercialnih projektov, medtem ko je na področju ostalih vrst projektov več priložnosti za razvoj kazalnikov. Kljub razlikam v natančnosti in razvitosti kazalnikov učinkovitosti izvajanja različnih vrst projektov, pa najvišje vodstvo podjetja jasno ugotavlja, da učinkovitost izvajanja strateških projektov v Trimu ni na zadovoljivi ravni. Zato je vodstvo podjetja na prvo mesto med sprejetimi strategijami v letu 2008 postavilo prav razvoj projektne in multiprojektne vodenja (glej str. 45). Glavna direktorica podjetja Trimo, Tatjana Fink, tako na vprašanje, katera področja morajo v Trimu zdaj še izboljšati, odgovarja sicer, da je potrebno stalno izboljševati vsa področja delovanja in poslovanja podjetja, vendar pa bo poseben poudarek v prihodnjem obdobju dan predvsem razvoju projektne in multiprojektne vodenja (Humar, 2007a, str. 57). V Trimu so tako že ob koncu leta 2007 začeli z aktivnim razvojem projektne in multiprojektne vodenja na nivoju celotnega podjetja.

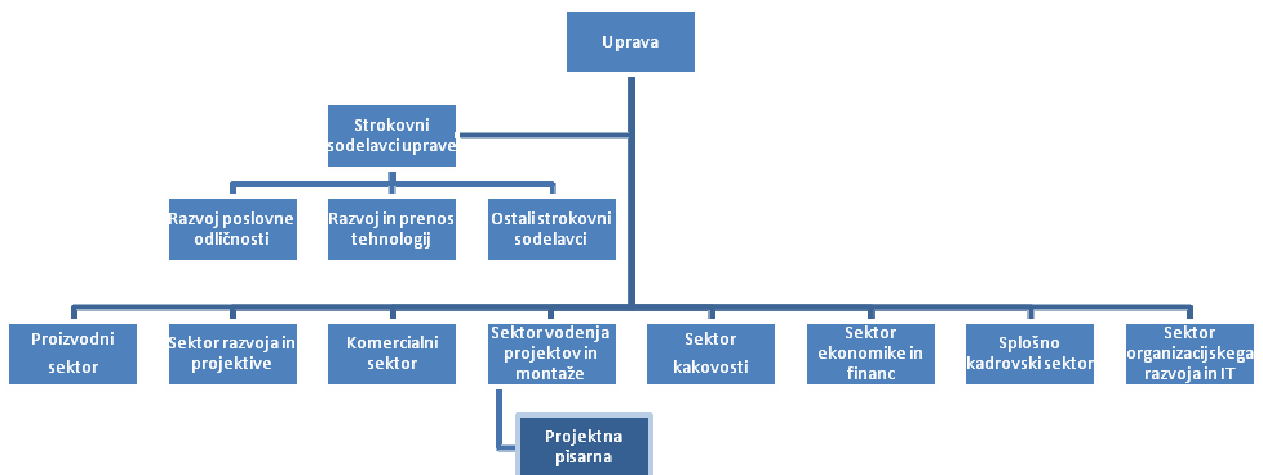
V letu 2007 so v evropski fundaciji EFQM zastavili projekt imenovan »Pact Project«, v sklopu katerega naj bi postavili nove razvojne korake na posameznih področjih. V ta projekt je bilo vključenih več podjetij, med drugim poleg Trima še BMW, Philips, Bosch, Unilever, EDV, TNT, Solvay in Grundfoss. Vsak član vodi projekt izboljšave na določenem izbranem področju. Vsak tak projekt bo skupno trajal dve leti, pozneje pa bo predstavljen kot dobra praksa, ki jo bodo lahko uvajala tudi ostala podjetja v svojo organizacijo in poslovanje. V Trimu so se odločili za vodenje projekta na področju multiprojektne vodenja, saj je Trimo podjetje, ki v veliki meri deluje in posluje na projektni način. To je priložnost, da skupaj s partnerskimi podjetji in posamezniki iz različnih dejavnosti, ki imajo na tem področju dobre oziroma odlične izkušnje, razvijejo ustrezen podmodel, kar jim bo zelo koristilo pri njihovem nadaljnjem izboljševanju projektne in multiprojektne vodenja (Humar, 2007a, str.53).

Poleg izboljševanja multiprojektnega vodenja, pa Trimo prepoznava, da je potrebno stalno izboljševanje tudi na področju vodenja posameznih projektov, saj se tudi na nivoju vodenja posameznih projektov še vedno pojavlja preveč težav, kot so na primer prekoračitev stroškovnih planov projektov, prekoračitev rokov izvedbe projektov ter preveliko število in obseg reklamacij in prijav napak na komercialnih projektih. Kljub uspešnemu poslovanju podjetja, v Trimu veliko vlogo pripisujejo procesu stalnega prepoznavanja in ravnanja s tveganji, ki bi lahko v prihodnosti ogrozila uspešnost poslovanja podjetja. Poleg poslovnih, prodajnih, finančnih in drugih tveganj, v Trimu kot enega izmed glavnih tveganj prepoznavajo tudi tako imenovano projektno tveganje (Trimo, Letno poročilo 2007). Ker je v samem poslovanju podjetja Trimo projektni način dela zelo pogost, posvečajo posebno pozornost obvladovanju projektne tveganj predvsem pri večjih oziroma strateških komercialnih projektih, pa tudi pri vseh strateških projektih ostalih vrst. Projektne tveganja obvladujejo z ustrežno organizacijo projektne aktivnosti in z njihovim rednim nadzorom.

Ker se v Trimu s projekti uresničuje približno 40 odstotkov komercialnih naročil, zaradi česar je učinkovito in uspešno vodenje komercialnih projektov ključnega pomena za uspešno poslovanje podjetja, je največ pozornosti namenjene prav izboljševanju vodenja komercialnih projektov. Posledično je stopnja zrelosti projektnega vodenja v podjetju Trimo najvišja na področju vodenja komercialnih projektov, in sicer na tretji stopnji petstopenjske zrelostne lestvice, to je na stopnji definiranosti, kar pomeni da je proces vodenja komercialnih projektov dokumentiran, standardiziran in integriran v vodenje standardnih procesov podjetja (glej poglavje 3.2.1).

Za vodenje komercialnih projektov v podjetju Trimo je odgovoren sektor vodenja projektov in montaže oziroma projektne pisarna, ki je organizirana v okviru omenjenega sektorja (glej sliko 7).

Slika 7: Organizacijska struktura družbe Trimo d.d.



VIR: Trimo Letno poročilo 2007.

