

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

SPECIALISTIČNO DELO

**PLANIRANJE STRATEGIJ IN NJIHOVO IZVAJANJE S  
PROJEKTI - PRIMER PODJETJA FRUCTAL**

Ljubljana, september 2013

IGOR ŽELJAN

## **IZJAVA O AVTORSTVU**

Spodaj podpisani Igor Željan, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtor specialističnega dela z naslovom Planiranje strategij in njihovo izvajanje s projekti – primer podjetja Fructal, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem prof. dr. Rudijem Rozmanom.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorski in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo specialističnega dela na fakultetnih spletnih straneh.

S svojim podpisom zagotavljam, da

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem
  - poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v specialističnem delu, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
  - pridobil vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v besedilu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisal;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku (Ur. l. RS, št. 55/2008 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega specialističnega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne \_\_\_\_\_

Podpis avtorja: \_\_\_\_\_

# KAZALO

|                                                                                                        |           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>UVOD .....</b>                                                                                      | <b>1</b>  |
| <b>1 PROCES STRATEŠKEGA PLANIRANJA.....</b>                                                            | <b>4</b>  |
| 1.1 Značilnosti novega gospodarstva .....                                                              | 4         |
| 1.2 Odzivi na spremembe okolja v managementu podjetij .....                                            | 5         |
| 1.3 Proces strateškega planiranja.....                                                                 | 8         |
| 1.3.1 Prikaz procesa strateškega planiranja .....                                                      | 8         |
| 1.3.2 Analiza poslovanja podjetja .....                                                                | 10        |
| 1.3.3 Analiza in predvidevanje okolja .....                                                            | 12        |
| 1.3.4 Analiza PSPN.....                                                                                | 14        |
| 1.3.5 Določanje vizije in ciljev .....                                                                 | 15        |
| 1.3.6 Oblikovanje strategij .....                                                                      | 17        |
| 1.3.7 Strateški plan in planske tabele .....                                                           | 19        |
| 1.4 Uresničevanje strateškega plana.....                                                               | 20        |
| <b>2 RAVNANJE S PROJEKTI .....</b>                                                                     | <b>21</b> |
| 2.1 Opredelitev projekta .....                                                                         | 21        |
| 2.2 Ravnanje ali management projekta .....                                                             | 22        |
| 2.2.1 Opredelitev ravnanja s projekti .....                                                            | 22        |
| 2.2.2 Cilji in namen projekta.....                                                                     | 23        |
| 2.2.3 Planiranje projekta .....                                                                        | 24        |
| 2.2.4 Umestitev projekta v organizacijo podjetja .....                                                 | 25        |
| 2.2.5 Uveljavljanje organizacije projekta .....                                                        | 28        |
| 2.2.6 Kontrola projekta .....                                                                          | 30        |
| 2.3 Vloga projektnega managerja .....                                                                  | 30        |
| 2.4 Doseganje zrelosti projektnega managementa v podjetju .....                                        | 32        |
| <b>3 PROCES IZVAJANJA STRATEGIJ S PROJEKTI.....</b>                                                    | <b>34</b> |
| 3.1 Značilnosti strategij .....                                                                        | 34        |
| 3.2 Strategije in projekti .....                                                                       | 34        |
| 3.3 Oblikovanje procesa izvajanja strategij s projekti po Rozmanu.....                                 | 35        |
| 3.4 Oblikovanje procesa izvajanja strategij s projekti po Haucu .....                                  | 37        |
| 3.5 Razumevanje povezave strategije – projekti po Turnerju .....                                       | 39        |
| 3.6 Razumevanje povezave strategije – projekti po Grundyju.....                                        | 40        |
| <b>4 PREDSTAVITEV PODJETJA FRUCTAL.....</b>                                                            | <b>41</b> |
| 4.1 Dejavnost in razvoj podjetja .....                                                                 | 41        |
| 4.2 Vizija in poslanstvo podjetja .....                                                                | 43        |
| 4.3 Organizacija podjetja Fructal.....                                                                 | 44        |
| <b>5 OBLIKOVANJE MODELA IN PROCESOV IZVAJANJA STRATEGIJ<br/>S PROJEKTI NA PRAKTIČNEM PRIMERU .....</b> | <b>47</b> |
| 5.1 Analiza strateškega planiranja v podjetju Fructal do leta 2004.....                                | 47        |
| 5.2 Analiza strateškega planiranja v podjetju Fructal po letu 2004.....                                | 48        |

|                                                                                                                                                |                                                                                                                     |           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 5.2.1                                                                                                                                          | Analiza poslovanja po modelu LENA .....                                                                             | 49        |
| 5.2.2                                                                                                                                          | Analiza in predvidevanje okolja po modelu LENA.....                                                                 | 52        |
| 5.2.3                                                                                                                                          | Analiza PSPN, vizija in cilji po modelu LENA.....                                                                   | 52        |
| 5.2.4                                                                                                                                          | Oblikovanje strategij po modelu LENA .....                                                                          | 53        |
| 5.2.5                                                                                                                                          | Izdelava strateškega plana, uveljavljanje in kontrola .....                                                         | 54        |
| 5.2.6                                                                                                                                          | Izdelava strateškega plana po AT Kearneyju .....                                                                    | 56        |
| 5.2.7                                                                                                                                          | Primerjava strateškega plana po modelu LENA in modelu AT Kearneyja.....                                             | 61        |
| 5.2.8                                                                                                                                          | Glavne pomanjkljivosti v izvajanju strateškega plana.....                                                           | 63        |
| 5.3                                                                                                                                            | Predlog izboljšave procesa izvajanja strategij s projekti v podjetju Fructal<br>na osnovi teorije in izkušenj ..... | 65        |
| <b>SKLEP .....</b>                                                                                                                             |                                                                                                                     | <b>69</b> |
| <b>LITERATURA IN VIRI .....</b>                                                                                                                |                                                                                                                     | <b>71</b> |
| <b>PRILOGE</b>                                                                                                                                 |                                                                                                                     |           |
| <br><b>KAZALO TABEL</b>                                                                                                                        |                                                                                                                     |           |
| Tabela 1: Matrika PSPN.....                                                                                                                    |                                                                                                                     | 15        |
| Tabela 2: Strateški plan .....                                                                                                                 |                                                                                                                     | 55        |
| <br><b>KAZALO SLIK</b>                                                                                                                         |                                                                                                                     |           |
| Slika 1: Upravljavsko-managerski proces.....                                                                                                   |                                                                                                                     | 6         |
| Slika 2: Poslovno-funkcijska organizacija .....                                                                                                |                                                                                                                     | 26        |
| Slika 3: Projektno-matrična organizacija .....                                                                                                 |                                                                                                                     | 27        |
| Slika 4: Čista projektna organizacija.....                                                                                                     |                                                                                                                     | 28        |
| Slika 5: Prepletenost strateškega planiranja kot poslovnega procesa s procesom<br>izvedbe strateškega plana kot organizacijskega procesa ..... |                                                                                                                     | 36        |
| Slika 6: Preoblikovanje strategij s pripravo projektov po Haucu.....                                                                           |                                                                                                                     | 38        |
| Slika 7: Povezava strategij in projektov po Grundyju.....                                                                                      |                                                                                                                     | 40        |
| Slika 8: Organizacija podjetja Fructal, d. d., v letu 2011 .....                                                                               |                                                                                                                     | 46        |
| Slika 9: Model LENA .....                                                                                                                      |                                                                                                                     | 49        |
| Slika 10: Povezava posameznih poslovnih funkcij in izdelka/storitve v modelu<br>LENA.....                                                      |                                                                                                                     | 51        |
| Slika 11: Projektna organizacija za implementacijo .....                                                                                       |                                                                                                                     | 58        |
| Slika 12: Umestitev projektne organizacije v obstoječo funkcijsko organizacijo<br>podjetja .....                                               |                                                                                                                     | 67        |