Projektna pisarna, organizirana v sklopu sektorja vodenja projektov in montaže, predstavlja projektno pisarno na drugem nivoju (glej sliko 1) in nudi podporo projektnim vodjem pri vodenju komercialnih projektov. Naloge te projektne pisarne (v nadaljevanju PP) so sledeče (Trimo, P-05 Vodenje komercialnih projektov, 2008):

- PP je center informacij o vseh komercialnih projektih. Vse komercialne projekte v podjetju se vodi v informacijskem sistemu SAP.
- PP je odgovorna za kakovostno in celovito podporo pri vodenju komercialnih projektov.
- PP poroča o uspešnosti vodenja komercialnih projektov direktorju sektorja vodenja projektov in montaže ter upravi.
- PP je odgovorna za oblikovanje in širjenje procesov, standardov in metodologije vodenja komercialnih projektov ter za oblikovanje vseh predlog, obrazcev in kontrolnih seznamov, z namenom poenostavljanja procesa projektnega vodenja projektnim vodjem in članom projektne skupine.
- PP je odgovorna za planiranje in zagotavljanje potrebnih kompetentnih kadrov.
- PP je nudi pomoč vodjem projektov s specialističnimi organizacijskimi in tehnično-tehnološkimi znanji.
- PP je odgovorna za dnevni nadzor nad multiprojektom okoljem, za zgodnjo identifikacijo konfliktnih situacij pri sočasnem izvajanju večjega števila komercialnih projektov in takojšnje ukrepanje za doseg ciljev vseh komercialnih projektov.
- PP predaja povratne informacije komercialnistom glede uspešnosti oziroma neuspešnosti komercialnega projekta in kalkulacijskih osnov ter na ta način izboljšuje tudi proces od ponudbe do naročila komercialnega projekta.
- PP opravlja operativne zadolžitve po navodilu predpostavljenega, to je direktorja sektorja vodenja projektov in montaže, pri izobraževanju, koordiniranju in reševanju problematike, povezane z vodenjem komercialnih projektov.
- PP operativno izvaja celovito podporo vodjem projektov in jim omogoča učinkovitejše in uspešnejše vodenje komercialnih projektov.

Skratka, trenutno obstoječa projektna pisarna zagotavlja, da je proces vodenja komercialnih projektov dokumentiran, standardiziran in integriran v vodenje standardnih procesov podjetja Trimo, ter spremlja ključne kazalnike učinkovitosti vodenja komercialnih projektov (stroški, roki in kakovost). Na podlagi tega je vzpostavljeno zagotavljanje ponavljanje uspeha na predhodnih komercialnih projektih.

Skratka, na področju vodenja komercialnih projektov v Trimu obstaja še veliko priložnosti za izboljšave. Še več priložnosti za izboljšave pa obstaja na področju vodenja ostalih vrst strateških projektov, to je razvojnih projektov, projektov razvoja in prenosa tehnologij, informacijskih ter ostalih projektih. Tu ocenjujem, da je stopnja zrelosti projektnega vodenja največ na drugi stopnji oziroma stopnji ponavljanja. To pomeni, da so vzpostavljeni osnovni procesi projektnega vodenja in je uvedeno spremljanje ključnih treh ključnih kazalnikov uspešnosti projektnega vodenja, torej stroškov, rokov in kakovosti (glej poglavje 3.2.1).

Na področju vodenja preostalih vrst strateških projektov formalno ne obstaja projektna pisarna, ki bi bila, podobno kot je projektna pisarna, ki je organizirana v sklopu sektorja vodenja projektov in montaže, odgovorna za nudenje podpore pri izvajanju celotnega portfelja komercialnih projektov, odgovorna za nudenje podpore projektnim vodjem pri vodenju preostalih vrst strateških projektov. Na področju posameznih vrst strateških projektov sicer obstajajo standardi, metodologije, obrazci in informacijski sistemi, ki poenostavljajo proces vodenja posameznih vrst strateških projektov projektnim vodjem in članom projektnih skupin. Prav tako posamezne funkcije projektne pisarne na drugem nivoju neformalno prevzemajo nakateri oddelki oziroma posamezniki. Kljub temu proces vodenja preostalih vrst strateških projektov ni razvit do take stopnje, kot je na na področju vodenja komercialnih projektov. Za nekatere vrste strateških projektov tako celo ni zagotovljenega standardiziranega spremljanja ključnih kazalnikov projektnega vodenja (stroški, roki, kakovost), na podlagi katerih bi lahko naredili vsaj grobo analizo učinkovitosti in uspešnosti vodenja strateških projektov. Zato se uspešnost uresničevanja posameznih strategij s projekti in posledično doseganje strateških ciljev velikokrat lahko ugotavlja le posredno preko kazalnikov uspešnosti poslovanja podjetja, kot sem izpostavila v uvodu tega poglavja.

Na področju uresničevanja strategij Trima s projekti obstaja še veliko priložnosti za izboljšave v vseh fazah procesa, predvsem pa v procesu izvajanja projektov, s katerimi se uresničujejo strategije. To ugotavlja tudi najvišje vodstvo podjetja, ki je na prvo mesto med sprejetimi strategijami v letu 2008 postavilo prav razvoj projektne in multiprojektne vodenja. Slednje je izrednega pomena za podjetje Trimo, ki je projektna organizacija.

Odličnost projektne in multiprojektne vodenja je eden od ključnih dejavnikov za uspešno uresničevanje strategij in posledično za uspešno rast in razvoj podjetja (Briški, 2007, str. 14). Glede na ugotovitve, da je zrelost vodenja posameznih vrst projektov v Trimu na prvi, drugi oziroma največ tretji stopnji petstopenjske lestvice, obstaja na področju projektne in multiprojektne vodenja veliko priložnosti za izboljšave. V nadaljevanju se bom zato osredotočila na izboljševanje učinkovitosti projektne in multiprojektne vodenja projektov in posledično na izboljševanje učinkovitosti in uspešnosti uresničevanja strategij Trima s projekti.

5.5 Izboljševanje učinkovitosti in uspešnosti uresničevanja strategij Trima s projekti

Na podlagi analize trenutnega stanja na področju izvajanja posameznih vrst strateških projektov ter na področju multiprojektne vodenja je vodstvo podjetja Trimo v drugi polovici leta 2007 in v letu 2008 že sprejelo vrsto ukrepov za izboljšanje učinkovitosti projektne in multiprojektne vodenja ter posledično za izboljšanje učinkovitosti in uspešnosti uresničevanja strategij s projekti. Kateri so ti ukrepi, podrobneje razlagam v nadaljevanju poglavja.

Razvoj projektne vodenja je eden izmed prioritarnih strateških ciljev v podjetju Trimo. Da bi čim bolj optimizirali proces vodenja vseh vrst projektov, ki jih izvajajo znotraj Trima,

sistematično delajo na stalnem izboljševanju projektnega vodenja, in sicer tako na splošno, kot tudi po posameznih vrstah projektov. Ključno vlogo pri izvajanju tovrstnega stalnega izboljševanja imata projektna pisarna za komercialne projekte, organizirana v okviru sektorja vodenja projektov in montaže, ter razvoj poslovne odličnosti, ki je odgovoren neposredno upravi (glej sliko 7).

V skladu s filozofijo, da je potrebno pri izboljševanju projektnega vodenja začeti s posnetkom oziroma analizo obstoječega stanja (Crawford, 20002, str. 29), so v Trimu v letu 2008 oblikovali generičen poslovnik projektnega vodenja, ki predstavlja metodologijo projektnega vodenja in določa najboljše načine za učinkovito in uspešno doseganje ciljev vseh vrst projektov, ki se izvajajo v Trimu (Trimo, Poslovnik projektnega vodenja, 2008). Poslovnik je naslonjen na številne dobre prakse projektnega vodenja v Trimu in izven, kot okvir povezovanja teh dobrih praks pa je bil uporabljen PMI PMBOK Vodnik po znanju projektnega vodenja. Pri oblikovanju generičnega poslovnika projektnega vodenja je sodelovalo najširše vodstvo in ključni kadri v podjetju na področju vodenja različnih vrst projektov. Poslovnik projektnega vodenja je »živ« dokument in podvržen stalnim dopolnitvam in spremembam, ki se pojavijo v procesu stalnega izboljševanja projektnega vodenja v Trimu.