## UVOD

Poslovno okolje podjetij postaja vedno bolj kompleksno in dinamično. Vodstva podjetij so postavljena pred težko nalogo. Podjetju morajo zagotoviti ne samo preživetje, ampak tudi strateški razvoj, ki bo prinesel dobre strateške pozicije tako na domačem kot tudi na tujem trgu in s tem uspešnost poslovanja. Problem rasti in razvoja podjetja postaja v sedanjem, izredno dinamičnem tržnem in konkurenčnem okolju v iskanju dobrih strateških pozicij vse večji in težko rešljiv. Zahteva hitro in pravočasno odzivanje, in to v pravo, lahko rečemo tudi strateško smer. Podjetje mora pravočasno pridobiti konkurenčno prednost in boljšo strateško pozicijo s strategijo, ki je konkurenca še nima, ki je prodornejša in učinkovitejša ter predvsem pravočasna. Za doseganje takšne prednosti pa mora biti podjetje prilagodljivo in ustvarjalno, kar lahko uresniči z dobro in projektno usmerjeno organizacijo, uvajanjem informatiziranega poslovanja, s hitro uporabo znanja, predvsem pa z aktiviranjem vseh zaposlenih (Hauc, 1993, str. 8–14).

Vodstvo podjetja mora zato usmerjeno razmišljati o prihodnosti, predvidevati mora različne scenarije in upoštevati tveganja, ki prihajajo iz okolja, ter jih smiselno obvladovati. Govorimo o sistematičnem razmišljanju o prihodnosti ali tako imenovanem strateškem planiranju. Pučko opredeljuje strateško planiranje kot proces, ki opredeljuje odnose med podjetjem in njegovim okoljem danes in v prihodnje (Pučko, 2003, str. 115). Strateško planiranje lahko torej opredelimo kot nenehno sistematično, zavestno in smotno zamišljanje prihodnjega poslovanja podjetja, ciljev in poti za njihovo izvedbo kot tudi ljudi in sredstev za doseg zastavljenih ciljev. Gre za usklajevanje poslovnih funkcij v celotnem poslovanju podjetja in odločanje o usmeritvah podjetja v prihodnosti (Rozman & Kovač, 2012, str. 126).

Strateško planiranje je proces, sestavljen iz različnih faz, ki vodijo do končnega cilja, to je strateškega plana. Njegov namen je zagotoviti uspešnost poslovanja. Osrednji del strateškega planiranja je oblikovanje in določitev strategij podjetja. Dejstvo pa je, da v praksi pogosto sploh ne pride do uresničitve izbranih strategij. Razlog je bodisi v neustreznih strategijah ali v nedoslednem izvajanju zastavljenih strategij. Velikokrat pa izvajanje strategij traja tako dolgo, da spremembe v okolju narekujejo že popravek ali popolnoma novo strategijo podjetja.

Tako poslovanje, predvideno v planu, pogosto ni uresničeno v praksi. Pomeni, da izvajanje ne sledi planu ali plan ne upošteva realnosti. Kakor koli že, strateški plani pogosto ne dosežejo svojega namena, to je dolgoročnega uspešnega poslovanja podjetja. Judson (1990, str. 9) na osnovi analize ameriških člankov o pomanjkljivostih strateškega planiranja ugotavlja, da se strateškemu planiranju najpogosteje pripisujejo pomanjkljivosti, kot so neuspeh pri oblikovanju izvedbenih strategij, neuspeh pri udejanjanju oblikovanih strategij, neustrezne informacije in neuspeh pri analiziranju informacij. Taylor (2010, str. 334–344) poudarja, da je ključni problem strateškega planiranja, kako spremeniti strategije

v delovanje. Rozman (2000a, str. 8) vidi razloge neizvajanja strategij v neustrezni pripravljenosti na izvedbo. Pučko (1994, str. 344) pa ugotavlja, da je za uresničevanje oblikovanih in izbranih strategij v organizaciji potrebna njihova razčlenitev na obvladljive dele oziroma konkretizacija strategij v vrsto programov (celoto aktivnosti in korakov) za uspešno izvedbo strateškega plana.

Tudi v podjetju Fructal d.d. (v nadaljevanju Fructal) se srečujejo s težavami pri izvedbi strategij, saj se postavljene strategije v praksi pogosto ne izvedejo pravočasno, prihaja do slabe izvedbe ali celo do nedoseganja zastavljenih ciljev, kar posledično vodi k neuresničevanju strateških ciljev podjetja. Iz omenjenih razlogov sem se odločil, da podjetju Fructal predlagam izboljšan sistem izvajanja strategij s projekti, ki zagotavlja hitrejšo in časovno usklajeno izvedbo zastavljenih strategij. S tem bo podjetje izboljšalo poslovanje, doseglo konkurenčno prednost, pospešilo rast in razvoj podjetja ter si ne nazadnje zagotovilo možnosti za nadaljnji obstoj v vse bolj kompleksnem poslovnem okolju.

V teoriji različni avtorji navajajo več načinov uresničitve strateškega plana. Namen specialističnega dela je prispevati k uspešnejšemu uresničevanju strategij, in sicer z uresničevanjem strategij s projekti, saj naj bi ti omogočali učinkovit sistem ravnanja in zagotavljali hiter odziv podjetja na spremembe v okolju. To ne pomeni, da so projekti edina in izključna organizacijska oblika izvajanja strateškega plana, vendar se v delu omejim predvsem na povezavo strategij s projekti kot enim od načinov za učinkovito izvedbo strateškega plana.

Temeljni cilj specialističnega dela je oblikovati proces izvajanja strategij s povezovanjem strateškega in projektne managementa. Proces zajema oblikovanje strategij, njihovo pretvorbo v projekte in nato zagotoviti njihovo izvajanje. Za delni cilj sem si zastavil prikazati izdelavo strateškega plana in način pretvorbe strateškega plana v program projektov ter na ta način neposredno povezati proces strateškega planiranja z načrtovanjem organizacije, uveljavljanjem zamišljenega, neposrednim izvajanjem in kontrolo. Za uspešno uresničevanje strategij mora biti izpolnjenih vrsta organizacijskih in drugih pogojev. Zato sem si za enega od delnih ciljev zadal tudi predlagati reorganizacijo podjetja tako, da bo podpirala projektni način dela v podjetju.

Hipoteze, ki jih preverjam v specialističnem delu, so:

1. Izvajanje strateškega plana je kompleksna in izredno pomembna faza v procesu strateškega managementa. Pomeni uresničevanje strategij, opredeljenih v strateškem planu, kot načinov za izvedbo strateškega plana. Načini izvedbe so lahko različni. Pri tem zagovarjam hipotezo, da je izvajanje strategij podjetja s projekti oziroma strateškega plana s programi projektov učinkovitejše, hitrejše in bolj prilagodljivo od ostalih načinov izvajanja strategij.

2. Za učinkovito izvajanje strategije podjetja s projekti mora biti izpolnjena vrsta organizacijskih pogojev, tudi ustrezno znanje in razumevanje vsebine ravnanja projektov s strani zaposlenih. Podjetje mora doseči zrelost v projektnem managementu.
3. V podjetju Fructal bi z integracijo strateškega in projektnega managementa dosegli hitrejše in kakovostnejše izvajanje zastavljenih strategij. S tem bi posredno dosegli večjo konkurenčnost in prilagodljivost podjetja.

V prvem delu specialističnega dela preučim najprej ločeno strateško planiranje in ravnanje s projekti. Zatem poskušam raziskati skupne točke med strateškim in projektnim managementom ter ju združiti v enovit model. Proučim tudi temeljne pogoje, ki morajo v podjetju biti izpolnjeni za učinkovito izvedbo strategij s projekti.

V drugem delu specialističnega dela obstoječe ugotovitve poskusim prikazati na praktičnem primeru podjetja Fructal. Pri tem analiziram obstoječi sistem strateškega planiranja v podjetju s poudarkom na izvedbi strategij. Prav tako analiziram izvajanje projektnega managementa v podjetju, organizacijo in način dela na projektih. Na osnovi ugotovitev oblikujem nov proces izvajanja strateškega plana s projekti. Pri tem se oprem na deduktivno metodo in na metodi analize in sinteze. V sklepnem delu podam kritike dosedanjega procesa uresničevanja strategij in nadaljnje usmeritve za doseganje boljšega uresničevanja začrtanih strategij.

Struktura specialističnega dela zajema celovit pregled znanj iz strateškega managementa in integracijo strateškega in projektnega managementa. V prvem poglavju obravnavam proces strateškega managementa. Poskušam prikazati, kako hitre spremembe vplivajo na proces strateškega managementa v vseh fazah od planiranja, organiziranja in vodenja do kontrole.

V drugem poglavju podrobneje predstavim ravnanje s projekti. Pri tem se oprem na različne avtorje in njihovo opredelitev ravnanja s projekti, vendar največji poudarek namenim Rozmanovi opredelitvi, ki po mojem mnenju tudi najboljše opredeli omenjeno področje.

V tretjem poglavju opredelim proces izvajanja strategij s projekti. Predstavim povezovanje strategij s projekti in integracijo projektnega in rednega dela ter izvedbo projektov pred in po izbiri ustrezne strategije.

V četrtem poglavju na kratko predstavim podjetje Fructal, v petem poglavju pa poskušam prikazati proces izvajanja strategij na praktičnem primeru, in sicer z analizo sedanjega strateškega planiranja in izvajanja strategij v podjetju Fructal. Prikažem tudi predlog izboljšane modela izvajanja strategij s projekti in reorganizacijo podjetja.

Specialistično delo sklenem s sklepom in s potrditvijo zastavljenih hipotez pokažem, da so projekti najučinkovitejše orodje za kakovostno in hitro izvajanje strategij.

# 1 PROCES STRATEŠKEGA PLANIRANJA

## 1.1 Značilnosti novega gospodarstva

Živimo v obdobju nove ekonomije, katere značilnosti so globalizacija, hiter tehnološki razvoj, svetovni splet, elektronsko poslovanje, navidezna podjetja ipd. Za sodobno poslovno okolje so značilne stalne spremembe, ki jih moramo znati izkoristiti v svoj prid, sicer nam lahko povzročijo veliko težav. Hiter in dinamičen tehnološki razvoj, podprt s hitrim razvojem računalniške tehnologije, skupaj s političnimi in gospodarskimi spremembami povzroča velike spremembe. Globalizacija trgov, izdelkov in organizacij, elektronsko poslovanje, zmanjšan prag velikosti podjetja in kapitala, ki je potreben za vstop na svetovni trg, ter deregulacija sistemov so samo nekatere značilnosti sodobnega poslovanja. Dinamika sprememb se ne zmanjšuje, temveč raste. Po napovedih nekaterih strokovnjakov se bomo v začetku novega tisočletja srečali z večjim številom sprememb, kot smo jih doživeli v prejšnjem stoletju. Podlaga uspešnemu poslovanju v takšnih razmerah je, da poskušamo dobro predvidevati prihodnost, ki bo vplivala na dejavnosti našega poslovanja (Semolič, 2001, str. 11).

Dinamičnost, kompleksnost in negotovost v okolju ravnateljem otežujejo načrtovanje dolgoročnega razvoja podjetja, saj je težko napovedovati spremembe v okolju že za nekaj mesecev, kaj šele nekaj let, ki pa lahko bistveno spremenijo razmere poslovanja in položaj podjetja v teh razmerah (Dubrovski, 2011, str. 2).

Precejšnje število podjetij, ki so v preteklosti poslovala zelo uspešno, danes posluje podpovprečno ali celo neuspešno. Natančne vzroke neuspešnosti moramo iskati predvsem v njihovi sposobnosti prilagajanja zunanjim spremembam. Vplivni dejavniki so se spremenili preko meje, do katere so se bila zmožna prilagoditi oziroma razviti. Način dela in organiziranost takšnih podjetij nista več ustrezna za novo konkurenčno okolje, ki se je ob pojavu globalne krize še bolj zaostri (Vračar, 2011, str. 56).

Manjše evolucijske izboljšave, ki so jih pred tem takšna podjetja redno izvajala, ne zadostujejo več za uspešno sledenje mednarodnim tekmecem. Zaostanek v primerjavi s konkurenco se povečuje, tako da podjetjem ne preostane drugega kot pristop h korenitim spremembam, da bi doseglo, ohranilo ali povečalo lastno dolgoročno konkurenčno prednost (Vračar, 2011, str. 56).