Na podoben način, kot je bil izdelan Poslovnik projektnega vodenja v Trimu, ki se nanaša na vodenje vseh vrst projektov v podjetju, so bili izdelani tudi poslovniku podrejeni dokumenti, ki bolj podrobno opredeljujejo metodologijo vodenja posameznih vrst projektov. Ker je učinkovito izvajanje komercialnih projektov glavno poslanstvo Trima in ključnega pomena za uspešno poslovanje podjetja, se trenutno največ pozornosti in časa posveča predvsem izboljševanju procesa vodenja komercialnih projektov, vendar pa se vzporedno dela tudi na izboljševanju vseh preostalih vrst projektov. Tako je že izdelan oziroma posodobljen opis procesa P-05 Vodenje komercialnih projektov, ki predstavlja standardizacijo procesa vodenja komercialnih projektov kot zapis najboljše prakse v Trimu, izdelani pa so tudi že posodobljeni opisi procesa vodenja preostalih vrst projektov, s katerimi se uresničujejo strategije Trima.

Oblikovanje metodologije projektnega vodenja je prvi korak pri izboljševanju projektnega vodenja. Ko je metodologija napisana, jo je potrebno uveljaviti še v praksi (Crawford, 2002, str. 241). Ker se v Trimu zavedajo, da določitev standardov in oblikovanje metodologije ni zadostno, so se ob koncu leta 2008 odločili za program usposabljanja na področju vodenja komercialnih projektov v skladu z lastnim poslovníkom projektnega vodenja, s priločnikom P-05 Vodenje komercialnih projektov ter vsemi ostalimi navodili za delo, obrazci, kontrolnimi listami ipd., torej dokumenti, ki so bili pripravljene z namenom poenostavljanja dela vodjem projektov in članom projektne skupine pri vodenju komercialnih projektov. Končan je že prvi nivo usposabljanja, ki je bil oblikovan kot e-učenje in je zajel vse zaposlene, ki so vključeni v izvajanje komercialnih projektov. V nadaljevanju bo enako usposabljanje organizirano še na področju preostalih vrst projektov, ki se izvajajo v Trimu. Na podlagi komentarjev in predlogov udeležencev ter na podlagi analize kakovosti osvojenega

znanja s programom e-učenja, pa se bo znanje na področju vodenja projektov poglobljalo še z drugačnimi oblikami usposabljanj.

S tovrstnimi usposabljanji se, poleg povečavanja kompetenc zaposlenih na področju projektnega vodenja ter širšega poznavanja in delovanja v skladu z enotno sprejetimi standardi in metodologijo, v podjetju med zaposlenimi širi tudi projektne vodenju bolj naklonjena kultura. Projektne vodenju nenaklonjeno kulturo Rozman (2003, str. 39) namreč prepozna kot pomemben razlog za slabo doseganje ciljev projektov ter posledično za manj učinkovito in uspešno uresničevanje strategij s projekti. Zato ugotavljam, da podjetje Trimo, s stalnim izboljševanjem projektnega vodenja na splošno in po posameznih vrstah projekov ter s širjenjem projektne vodenju naklonjene kulture med vsemi zaposlenimi, ustvarja dobre pogoje, da napreduje na višjo stopnjo zrelosti projektnega vodenja. To bo posledično vplivalo tudi na uspešnost uresničevanja strategij s projekti in doseganje zastavljenih strateških ciljev Trima.

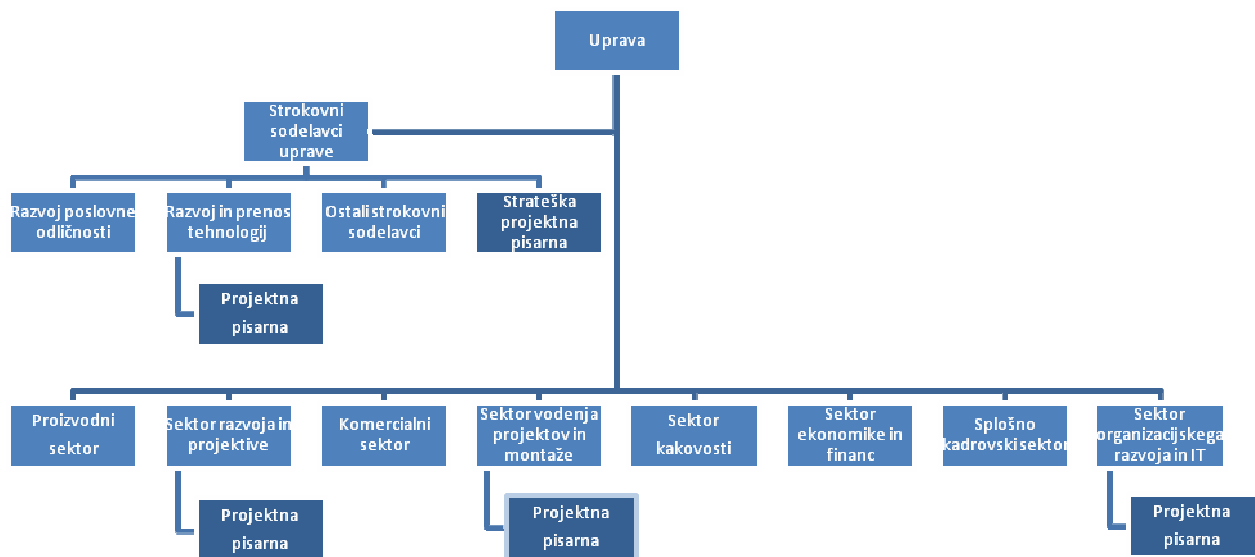
Poleg izboljševanja projektnega vodenja posameznih vrst projektov, pa se v Trimu veliko posvečajo tudi izboljševanju multiprojektnega vodenja. Z izvajanjem že omenjenega projekta evropske fundacije EFQM imenovanega »Pact Project«, v okviru katerega je bilo podjetje Trimo zadolženo za postavljanje novih razvojnih korakov na področju multiprojektnega vodenja, so v Trimu začeli v septembru 2007, in sicer je bil prvi korak usposabljanje vodstva in ključnih sodelavcev na področju vodenja vseh vrst strateških projektov (Briški, 2007, str. 16). K sodelovanju je bilo povabljenih tudi nekaj partnerskih podjetij in posameznikov iz različnih evropskih držav in panog (Solvay, Eurocontrol, Fabricom, Wartsila, NXP, T-Systems, Hermes SoftLab), ki imajo na tem področju dobre oziroma odlične izkušnje in skupaj s katerimi bo Trimo pripravil plan aktivnosti za izboljšanje multiprojektnega vodenja v Trimu in plan prenosa dobrih praks na druga evropska podjetja. V okviru projekta »Pact Project«, ki bo predvidoma zaključen v letu 2010, bo izdelan tudi model multiprojektnega vodenja, kot primer dobre prakse in kot orodje za izboljševanje multiprojektnega vodenja.

Skratka, v Trimu v zadnjih letih posvečajo veliko pozornosti izboljševanju učinkovitosti tako projektnega, kot tudi multiprojektnega vodenja, kar posledično vpliva na uspešnost uresničevanja strategij Trima s projekti. Vendar je proces izboljševanja teh procesov trenutno še vedno le vsebina posameznih strateških projektov, ki jih vsakokratno odobri najvišje vodstvo podjetja, in ne stalen proces, za katerega bi bila odgovorna posebna organizacijska enota. Zato je ena od pomembnih izboljšav v procesu uresničevanja strategij s projekti, ki bi močno vplivala na povečanje učinkovitosti in uspešnosti tega procesa in bi predstavljala sistemsko rešitev razvoja projektnega vodenja v Trimu, prav vzpostavitev tovrstne posebne organizacijske enote.

Glede na ugotovitve v teoretičnem delu magistrskega dela ugotavljam, da bi bila najbolj primerna tovrstna posebna organizacijska enota, ki bi najbolj ustrezala potrebam Trima, strateška projektna pisarna. Ta bi bila vključena v organizacijsko strukturo podjetja na najvišji

ravni, torej neposredno pod upravo (glej sliko 8). Strateška projektna pisarna bi bila odgovorna neposredno najvišjemu vodstvu za razvoj učinkovitega projektnega in multiprojektnege vodenja na nivoju celotnega podjetja ter za razvoj procesa uresničevanja strategij s projekti. Strateška projektna pisarna bi koordinirala izvajanje celotnega portfelja projektov, razvijala metodologijo in standarde projektnega vodenja ter skrbela za stalno usklajevanje med strateškimi cilji in strategijami podjetja ter cilji strateških projektov vseh vrst. Na ta način bi strateška projektna pisarna nudila sistematično in formalno podporo vodstvu na področju razvoja projektnega vodenja. Posledično bi se občutno izboljšala učinkovitost in uspešnost uresničevanja strategij podjetja s projekti, saj bi bila strateška projektna pisarna zadolžena za opravljanje nalog, za kar trenutno ni formalno zadolžen noben oddelek oziroma oseba in so trenutno večinoma v domeni najvišjega vodstva podjetja, ki pa nima na razpolago zadostnega časa, da bi izvajal vse funkcije, ki pritečejo strateški projektni pisarni.

Slika 8: Vključitev strateške pisarne in ostalih projektnih pisarn v organizacijsko strukturo Trima



VIR: lasten

V organizacijskem smislu bi lahko strateško projektno pisarno vzpostavili kot popolnoma novo organizacijsko enoto, lahko pa bi se le-ta razvila iz že obstoječe organizacijske enote. Glede na to, da trenutno vodenje posameznih strateških projektov izboljševanja projektnega in multiprojektnege vodenja prevzema razvoj poslovne odličnosti, ob tesnem sodelovanju s projektno pisarno organizirano v okviru sektorja vodenja projektov in montaže, bi bilo najbolj smotno, v kolikor bi se strateška projektna pisarna razvila iz ene izmed teh dveh organizacijskih enot. Pri tem bi bila nekoliko bolj primerna organizacijska enota razvoj poslovne odličnosti, ker ima le-ta širši pregled nad projektnim in multiprojektnim vodenjem v Trimu, saj izvaja izboljšave na področju vodenja vseh vrst projektov, medtem ko je trenutno obstoječa projektna pisarna odgovorna predvsem za izboljševanje vodenja komercialnih projektov.

Poleg vzpostavitve strateške projektne pisarne na nivoju celotnega podjetja, pa bi bilo smiselno razmišljati tudi o formalizaciji projektne pisarne, ki bi bile odgovorne za vodenje posameznih vrst projektov (glej sliko 8). Projektne pisarne, ki je odgovorna za vodenje komercialnih projektov, že obstaja, zato bi bilo potrebno dodatno formalizirati še projektne pisarne za vodenje razvojnih projektov, projektne pisarne za vodenje informacijskih projektov ter projektne pisarne za vodenje projektov razvoja in prenosa tehnologij.

Takšna organizacijska struktura je smiselna, ker v Trimu, kot zelo projektno usmerjenemu podjetju, sočasno poteka zelo veliko število projektov, ki bi jih bilo težko vse zadovoljivo, tako strateško, kot tudi operativno, upravljati z enega mesta v podjetju, to je z mesta strateške projektne pisarne. S predlagano strukturo organizacijskih enot na področju projektne pisarne (glej sliko 8) bi strateška projektne pisarne prevzemala predvsem strateško vlogo pri izboljševanju vodenja projektov na nivoju podjetja in posledično izboljševanju uspešnosti uresničevanja strategij s projekti, medtem ko bi projektne pisarne na področju posameznih vrst projektov prevzele operativno vlogo nudenja podpore projektne pisarne pri vodenju projektov ter vlogo kontrolorja učinkovitosti izvajanja projektov, kot je to trenutno značilno za projektne pisarne, organizirane v sektorju vodenja projektov in montaže, ki deluje na področju komercialnih projektov.

5.6 Vloga strateške projektne pisarne pri uresničevanju strategij Trima s projekti

Organizacijska struktura, predlagana v sliki 8, predpostavlja porazdelitev vlog in funkcij na področju projektne pisarne in multiprojektne pisarne med strateško projektne pisarne in projektne pisarne, ki bi bile odgovorne za vodenje posameznih vrst projektov.

Funkcije strateške projektne pisarne v taki organizacijski strukturi bi tako obsegale predvsem funkcije kontroliranja izvajanja strateških projektov, ki so povezane z zagotavljanjem skladnosti med sprejetimi strateškimi cilji in strategijami podjetja ter cilji posameznih projektov oziroma portfelja projektov, ter funkcije, ki so specifično povezane z njeno integrativno in strateško vlogo v projektne pisarne organizaciji podjetja, medtem ko bi tradicionalne funkcije projektne pisarne izvajala v nekoliko omejenem obsegu oziroma le na nivoju podjetja. Izvajanje tradicionalnih funkcij projektne pisarne bi tako v večji meri prevzemale projektne pisarne, ki bi bile odgovorne za razvoj vodenja posameznih vrst projektov. Te tradicionalne funkcije projektne pisarne obsegajo, kot je že bilo predstavljeno v poglavju 3.3.1 (Crawford, 2002, str. 227 - 230):

- podpora projektne pisarne vodenju,
- razvoj in vzpostavitev programskih orodij za projektne pisarne vodenje,
- oblikovanje in uveljavljanje procesov, standardov ter metodologij projektne pisarne vodenja,
- usposabljanje projektne pisarne vodij oziroma vseh, ki so na kakršni koli način vključeni v procese projektne pisarne vodenja ter

- svetovanje in mentorstvo projektnim vodjem oziroma vsem, ki so na kakršni koli način vključeni v procese projektnega vodenja.

Torej bi projektne pisarne na področju vodenja posameznih vrst projektov izvajale enake funkcije, kot jih sedaj že izvaja projektna pisarna, organizirana v sektorju vodenja projektov in montaže na področju vodenja komercialnih projektov. Vsaka izmed projektnih pisarn na tem drugem nivoju bi bila odgovorna za podporo in izboljševanje na področju vodenja posamezne vrste projektov. Vsaka posamezna projektna pisarna bi tako nudila podporo projektnim vodjem pri vodenju posamezne vrste projektov, sodelovala bi pri razvijanju in vzpostavitvi programskih orodij za vodenje posamezne vrste projektov, oblikovala in uveljavila bi proces, standarde in metodologijo vodenja posamezne vrste projektov ter usposabljala in svetovala projektnim vodjem na področju vodenja posamezne vrste projektov.