Opisani pojavi postavljajo pred ravnatelje podjetij zahtevo po oblikovanju takšne oblike organizacije podjetja, ki je sposobna zagotavljati spremljanje dogajanja v okolju, identificirati trende in se stalno notranje prilagajati v smeri postavljenih ciljev lastnega razvoja (Kramar Zupan, 2011, str. 74).



Tako sodobno strateško ravnanje postaja za uspešno in učinkovito delovanje podjetja dejansko še pomembnejše, pri čemer se morajo strateške odločitve, ki vključujejo širok spekter možnosti delovanja, sprejemati hitreje in v vse bolj negotovih razmerah, kar zahteva neprestano pozornost in aktivnost ravnateljev. Vse manj je namreč možnosti za zaprto in neaktivno delovanje oziroma delovanje brez vizionarske širine in poznavanja najrazličnejših dejavnikov sodobnega okolja in oblik poslovanja (Kramar Zupan, 2011, str. 74).

Ravnatelji morajo dobro razumeti zunanje okolje in na osnovi objektivnega zaznavanja obnašanja kupcev, njihovega zadovoljstva, analize stanja podjetja na trgu, političnih okoliščin, vladnih regulativ, svetovnih finančnih in ekonomskih okoliščin, sprememb v tehnologiji kakor tudi množici ostalih dejavnikov izbrati prihodnje področje delovanja podjetja. Poslanstvo, vizija in strategija so pri oblikovanju prihodnega delovanja podjetja odločilni, saj podajajo osnovo za celoten proces strateškega planiranja (Kramar Zupan, 2011, str. 75).

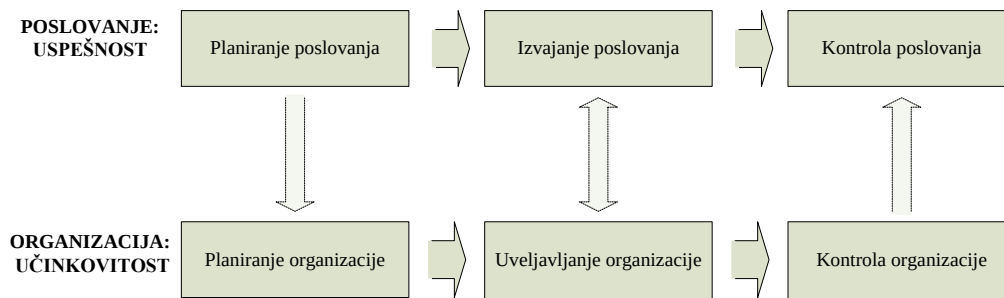
Iz vsega navedenega lahko ugotovimo medsebojno povezanost dejavnikov razvoja podjetja in spreminjanja oziroma prilagajanja podjetij zahtevam okolja. Podjetja se morajo za svoje preživetje prilagoditi zahtevam okolja. Lahko celo rečemo, da so podjetja – vsaj zadnjih dvajset let – v določenem procesu stalnega prilagajanja.

## **1.2 Odzivi na spremembe okolja v managementu podjetij**

Hitre spremembe v okolju so vplivale tudi na proces strateškega managementa. V stroki so se na hitre spremembe v okolju odzvali z nadgradnjo obstoječe teorije managementa, ki je upoštevala negotovost okolja in s tem strateški pristop k managementu. Zlasti v povezavi z izvajanjem planiranega poslovanja je prišlo do jasnejše ločitve med poslovanjem in organizacijo. Prvi je takšno ločitev poslovanja od organizacije nakazal Lipovec leta 1987. Management je razdelil na planiranje, uveljavljanje in kontrolo. Čeprav planiranja in kontrole ni dosledno razdelil na poslovni in organizacijski del, se da to razbrati iz njegovega dela. Rozman gre korak dlje in strateški management definira kot proces zagotavljanja smotrnosti, ki je sestavljen iz planiranja poslovanja, planiranja organizacije, uveljavljanja organizacije, kontrole organizacije in kontrole poslovanja z namenom doseganja zastavljenih ciljev podjetja (Rozman & Kovač, 2012, str. 60).

Proces planiranja tako poteka na ravni planiranja poslovanja, sledita izvajanje poslovanja in kontrola izvajanja poslovanja v primerjavi z načrtanim (Slika 1). Vzporedno poteka proces planiranja organizacije, ki je sestavljen iz faze planiranja organizacije, uveljavljanja organizacije in kontrole organizacije.

*Slika 1: Upravljavsko-managerski proces*



Vir: R. Rozman in J. Kovač, *Management*, 2012, str. 59, slika 1.4.

Čeprav sta procesa med seboj ločena, pa sta med seboj povezana in prepletena, saj planiranje poslovanja postavlja okvir za planiranje organizacije, izvajanje poslovanja sledi uveljavljanju organizacije, ki zagotavlja učinkovitost izvajanja, kontrola poslovanja in organizacije pa vodita v celovito kontrolo delovanja podjetja in njegovega poslovanja. Vsaka od navedenih funkcij upravljavsko-managerskega procesa se bo v prihodnje verjetno razvijala v smeri, kot jo predstavljamo v nadaljevanju:

- **planiranje poslovanja:** dejavniki okolja, kot so globalizacija trgov, vse hitrejši znanstveno-tehnološki razvoj in kompleksnost, zelo otežujejo proces planiranja poslovanja podjetja. Vse več je neznank pri opredeljevanju prihodnjih smeri razvoja podjetja. Kot posledica opisanih težav managerjev se je razvilo strateško planiranje, ki se ukvarja s povezovanjem okolja in podjetja (Rozman, 1993, str. 57). Pod pojmom planiranje razumemo planiranje kot zamišljanje cilja in dejavnosti za njegovo doseganje v prihodnosti (Rozman & Kovač, 2012, str. 124). Razvoj strateškega planiranja je usmerjen k oblikovanju metod in tehnik analiziranja in spremljanja okolja. Vse pomembnejši del strateškega planiranja je oblikovanje vizije, ciljev in strategij podjetja. Ne samo postavljanje in oblikovanje prognoz poslovanja, ampak tudi dolgoletna projekcija razvoja podjetja so koncepti usmerjanja in vodenja podjetja v tako imenovani strateški management;
- **planiranje organizacije:** vnaprejšnjemu določanju zadolžitev, odgovornosti in avtoritete, upoštevanje okolje in dinamiko, pravimo organiziranje. Pravzaprav gre za del organiziranja, ki pomeni planiranje organizacijskih struktur in procesov (Rozman & Kovač, 2012, str. 205). Odzivnost podjetja na zahteve okolja predstavlja tisto lastnost, ki ločuje uspešna od neuspešnih podjetij. Odzivnost podjetja imenujemo tudi prilagodljivost in naj bi bila v prvi vrsti lastnost organizacije podjetja. Ena od temeljnih značilnosti prilagodljivih podjetij je njihova preglednost, enostavnost in veliko manjše število hierarhičnih ravni, kot smo jih bili vajeni doslej (Kovač, 1995, str. 48). Semolič (2001, str. 17) poudarja, da je z rastjo globalne konkurence in vse bolj hitrega in tehnološkega razvoja skoraj nemogoče biti uspešen, ne da bi se poslovno in razvojno povezovali s svojimi dobavitelji, kupci in drugimi poslovnimi partnerji ter skušali oblikovati optimalne poslovne verige. V prihodnje lahko pričakujemo še večjo