Strateška projektna pisarna pa bi bila odgovorna za podporo in izboljševanje na področju projektnega in multiprojektnega na nivoju celotnega podjetja ter izvajala integrativno in strateško vlogo v projektni organizaciji podjetja in pri tem nudilo vso podporo vodstvu. Konkretno bi strateška projektna pisarna bila odgovorna za:

1. izvajanje tradicionalnih funkcij projektne pisarne na splošno na področju vodenja vseh vrst projektov:
 - podporo projektnemu vodenju na nivoju celotnega podjetja in na splošno na področju vodenja vseh vrst projektov,
 - sodelovanje pri razvoju in vzpostavitvi programskih orodij za projektno vodenje, z vidika ustreznosti za vodenje vseh vrst projektov,
 - oblikovanje in uveljavljanje generičnih procesov, standardov ter metodologij projektnega vodenja, ki bodo veljavni na področju vodenja vseh vrst projektov v Trimu (primer je oblikovanje in uveljavljanje Poslovnika projektnega vodenja v Trimu, ki se nanaša na vodenje vseh vrst projektov),
 - usposabljanje projektnih vodij oziroma vseh, ki so na kakršni koli način vključeni v procese projektnega vodenja ter
 - svetovanje in mentorstvo projektnim vodjem oziroma vsem, ki so na kakršni koli način vključeni v procese projektnega vodenja.
2. izvajanje funkcij koordinacije in kontroliranja projektov, ki so povezane predvsem z zagotavljanjem povezave med sprejetimi strateškimi cilji in strategijami podjetja ter cilji posameznih projektov oziroma portfelja projektov:
 - predsedovanje projektnemu svetu,
 - ravnanje z viri na nivoju celotnega portfelja projektov v podjetju. V podjetju, kot je Trim, kjer se hkrati izvaja več različnih vrst projektov, je odločilnega pomena, da projekte med seboj povežemo tako, da bodo uporabljali skupne vire. Le v tem primeru lahko vodstvo podjetja pridobi realno sliko obremenitve vsakega posameznega vira (Žličar, 2001, str. 26).

- ocenjevanje zrelosti procesov projektnega vodenja oziroma ocenjevanje projektne odličnosti,
 - vzpostavljanje standarda kakovosti projektnega vodenja na nivoju celotnega podjetja in na splošno na področju vodenja vseh vrst projektov,
 - povezovanje med različnimi posameznimi procesi in sistemi v podjetju ter
 - oblikovanje in širjenje projektne kulture v podjetju.
3. izvajanje funkcij, ki so specifično povezane z njeno integrativno in strateško vlogo v projektni organizaciji podjetja:
- povezovanje sprejetih strateških ciljev in strategij podjetja z različnimi projekti,
 - koordinacijo portfelja projektov na nivoju celotnega podjetja ter
 - selekcijo in prioritizacijo projektov.

Strateška projektna pisarna bi bila torej odgovorna za kontroliranje, razvoj in izboljševanje projektnega, predvsem pa multiprojektnega vodenja, na nivoju celotnega podjetja, saj bi imela pregled nad celotnim portfeljem projektov v podjetju, nad uporabo vseh virov v podjetju ter nad uresničevanjem sprejetih strateških ciljev in strategij podjetja s projekti.

V Trimu sicer obstaja organ, ki je v skladu s procesnim dokumentom P-05 Vodenje komercialnih projektov odgovoren za kontroliranje, razvoj in izboljševanje projektnega ter multiprojektnega vodenja na področju komercialnih projektov, imenovan projektni svet (Trimo, Poslovnik projektnega vodenja, 2008). Projektni svet sestavljajo namestnik glavne direktorice za tehnično področje, direktorica komercialnega sektorja, direktor razvoja in projektive ter direktor sektorja vodenja projektov in montaže (Trimo, P-05 Vodenje komercialnih projektov, 2008). Na strateškem nivoju projektni svet izhaja iz poznavanja sedanjih razmer na trgu ter zastopa končne uporabnike. Zagotavlja ustrezno organiziranost, pristojnosti, orodja, vire in kompetence. Zagotavlja funkcioniranje v skladu z veljavnimi postopki in stalno izboljševanje teh postopkov. Skrbi za razvoj konkurenčnosti z razvojem ljudi in razvojem poslovnih partnerjev. Na taktičnem nivoju pa projektni svet zagotavlja vire za komercialne projekte, je odgovoren za prioritiziranje projektov, nadzoruje izvedbo projektov po vnaprej določenih kontrolnih točkah in za sprejemanje odločitev, ki presegajo pooblastila direktorja sektorja za vodenje projektov in montaže na področju vodenja komercialnih projektov.

Ker se projektni svet sestaja le po potrebi in se trenutno v praksi ukvarja samo s celotnim portfeljem komercialnih projektov, ne obravnava pa tudi učinkovitost in uspešnost vodenja ostalih vrst projektov, ki se sicer kontrolirajo v okviru nekaterih drugih organov oziroma sestavov v podjetju (razvojni svet, kolegij glavne direktorice ipd.), ne zagotavlja ustreznega izpolnjevanja vseh funkcij na področju kontroliranja, razvoja in izboljševanja projektnega vodenja. Iz tega izhaja potreba po vzpostavitvi posebne organizacijske enote, imenovane strateška projektna pisarna, katere naloga bi med drugim bila tudi predsedovanje splošnemu projektnemu svetu, ki bi bil odgovoren za razvoj in kontroliranje projektnega in multiprojektnega vodenja na ravni celotnega podjetja ter na ravni vseh vrst projektov.

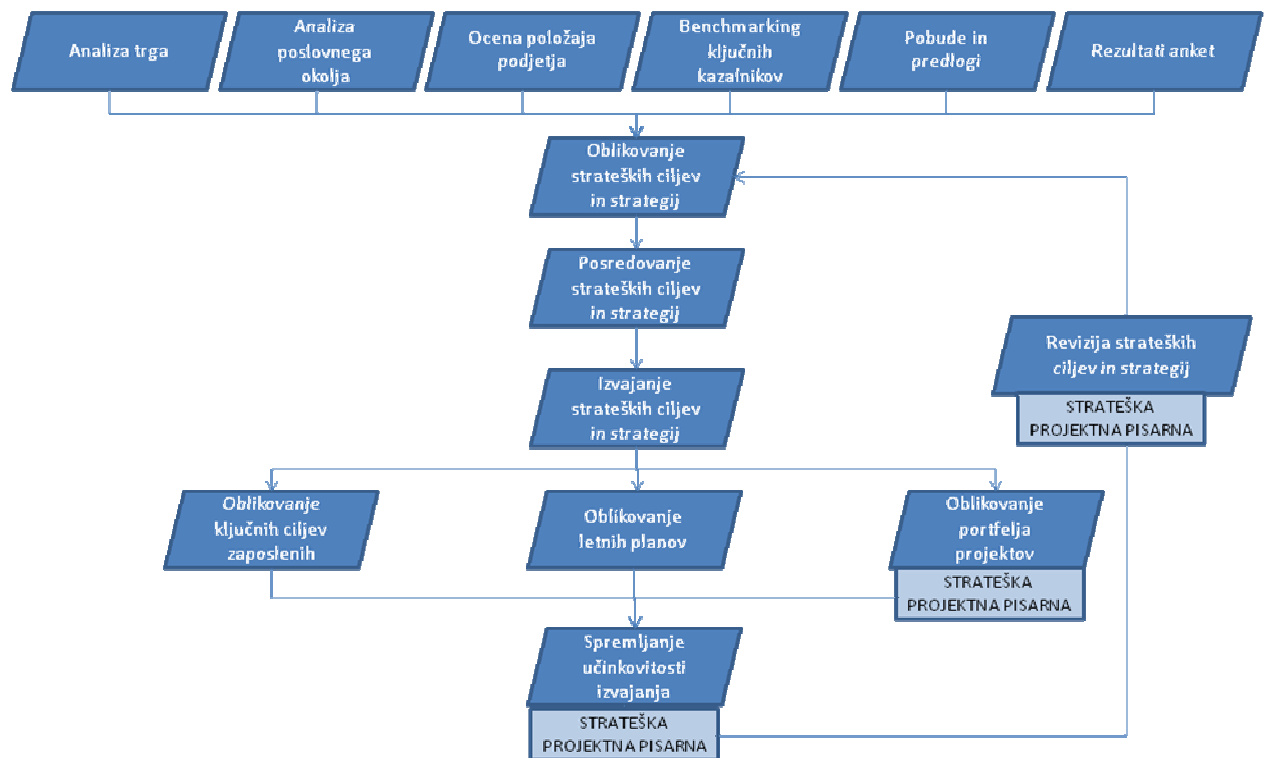
Strateška projektna pisarna bi skrbela za stalno sestajanje projektnega sveta (projektni svet za komercialne projekte se namreč trenutno sestaja le po potrebi oziroma preprosto rečeno takrat, ko se pojavijo resne težave na področju vodenja predvsem komercialnih projektov) ter pripravljala gradivo za sprejemanje pravočasnih in »pravih« odločitev projektnega sveta, katere člani bi predstavljali najvišje vodstvo podjetja. Na ta način bi se vzpostavil učinkovit in sistematičen način kontroliranja, razvoja in izboljševanja projektnega in multiprojektnega vodenja, kar bi posledično zagotavljalo povečanje uspešnosti uresničevanja strategij s projekti in doseganja strateških ciljev podjetja.