koncentracijo lastništva med podjetji, in to ne samo horizontalno, ampak tudi vertikalno. Povečevalo se bo tudi različno grozdenje med podjetji (predvsem manjšimi), ki bodo na ta način konkurirala večjim, lastniško povezanim sistemom, predvsem s podporo računalniško podprte izmenjave podatkov. Organizacijska struktura podjetij bo vse bolj sploščena z manj hierarhičnimi ravni. Klasična organizacijska struktura, ki temelji na večravenški hierarhiji, bo počasi izginjala, podjetja se bodo vse bolj posluževala projektno-matrične organizacije, ki bo prehajala v timsko organizacijsko strukturo. Podjetja bodo sestavljali timi, sestavljeni iz različnih strokovnjakov, ki bodo prilagodljivi in organizirani glede na trenutne potrebe poslovanja podjetja;

- **uveljavljanje planirane organizacije:** uveljavljanje organizacije delimo na ravnanje z zmožnostmi zaposlenih in vodenje. Prvo je proces kadrovanja, ko planirana delovna mesta zapolnimo s kadri, uveljavimo predvidene organizacijske in izvedbene procese ter organizacijsko kulturo. Ko je kadrovanje opravljeno, sprožimo neposredno izvedbo poslovanja z vodenjem. Vodenje je opredeljeno kot vplivanje na zaposlene, da izvedejo tisto, kar so si managerji zamislili. Na zaposlene vplivajo s svojimi lastnostmi in vedenjem, s komuniciranjem in motiviranjem (Rozman & Kovač, 2012, str. 349). Sprememba vrednot in ostali vplivi so v veliki meri spremenili dosedanje izobrazbeno strukturo zaposlenih. Prav tako je z razvojem in informatizacijo celotnega poslovanja podjetja vsebina dela bistveno drugačna kot pred dvajsetimi leti. Nenehno skrajševanje življenjskih ciklov izdelkov zahteva od podjetij, da stalno inovirajo lastne proizvode. Za doseg teh ciljev morajo managerji spodbujati ustvarjalnost svojih sodelavcev. Ni več dovolj, da naloge delegirajo na podrejene. Managerji danes od sodelavcev pričakujejo veliko več kot samo izpolnjevanje delovnih nalog. Od njih pričakujejo ustvarjalno sodelovanje. Za doseg navedenega je treba spremeniti klasične metode vodenja. Pri oblikovanju uspešnega vodstvenega modela sta danes v ospredju vključevanje sodelavcev pri oblikovanju ciljev in avtonomija pri izvajanju nalog, saj lahko le tako dosežemo večjo identifikacijo posameznika s postavljenimi delovnimi cilji (Kovač, 1995, str. 47). Vse manj se uporablja avtokratični stil vodenja, vse bolj pa demokratično vodenje, v nekaterih primerih govorimo celo o karizmatičnem ali vizionarskem vodenju;
- **kontrola organizacije in kontrola poslovanja:** kontrola pomeni ugotavljanje dejanskega stanja in primerjanje s planiranim stanjem, ugotovitev odstopanj in vzrokov za odstopanje ter določitev ukrepov, ki jih bomo izvedli, da odpravimo odstopanja. Ločimo jo na kontrolo poslovanja (uspešnost poslovanja podjetja kot celote, posameznih poslovnih funkcij itd.) in kontrolo organizacije (kontrola organizacijskih struktur in procesov). Z napredkom tehnologije in razvojem informacijske tehnologije lahko govorimo o boljših orodjih za spremljanje izvajanja planskih ciljev, ki so ravnateljem na voljo v realnem času, kar pomeni, da je lahko ukrepanje pri razkoraku med planiranim in realiziranim hitrejše in na ta način bolj odzivno glede na pojave različnih dejavnikov, ki bi lahko vplivali na odstopanje od zastavljenih ciljev podjetja. S tem dosežemo večjo sprotno kontrolo poslovanja in organizacije, z razvojem znanja

in usposobljenosti zaposlenih pa postaja tudi manjša potreba po kontroli zaposlenih, saj z večjim vključevanjem sodelavcev v postavljanje strateških ciljev dosežemo večjo identifikacijo z delovnimi cilji in posledično večjo angažiranost in notranjo motivacijo vseh zaposlenih za dosledno in uspešno doseganje zastavljenih ciljev.

### **1.3 Proces strateškega planiranja**

#### **1.3.1 Prikaz procesa strateškega planiranja**

Strateško planiranje pomeni opredeljevanje prednostnih in odločilnih smeri razvoja podjetja. Zgodovinsko gledano, je razvojna faza planiranja in nadgradnja dolgoročnega planiranja, ki se je razvilo kot odgovor na hitro spreminjajoče se razmere poslovanja podjetja in iz tega izhajajoče potrebe po nenehnem razmišljanju o prihodnosti poslovanja podjetja in uresničevanju zamišljenega v praksi (Sedovnik, 2003, str. 26). Strateško planiranje je zahtevno. Razmere v okolju, za katere se planira odziv podjetja, so namreč kompleksne in pogosto nestabilne. Spremembe so edina stalnica. Strateško planiranje je v osnovi miselni proces, sestavljen iz različnih faz, katerih končni cilj je izdelava strateškega plana. Strateško planiranje vključuje planiranje celotnega poslovanja podjetja, izvaja pa se na različnih poslovno-strateških ravneh podjetja. Nosilci izdelave strateškega plana so ravnatelji na vseh organizacijskih ravneh podjetja.

Osrednja vsebina strateškega planiranja je oblikovanje strategij podjetja. Nosilci strateškega planiranja na osnovi rezultatov analiz podjetja in predvidevanja okolja, oblikovanih strateških usmeritev podjetja (vizija, strateški cilji), določijo poti (strategije), ki sedanje stanje posameznih poslovnih funkcij podjetja preslikajo v njihovo želeno stanje v prihodnosti. Rezultat faze oblikovanja strategij so strategije na različnih ravneh, oblikovane za določene strateške cilje. Strategije so sestavina strateškega plana in po svoji vsebini njihov edini del, ki se v praksi tudi izvaja. Uresničevanje strategij pomeni tudi izvedbo strateškega plana (Sedovnik, 2003, str. 215).

Z razvojem planiranja postanejo ravnatelji glavni planerji v podjetju. To pa je tudi eden od razlogov za razvoj strateškega planiranja v povezavi z upravljanjem in ravnanjem. Ravnatelji postajajo odgovorni tudi za izvedbo, ki pa ni del planiranja. Povezovanje plana in izvedbe ali vsaj zagotavljanja izvedbe predstavlja novo razvojno fazo, imenovano strateški management.

Rozman (2012, str. 141–142) v procesu strateškega planiranja opredeljuje naslednje faze:

1. analizo poslovanja in organizacije,
2. analizo in predvidevanje okolja,
3. povezavo rezultata obeh v matriko PSPN,
4. določanje vizije in strateških ciljev podjetja,

5. določanje strategij,
6. izdelava planskih tabel.

Prvi dve fazi se uvrščata v proces strateškega planiranja v širšem smislu in predstavljata strateško analizo podjetja, ki daje oceno o stanju podjetja in okolja, njegovih prednostih, slabostih, priložnostih in nevarnostih v primerjavi z okoljem. Strateška analiza vključuje tudi analizo organizacije podjetja, ki je v obdobju spreminjajočih se razmer v okolju vedno bolj pomembna. Rezultat četrte in pete faze pa je strateški plan podjetja, ki vsebuje usmeritve poslovanja v prihodnosti in zamišlja poti za uresničitev oblikovanih usmeritev. Cilj šeste faze je izdelava sistema planskih tabel, ki podrobneje prikažejo funkcijske cilje, kot so plan proizvodnje, prodaje, nabave itd.

Hunger in Wheelen (2009, str. 51) v celoten proces strateškega planiranja uvajata še fazo uresničevanja ter spremljanja in kontrole. Celoten proces strateškega managementa razdelita na štiri faze:

1. fazo motrenja zunanjega in notranjega okolja, ki vključuje analizo zunanjega in notranjega okolja podjetja (PSPN-analiza oziroma angl. *SWOT analysis*);
2. fazo oblikovanja strategij, ki obsega opredelitev poslanstva podjetja, postavitev dosegljivih ciljev, razvijanje strategij in postavitev smernic politike podjetja;
3. fazo uresničevanja, ki vključuje tako uveljavljanje prek oblikovanja programa izvedbe, definiranja predračunov in izvedbe s predvidenimi postopki;
4. fazo spremljanja in kontrole, pri čemer doseženo stanje primerjamo z želenim oziroma zastavljenim.

Avtorja podobno (enakovredno) opredelita fazo analize okolja in poslovanja kot prej obravnavan proces. Združita pa fazi oblikovanja ciljev in določanja strategij z oblikovanjem poslanstva, vizije, ciljev in smernic podjetja. Sledi faza uresničevanja, kjer pa avtorja opredeljujeta izvedbo strategij podjetja z oblikovanjem razvojnih programov in predračunov, s čimer nakazujeta na izvajanje strategij z razbitjem in vključevanjem ciljev v proces letnega planiranja. Sledi faza ocenjevanja in nadziranja. Avtorja nikjer posebej ne obravnavata procesa organizacije, kar pomeni, da omenjen proces temelji predvsem na strateškem planiranju, saj ni jasne povezave med fazo planiranja in fazo uveljavljanja omenjenega, kjer je faza planiranja organizacije, uveljavljanja organizacije in kontrole ključnega pomena za uresničevanje strategij v podjetju. Z zanemarjanjem organizacije izgleda kot da planiranju poslovanja neposredno sledi izvedba.

Pučko (2011, str. 21) razčlenjuje proces strateškega managementa v podjetju na štiri glavne faze:

1. fazo izdelovanja planskih predpostavk,
2. fazo strateškega planiranja,
3. fazo uresničevanja strategij in
4. fazo kontrole uresničevanja strategij.

Tudi Pučko v proces planiranja vključuje uresničevanje in kontrolo. V fazi planskih predpostavk vključi analizo poslovanja, ocenjevanje okolja in postavljanje poslanstva in vizije. Sledi faza razvijanja strategij, ki jih Pučko deli na celovite, poslovne in funkcijske, sledi pa faza ocenjevanja in izbire, kar je primerljivo s korakom določanja strategij po Rozmanu. Faza uresničevanja strategij po Pučku zajema vse aktivnosti, s katerimi podjetje uresničuje svoje strategije, od organiziranja, izdelovanja programov, projektov in predračunov do kadrovanja in uveljavljanja. Fazo bi delno lahko primerjali s fazo planiranja in uveljavljanja organizacije po Rozmanu, z razliko, da Rozman s celotnim procesom organiziranja, ki poteka vzporedno s procesom strateškega planiranja, obravnavano problematiko jasneje razdeli na poslovanje in organizacijo. Vidimo da avtorji sicer sledijo enakemu procesu planiranja, ki ga pa različno členijo. Sledili bomo prikazu Rozmana saj menimo, da fazi izvajanja in kontrole nista sestavni del planiranja. Obenem pa Rozman jasneje prikaže organizacijo kot pomembno za izvajanje strateškega plana.

### **1.3.2 Analiza poslovanja podjetja**

Analiza poslovanja podjetja predstavlja začetek procesa planiranja. Analizo poslovanja kot proces lahko razdelimo na fazo opazovanja in fazo diagnosticiranja. Tako lahko opredelimo analizo poslovanja kot proces spoznavanja konkretnega poslovanja podjetja s stališča uporabnika z namenom ustrežnejšega planiranja, ki bo vodilo k večji uspešnosti (Rozman & Kovač, 2012, str. 150). Analiza poslovanja podjetja je pri strateškem planiranju ena od najzahtevnejših faz, saj zahteva sistematičen in natančen pristop k opredelitvi in izpostavitvi ključnih elementov uspešnosti poslovanja podjetja. Cilj analize je ugotoviti prave probleme, pa tudi neizkoriščene prednosti. Obsega zbiranje informacij o preteklem in sedanjem poslovanju, njihovo primerjavo z želenim poslovanjem, ugotavljanje razlik med obema in iskanje vzrokov za odstopanje.

Z vsebinskega vidika analiza poslovanja običajno obsega:

- analizo podjetja, ki vključuje analizo posameznih poslovnih funkcij podjetja, kot je analiza kadrov, nabave, proizvodnje, prodaje in financiranja;
- analizo uspešnosti poslovanja, ki v osnovi vključuje analizo poslovnega izida, analizo sredstev in analizo rentabilnosti ali donosnosti poslovanja.

Analizo poslovanja podjetja je na splošno mogoče izvajati z različnimi pristopi in tehnikami za zbiranje, obdelavo in interpretacijo podatkov o poslovanju podjetja. Bistvo

slednjih je nazoren prikaz prednosti in slabosti podjetja in njihovega vpliva na poslovno uspešnost podjetja.