Strateška projektna pisarna se v proces strateškega planiranja in strateškega ravnanja podjetja Trimo vključuje na način, kot je prikazan v sliki 9, in je že v toku samega procesa strateškega planiranja skupaj z vodstvom podjetja odgovorna za povezovanje strateških ciljev in strategij podjetja s cilji celotnega portfelja projektov, s katerimi se uresničujejo strategije. Strateška projektna pisarna bi bila torej v podjetju Trimo, skupaj z vodstvom podjetja, odgovorna za oblikovanje strateškega projektnega plana oziroma portfelja projektov (glej sliko 9), sočasno in usklajeno s procesom oblikovanja strateškega plana, kar, kot ugotavljata Hauc in Kovač (2000a, str. 61), se je v praksi izkazalo za uspešnejši način povezovanja strategij in projektov (glej poglavje 4.2.2), saj podjetju omogoča:

- optimiziranje prehoda od procesa oblikovanja in določanja strategij k procesu uresničevanja strategij s projekti,
- povečevanje učinkovitosti uresničevanja strategij s projekti,
- sočasno kontroliranje sprememb, tako v procesu oblikovanja in določanja strategij, kot tudi v procesu uresničevanja strategij s projekti ter
- poenotenje ciljev projektov s cilji sprejetih strategij.

Po oblikovanju portfelja projektov, s katerim se izvaja strateški plan podjetja Trimo, bi bila strateška projektna pisarna odgovorna za spremljanje učinkovitosti izvajanja strateških projektov (glej sliko 9), na podlagi v naprej določenih merljivih kazalnikov in mejnikov. Ker v podjetju Trimo na področju nekaterih vrst projektov merljivi kazalniki in mejniki niso najbolj optimalno oblikovani, bi ena izmed ključnih nalog strateške projektne pisarne na začetku zagotovo bila prav vzpostavitev sistema ustrezno oblikovanih merljivih kazalnikov in mejnikov učinkovitosti vodenja vseh vrst (strateških) projektov ter sistema kontroliranja teh kazalnikov in mejnikov.

Slika 9: Vloga strateške projektne pisarne v procesu uresničevanja strateškega plana podjetja Trimo



VIR: lasten

V primeru morebitnih odstopanj od ciljev projektov ter od strategij in strateških ciljev podjetja, bi strateška projektna pisarna bila odgovorna za izvedbo ukrepov za odpravljanje teh odstopanj. V skrajnem primeru, bi sprožila tudi revizijo strateških ciljev in strategij podjetja s strani vodstva (glej sliko 9 in sliko 5), v kolikor bi ugotovila, da se odstopanja pojavljajo zato, ker strateški cilji in strategije niso ustrezno oblikovani, bodisi zaradi nepričakovanih sprememb v poslovnem okolju, bodisi zaradi napačnih vhodnih podatkov v procesu oblikovanja strateških ciljev in strategij. Na ta način bi imela strateška projektna pisarna ključno vlogo pri zagotavljanju povratne zanke v procesu strateškega planiranja (Hill in Jones, 2001, str. 11), ki je izredno pomembna za zagotavljanje stalnega preverjanja in potrjevanja ustreznosti sprejetih strateških ciljev in strategij s strani vodstva podjetja. Strategije se namreč ne postavljajo in zapisujejo za neko vnaprej določeno plansko obdobje, temveč je potrebno stalno oblikovanje strategij in posledično tudi projektov (Hauc et al, 2000b, str. 13 – 14), s katerimi uresničujemo strategije. Zato je faza stalne revizije strateških ciljev in strategij zelo pomembna.

Kot je prikazano na sliki 9, se bi torej strateška projektna pisarna v proces strateškega planiranja v Trimu, kot je trenutno zastavljen (glej sliko 5), poleg ostalih akterjev vključevala na naslednjih treh mestih, in sicer v fazi:

- oblikovanja portfelja projektov,
- kontroliranja učinkovitosti izvajanja portfelja projektov ter
- revizije strateških ciljev in predvsem strategij.

Z vzpostavitvijo strateške projektne pisarne in z njeno ključno vlogo v procesu uresničevanja strateškega plana podjetja Trimo s projekti, bi se v podjetju izognili morebitnemu planiranju in izvajanju projektov, ki ne bi imeli ustrezne povezave s sprejetimi strateškimi cilji in strategijami podjetja (Crawford, 2002, str. 227), ter posledičnemu usmerjanju virov podjetja v sicer učinkovito in uspešno izvedbo neustreznih projektov. Namreč, kot smo ugotovili že v poglavju 4.2.2, učinkovito in uspešno izvajanje projektov za podjetje ne prinaša nobene koristi, če cilji teh projektov niso v skladu s strateškimi cilji. Zato bi morala podjetja težiti k temu, da izvajajo »prave« projekte na »pravi« način. Torej, da izvajajo projekte, katerih cilji so v skladu s strategijami in strateškimi cilji podjetja, na čim bolj učinkovit način.

Strateška projektna pisarna tako za podjetje Trimo predstavlja odlično osnovo za izboljšanje stopnje zrelosti projektnega oziroma multiprojektnega vodenja na četrto stopnjo, na kateri je vzpostavljeno spremljanje in kontroliranje podrobnejših kvantificiranih kazalnikov učinkovitosti projektnega vodenja, oziroma na peto stopnjo petstopenjske lestvice zrelosti projektnega oziroma multiprojektnega vodenja, na kateri se na podlagi kvantificiranega spremljanja in kontroliranja podrobnejših kazalnikov učinkovitosti projektnega vodenja v podjetju izvaja stalno izboljševanje procesa projektnega oziroma multiprojektnega vodenja (glej poglavje 3.2.1). Posledično pa tudi za izboljšanje učinkovitosti in uspešnosti uresničevanja strategij podjetja s projekti in doseganja zastavljenih strateških ciljev.