Analiza prednosti in slabosti podjetja pomaga managementu podjetja, da ugotovi, v kakšnem položaju se nahaja podjetje, ter omogoča spoznanje lastnih strateških prednosti v primerjavi s konkurenti. Vsako podjetje mora določiti lastne značilne prednosti, po katerih je edinstveno v konkurenčnem okolju, da bi lahko na njihovi osnovi sprejemalo odločitve o uporabi teh prednosti v sedanjosti in prihodnosti (Treven, 1992, str. 651).

Poslovanje podjetja pa lahko členimo tudi po procesih in njihovem prispevku k vrednosti za uporabnika. Porter (1995, str. 33–37) je v osemdesetih letih dvajsetega stoletja razvil metodo za celovito ocenjevanje, ki jo je poimenoval analiza na osnovi verige vrednosti. Pri tem je Porter za izhodiščno tezo predpostavil, da je v tržnem gospodarstvu konkurenčna prednost podjetja osrednji dejavnik njegovega uspešnega poslovanja, rasti in razvoja. Porter razčlenjuje podjetje na njegove strateško pomembne aktivnosti, ki bi omogočile spoznati, zakaj so stroški v podjetju taki, kot so, in kakšni so obstoječi in potencialni izvori za diferenciacijo izdelkov podjetja. Porter vidi v stroškovnih prednostih ali v boljši diferenciaciji osnovne izvore konkurenčne prednosti podjetja. Odgovor na vprašanje, od kod izvira stroškovna učinkovitost oziroma edinstvenost izdelka, pa naj bi dobili z analizo verige vrednosti podjetja. Analiza verige vrednosti je zato osredotočena na vprašanje, kako te aktivnosti ustvarjajo vrednost in kaj določa njihove stroške. Veriga vrednosti je sestavljena iz devetih aktivnosti, ki so medsebojno povezane in jih je mogoče deliti na temeljne aktivnosti, to so aktivnosti, ki neposredno ustvarjajo vrednost za kupca, in pomožne aktivnosti, ki podpirajo temeljne aktivnosti.

Podjetje ima na voljo dve možnosti za povečanje svoje uspešnosti oziroma doseganje konkurenčnih prednosti, in sicer preko obvladovanja povzročiteljev stroškov in/ali s spremembami in prilagajanjem zasnove verige vrednosti in njenih aktivnosti, s čimer ustvarja diferenciacijo v primerjavi s konkurenco (Porter, 1995, str. 37).

Pri analizi poslovanja pa ne smemo zanemariti analize organizacije, ki je pogosto njen ključni sestavni del. Lahko pa organizacijo analiziramo tudi v sklopu planiranja organizacije. Avtorji strateškega managementa le redko ločijo med analizo poslovanja in analizo organizacije ali pa jo vključujejo kar v analizo poslovanja. Predmet analize organizacije je organizacija, ki jo razumemo kot sistem dinamičnih razmerij med zaposlenimi v podjetju, ki zagotavljajo smotrno doseganje ciljev podjetja. Sestavljena je iz struktur in procesov, z določitvijo teh pa vsak zaposleni dobi mesto v organizaciji. Te strukture in procese planiramo, uveljavljamo in kontroliramo. Predmet analize organizacije je torej organizacija v celoti ali kateri od njenih delov, struktur ali procesov (Rozman & Kovač, 2012, str. 156).

Namen analize organizacije je prispevati k odločitvam o organizaciji, ki bodo vodile k večji smotrnosti, v ožjem smislu pa k večji učinkovitosti poslovanja. Posredno bomo s tem vplivali na večjo uspešnost podjetja (Rozman & Kovač, 2012, str. 156).

Rezultat procesa analize poslovanja, ki zajema tudi analizo organizacije, je ugotavljanje prednosti in slabosti v primerjavi s tekmeci, obenem pa nam analiza poslovanja že daje podlago za razmišljanje o ciljnih prihodnjega poslovanja in poteh za njihovo doseganje.

### **1.3.3 Analiza in predvidevanje okolja**

Na odločanje o poslovanju podjetja vpliva tudi okolje, v katerem podjetje deluje. Analiza in predvidevanje okolja temelji na dejanskih informacijah o okolju ali na ocenah o okolju, ko dejanskih podatkov ni mogoče pridobiti. Sestavljajo jo informacije o potrošnikih, njihovem vedenju, konkurenci, panogi, trgu, tržnih deležih, kanalih prodaje itd. Na osnovi podatkov analize sedanjega delovanja okolja poskuša podjetje predvideti delovanje okolja v prihodnje. Pri tem ne sme pozabiti, da na odločitve okolja vplivajo tudi sami s svojimi odločitvami. Podjetje kot posledica opisanih spremenljivih pogojev poslovanja podjetja v okviru procesa predvidevanja okolja izdelava pregled različnih možnih sprememb okolja in za tako predvideno okolje oziroma njegovo stanje sestavi različne možnosti odločitev o prihodnjem poslovanju. Te poenostavljene opise oziroma projekcije možnih prihodnosti imenujemo scenariji. Scenariji so pomemben pripomoček pri predvidevanju oziroma napovedovanju razvoja okolja podjetja in kot taki pomembna podlaga strateškemu planiranju.

Scenariji usmerjajo ravnatelje podjetja in planerje h kritičnim predpostavkam, na katerih bodo temeljile planske odločitve. Čeprav bi si glede na možne ključne dejavnike in njihove medsebojne povezave zlahka zamislili številne scenarije, je za praktične namene dovolj že uporaba dveh do štirih scenarijev, ki se med seboj pogosto razlikujejo glede na stopnjo upoštevanega optimizma oziroma pesimizma.

Pri analizi okolja se ne smemo omejevati, ozko gledano, samo na okolje, v katerem podjetje deluje, ampak na širše zunanje okolje, ki prav tako pomembno vpliva na poslovanje podjetja. Hočevar, Jaklič in Zagoršek (2003, str. 18) navajajo, da je za analizo širšega zunanjega okolja primerna analiza PEST. Okolje delovanja podjetja vključuje sile, ki na delovanje podjetja vplivajo bolj neposredno in praviloma bolj kratkoročno. Pri tem uporabimo analizo konkurentov in analizo sodelovanja ter analizo in odnos do državne politike in institucij kot vzorcev obnašanja. Pri analizi PEST preučujemo širše poslovno okolje podjetja oziroma politično-pravne, ekonomske, sociološko-kulturne in tehnološke smernice ter dogajanja, ki vplivajo na sprejemanje odločitev in poslovni uspeh podjetja:

- družbenoekonomsko področje (ekonomski, socialni in demografski dejavniki v družbi),
- znanost in tehnologija (razvoj znanosti v svetu, tehnologije v panogi podjetja),



- družbeno-politično področje (lastniški odnosi, gospodarska politika, zakonodaja itd.),
- kulturno področje (vrednote, potrebe ljudi, socialna varnost itd.).