6 Sklep

V magistrskem delu sem se osredotočila na vlogo in pomen strateške projektne pisarne pri izboljševanju učinkovitosti in uspešnosti uresničevanja strategij podjetja s projekti in doseganja strateških ciljev.

Na podlagi študije relevantne literature s področja strateškega planiranja in projektnega vodenja ter na podlagi analitičnega povezovanja obeh omenjenih vsebinskih področij, sem na primeru podjetja Trimo oblikovala predlog modela uresničevanja strategij podjetja s projekti, ob ključni vlogi strateške projektne pisarne.

Na podlagi ugotovitev, tako v teoretičnem, kot tudi praktičnem delu magistrskega dela, lahko utemeljeno zaključim, da bi se z vzpostavitvijo strateške projektne pisarne na najvišjem nivoju organizacijske strukture ter s formaliziranjem večjega števila projektnih pisarn na drugem nivoju organizacijske strukture, ki bi bile odgovorne za izboljševanje vodenja posameznih vrst projektov, v podjetju Trimo izboljšala učinkovitost in uspešnost uresničevanja strateških ciljev in strategij podjetja s projekti. Strateška projektna pisarna bi bila namreč skupaj z vodstvom odgovorna za oblikovanje strateškega projektnega plana, na podlagi sprejetih strateških ciljev in strategij podjetja, skupaj z vodstvom odgovorna za stalno usklajevanje ciljev posameznih projektov s strateškim planom (in obratno) ter skupaj s projektnim svetom odgovorna za kontroliranje, razvoj in izboljševanje projektnega in multiprojektnega vodenja. Strateška projektna pisarna bi tako prevzela odgovornost za razvoj

in izboljševanje tistih faz v procesu uresničevanja strategij s projekti, ki jih mnogi avtorji prepoznavajo kot najbolj problematične in zaradi katerih je v veliko podjetij stopnja uspešnosti uresničevanja strategij s projekti na zelo nizki ravni.

Utemeljeno lahko trdim, da bi se z vzpostavitvijo strateške projektne pisarne, ki bi v celoti učinkovito in uspešno izvajala vse svoje odgovornosti in naloge, zagotovilo izvajanje »pravih« projektov na »pravi« način. Torej učinkovito izvajanje projektov, katerih cilji bi bili stalno usklajeni s strateškimi cilji in strategijami podjetja. To pa bi posledično vplivalo na povečanje učinkovitosti in uspešnosti uresničevanja strateškega plana podjetja.

Skozi magistrsko delo sem tako na teoretični ravni potrdila na začetku postavljeno hipotezo, in sicer, da vpeljava posebne organizacijske enote, to je strateške projektne pisarne, v organizacijsko strukturo podjetja vodi k izboljšanju učinkovitosti in uspešnosti procesa uresničevanja strateškega plana s projekti.

Ker pa predlagan model uresničevanja strateškega plana s projekti, s ključno vlogo strateške projektne pisarne, v podjetju Trimco še ni dejansko uveden, empiričnega dokazovanja izhodiščne hipoteze v tem trenutku še ni bilo možnost izvesti. Kljub temu lahko posredno, na podlagi strateških usmeritev najvišjega vodstva podjetja Trimco, ki razvoj in izboljšanje projektne in multiprojektne vodenja postavlja kot eno izmed najvišjih strateških prioritete podjetja, z veliko verjetnostjo predvidevam, da se bo vodstvo podjetja kmalu odločilo za vzpostavitev bodisi predlaganega modela bodisi kakšnega drugega podobnega modela uresničevanja strateških ciljev in strategij podjetja s projekti. Trimco je namreč projektno organizirano podjetje, kjer se strategije podjetja uresničujejo z istočasnim izvajanjem velikega števila projektov različnih vrst. Zato je potreba po vzpostavitvi posebne organizacijske enote, kot je strateška projektna pisarna, ki bi bila (so)odgovorna za oblikovanje strateškega projektne plana na podlagi sprejetih strateških ciljev in strategij podjetja, za stalno usklajevanje ciljev posameznih projektov s strateškim planom ter za kontroliranje, razvoj in izboljševanje projektne in multiprojektne vodenja, čedalje bolj prisotna in potrebna z vidika izboljševanja učinkovitosti in uspešnosti uresničevanja strategij s projekti.

7 Literatura in viri

7.1 Literatura

1. Ansoff H. Igor, McDonnell Edward: *Implanting Strategic Management* (second edition). London: Prentice Hall International, 1990. 520 str.
2. Athayde William P., Crawford Deborah Bigelow, Elswick Ruth, Lombard Paul: *Project Management Essentials*. Havertown: Center for Business Practices, 2007. 174 str.
3. Bowman Cliff, Faulkner David Oakley: *Competitive and Corporate Strategy*. London: Irwin, 1997. 296 str.
4. Callahan Kevin, Brooks Lynne: *Essentials of Strategic Project Management*. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc., 2004. 209 str.
5. Cole Gerald A.: *Strategic Management: Theory and Practice*. London: Continuum, 1997. 247 str.
6. Crawford J. Kent: *The Strategic Project Office: A Guide to Improving Organizational Performance*. New York: Marcel Dekker, Inc., 2002. 367 str.
7. Crawford Lynn H.: *Project Management Competence for Strategy Realisation*. Proceedings / 14th World Congress on Project Management. Ljubljana: Združenje za projektni management Slovenije, 1998, str. 10-21.
8. Češnovar Tone: *The Impact of Strategic Management on Business Outcomes – Empirical Research*. *Journal for East European management studies*, 11 (2006), 3, str. 227 – 243.
9. Görög Mihály: *Prerequisites and Tools for Strategy Oriented Project Management*. Proceedings / 14th World Congress on Project Management. Ljubljana: Združenje za projektni management Slovenije, 1998, str. 34-41.
10. Haberberg Adrian, Rieple Alison: *The Strategic Management of Organisations*. Harlow: Pearson Education Limited, 2001. 842 str.
11. Hauc Anton, Kovač Jure, Semolič Brane: *Projektno organiziran strateški management*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta, 1993, 239 str.
12. Hauc Anton, Kovač Jure: *Project Management in Strategy Implementation – Experiences in Slovenia*. *International Journal of Project Management*, 18 (2000a), 1, str. 61-67.
13. Hauc Anton, Kovač Jure in Semolič Brane: *Projektni zagon strategij*. *Projektna mreža Slovenije*, 3 (2000b), 1, str. 13- 18.
14. Hauc Anton: *Strateški projektni plan*. *Projektna mreža Slovenije*, 4 (2001), 4, str. 4-8.
15. Hauc Anton: *Je strategija projekt in ali je projekt strategija? S projekti med vodilne v Evropi! / Projektni forum 2004*. Nova Gorica: Slovensko združenje za projektni management, 2004, str. 213-220.
16. Hill Charles W. L., Jones Gareth R.: *Strategic Management: an Integrated Approach*. Boston: Houghton Mifflin Company, 2001. 1119 str.
17. Humar Bojana: *Trimova pot k poslovni odličnosti*. *Manager* (2007a), 11, str. 52-57.
18. Humar Bojana: *Vražja direktorica*. *Manager* (2007), 11, str. 56.
19. Johnson Gerry, Scholes Kevan, Whittington Richard: *Exploring Corporate Strategy: Text and Cases*. Harlow: Prentice Hall, 2005. 1033 str.

20. Kerin Andrej: Organisational Strategy of a Major Construction Company in Conditions of Change in the Nineties. *Projects. Proceedings / 14th World Congress on Project Management*. Ljubljana: Združenje za projektni management Slovenije, 1998, str. 42-49.
21. Kovač Jure: Povečanje učinkovitosti uresničevanja strategije podjetja s pomočjo projektnega managementa. *Organizacija*, 1996, 2, str. 94-99.
22. Kovač Jure: Povezanost projektov in strategije podjetja. S projekti med vodilne v Evropi! / *Projektni forum 2004*. Nova Gorica: Slovensko združenje za projektni management, 2004, str. 221-226.
23. Pučko Danijel: Strateško upravljanje. Ljubljana. Ekonomska fakulteta, 2003. 390 str.
24. Rozman Rudi, Kovač Jure, Koletnik Franc: *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1993a. 312 str.
25. Rozman Rudi: Planiranje poslovanja podjetja. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1993b. 316 str.
26. Rozman Rudi: Uresničevanje strategij s projektno organizacijo. *Projektna mreža Slovenije*, 3 (2000), 1, str. 5-12.
27. Rozman Rudi: Razvoj ravnanju projektov naklonjene kulture v podjetju. Slovenija, dežela projektnega managementa / *Projektni forum 2003*. Maribor: Slovensko združenje za projektni management, 2003, str. 33-40.
28. Rozman Rudi: Poimenovanje nekaterih s projektnim managementom povezanih pojmov v slovenščini. S projekti med vodilne v Evropi! / *Projektni forum 2004*. Nova Gorica: Slovensko združenje za projektni management, 2004, str. 205-212.
29. Sedovnik Milena: Izvajanje strateškega plana s projekti: Doktorska disertacija. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2003. 336 str.
30. Sedovnik Milena: Model izvajanja strategij s projekti. *Projektna mreža Slovenija*, 9 (2006), 2, str. 12-18.
31. Semolič Brane: Vloga projektnega managementa v sodobni organizaciji. Slovenija, dežela projektnega managementa / *Projektni forum 2003*. Maribor: Slovensko združenje za projektni management, 2003, str. 11-15.
32. Semolič Brane: Vloga projektov in projektnega managementa v sodobnem poslovnem okolju. S projekti med vodilne v Evropi! / *Projektni forum 2004*. Nova Gorica: Slovensko združenje za projektni management, 2004, str. 15-25.
33. Thompson Arthur A. Jr., Strickland A. J. III: *Strategic Management: Concepts and Cases*. Boston: Irwin McGraw-Hill, 1999. 1059 str.
34. Turner John Rodney: *The Handbook of Project-based Management: Improving the Processes for Achieving Strategic Objectives*. London: The McGraw-Hill Companies, 1993. 540 str.
35. Žličar Anton: Grobo načrtovanje in spremljanje izdelave orodij s pomočjo programa MS Project. *Projektna mreža Slovenije*, 4 (2001), 4, str. 26-30.

7.2 Viri

1. Briški Polona: Odličnost multiprojektnega vodenja – EFQM pakt. Trimotim (2007) 12, str. 14.
2. Letno poročilo 2006. Trimotim, 2007, 113 str.
3. Letno poročilo 2007. Trimotim, 2008, 156 str.
4. P-05 Vodenje komercialnih projektov. Trimotim, november 2008, 30 str.
5. PMBOK Guide: A Guide to the Project Management Body of Knowledge: an American National Standard ANSI/PMI 99-001-2004. Newton Square: Project Management Institute, Inc., 2004. 390 str.
6. Poslovnik vodenja podjetja Trimotim d.d., 12. izdaja. Trimotim, 2008, 35 str.
7. Poslovnik projektnega vodenja. Trimotim, 2008, 35 str.
8. Razvijati in uresničevati vizijo in strategijo - navodilo za postopek 4.1.11. Trimotim, april 2004, 3 str.

Priloge

Priloga 1: Ključni dogodki v zgodovini podjetja Trimco

Leto	Dogodek
1961	Ustanovitev Kovinskega podjetja Trebnje
1971	Prestrukturiranje in sprememba naziva podjetja v Trimco
1974	Začetek izdelave termoizolacijskih plošč s poliuretanskim polnilom
1987	Začetek izdelave gradbenih plošč, polnjenih z mineralno volno
1989	Začetek proizvodnje kontejnerjev
1993	Pridobitev certifikata ISO 9001
1994	Sprememba pravne oblike v delniško družbo
1995	Uvedba projekta PKI (proces kontinuiranih izboljšav)
1996	Uvedba projekta CSI (celovita skrb za imetje)
1997	Postavitev nove tehnologije za kontinuirano proizvodnjo ognjevarnih panelov
1999	Prejem nagrade za menedžerko leta
2000	Pridobitev certifikata ISO 14001
2001	Uvedba CAD/CAM-tehnologije za proizvodnjo jeklenih konstrukcij
	Prejem nagrade GZS za izjemne gospodarske in podjetniške dosežke
	Zagon prve proizvodnje ognjevarnih panelov za strehe in fasade v tujini, in sicer v mestu Kovrov v Rusiji
2002	Prejem priznanja Republike Slovenije za poslovno odličnost
2003	Zagon nove linije za ognjevarne fasadne panele Trimoterm
2003	Pridobitev certifikata OHSAS 18001
2004	Priznanje za odličnost (Recognised for Excellence) Evropske fundacije za poslovno odličnost (EFQM)
2005	Ustanovitev podjetja CBS Inštitut, d.o.o.
2006	Ustanovitev podjetij v Romuniji, Bolgariji in Španiji
2007	Začetek proizvodnje bivalnih kontejnerjev v Združenih arabskih emiratih

Leto	Dogodek
	Odprtje nove proizvodnje v Šimanovcih v Srbiji
	Prejem evropske nagrade za voditeljstvo po evropskem modelu poslovne odličnosti (EFQM). To je doslej najvišje priznanje kakšnemu slovenskemu podjetju, ki ga podeljuje evropska fundacija EFQM (Humar, 2007a, str. 53).

VIR: Trimo, Letno poročilo 2007.

Priloga 2: Trimo moto leta

Leto	Moto leta
1992	Zadovoljen kupec prinaša največji profit
1993	Urejen poslovni sistem zagotavlja ponovljivo kakovost
1994	Vitka organizacija ter novi pristopi nagrajevanja in napredovanja zaposlenih pospešujejo razvoj
1995	Proces kontinuiranih izboljšav
1996	Trimo skrbi za svoje imetje in urejeno tovarno
1997	Trimova poslovna odličnost je naš skupen cilj
1998	Trimova vrednost so patenti in blagovne znamke
1999	Trimo skrbi za okolje
2000	Spremembe postajajo izziv
2001	Trimo – spodbujevalec sprememb
2002	Trimo – spodbujevalec talentov
2003	Trimo – inovativno podjetje
2004	Trimo z inovativnimi procesi povečuje konkurenčnost.
2005	Kompetentni in zadovoljni zaposleni ustvarjamo navdušene kupce
2006	Lojalnost zaposlenih je trden temelj obstoja in razvoja Trima
2007	Inovativnost za uravnoteženo rast in razvoj
2008	Odlična izvedba pospešuje naš razvoj

VIR: Trimo, Letno poročilo 2007.