V zadnjem času so PEST-analizo razširili še na PESTLE, pri čemer se ločeno podrobno analizira še pravne (angl. *Legal*) in okoljske dejavnike (angl. *Enviromental*), kot so klima, vreme, odnos do okolja ipd.

Za strateško odločanje v podjetju je poleg širšega okolja pomembno še ožje ali specifično okolje. Velika večina avtorjev v analizi ožjega okolja gradi na analizi privlačnosti panoge, v kateri deluje neko podjetje, ki ga ponuja Porter. Panogo predstavlja okolje, ki neposredno vpliva na delovanje sorodnih podjetij ali skupin podjetij. V tem okolju se oblikujejo t. i. konkurenčne značilnosti, ki jih opredeljujejo strukturne značilnosti posamezne panoge. Po Porterju (v Pučko, 2003, str. 42) so konkurenčne značilnosti v panogi odvisne od naslednjih petih določljivk:

- nevarnosti vstopa novih konkurentov v panogo,
- pogajalske moči dobaviteljev,
- nevarnosti pojava nadomestkov ali substitutov,
- pogajalske moči kupcev,
- stopnje rivalstva med konkurenti v panogi.

S pomočjo ocenjevanja skupnega delovanja navedenih določljivk ugotavljamo poslovne priložnosti in nevarnosti za prihodnjo poslovno uspešnost podjetja (Pučko, 2003, str. 42). Če je vseh pet sil močnih, pričakujemo, da bo dobičkovnost panoge nizka, ne glede na to, kakšne vrste izdelkov/storitev podjetje ponuja. Nasprotno pa šibke sile omogočajo višje cene in nadpovprečno dobičkovnost panoge. Podjetja lahko vplivajo na omenjenih pet sil s strategijami. Nekatere inovacije lahko vodijo do kratkoročnih prednosti; vendar pa je, če morajo novim pravilom igre slediti vsi v panogi, na koncu rezultat lahko ta, da se celotna panoga znajde v slabšem položaju.

Pri analizi prodajnih trgov, ki prav tako spadajo v analizo ožjega okolja podjetja, razlikujemo med potencialnimi, razpoložljivimi, ciljnimi in dejanskimi trgi. Da bi pojasnili te pojme, bomo sprejeli definicijo, ki opredeljuje trg kot niz vseh dejanskih in možnih kupcev in ponudnikov nekega izdelka. Velikost trga je odvisna od števila kupcev, ki obstajajo za določeno ponudbo na trgu. Možne kupce določajo tri značilnosti: dohodek, zanimanje za izdelke in njihova dostopnost (Kotler, 2009, str. 258–260).

Pri opredeljevanju prodajnih trgov je treba preudarno oceniti odprte tržne priložnosti, pri čemer je zelo pomembno napovedovati velikost in rast trga ter oceniti možni dobiček v različnih tržnih priložnostih. Dobro analitično podlago nam dajo predvsem raziskave trgov in predvidevanje prihodnje dejavnosti konkurence. Podobno kot analizo trga analiziramo tudi konkurente, dobavitelje in druge dele okolja in njihov vpliv na podjetje.

Ključna naloga analize in predvidevanja okolja je torej ugotoviti priložnosti, ki jih okolje ponuja razvoju podjetja, in nevarnosti, ki lahko ogrozijo ali zavrejo razvoj. V zadnjih desetletjih, ko se podjetja doma in po svetu srečujejo s trendi hitrega razvoja, nenehnih sprememb, močne domače in tuje konkurence, so napovedovanja, povezana s panogo in njeno privlačnostjo, konkurenti, potrošniki in njihovimi zahtevami, med najpomembnejšimi deli analize in predvidevanja okolja podjetja.

#### **1.3.4 Analiza PSPN**

Ime analize PSPN (angl. SWOT) je sestavljeno iz začetnih črk, ki označujejo glavne elemente analize, in sicer prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti (v nadaljevanju PSPN-analiza). Analiza zajema tako rezultate analize podjetja (prednosti, slabosti) kot tudi analize in predvidevanja okolja (priložnosti, nevarnosti). PSPN-analiza ravnateljem podjetja ponudi temelj, da lahko na osnovi ugotovljenih prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti smotrno odločijo o strategijah, ki bodo prispevale k uspešnosti poslovanja (Rozman & Kovač, 2012, str. 164).

Pri izvajanju PSPN-analize si mora management podjetja postaviti vrsto vprašanj, ki se nanašajo na prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti podjetja. Analiza PSPN je smiselna samo, če njene ugotovitve prenesemo v strategije. Pri tem je treba prednosti in priložnosti izkoristiti, slabosti odpraviti, nevarnostim pa se izogniti.

Podjetje, ki prepozna, da ima določene prednosti, obenem pa prepozna v okolju tudi priložnost, da te prednosti izkoristi, bo gradilo predvsem na strategijah rasti. Če podjetje nima priložnosti, bo poskušalo ustvariti pogoje za nastanek priložnosti na trgu. Obratno velja tudi za primer, ko podjetje prepozna priložnost na trgu, nima pa prednosti, kjer se bo trudilo prednost razviti morebiti z novo naložbo v proizvodnji, razvojem novih izdelkov ali boljšo organiziranostjo in s tem doseglo prednost pred konkurenco. Podjetje mora biti poleg priložnosti zelo pozorno tudi na nevarnosti, ki prežijo v okolju. Te lahko hitro vplivajo na to, da se podjetje znajde v nezavidljivem položaju. Podjetje, ki nima niti prednosti niti priložnosti na trgu, bo v primeru, da drastično ne spremeni načina poslovanja, obsojeno na životarjenje in propad.

Sedovnikova (2003, str. 49) ugotavlja, da je osnovni namen ugotavljanja prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti predvsem:

- sistematično ugotavljanje vseh relevantnih poslovnih priložnosti v poslovnem okolju in nevarnosti, ki prežijo na podjetje;
- spoznanje sedanjih prednosti in slabosti podjetja in ugotavljanje prihodnih priložnosti in nevarnosti ter problemov, ki se lahko pojavijo v okolju;
- na osnovi poznavanja prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti podjetja ugotoviti možne razvojne usmeritve za pripravo strateškega plana podjetja;

- sprejeti kakovostne poslovne odločitve o nadaljnjih usmeritvah podjetja, ki mu bodo zagotavljale uspešno rast in razvoj tudi v prihodnje;
- odkriti konkurenčno prednost podjetja.

Tabela 1 prikazuje primer možne matrike PSPN.

*Tabela 1: Matrika PSPN*

|                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                       |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Priložnosti:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• dostop do omejenih surovin,</li> <li>• edinstven izdelek,</li> <li>• sposoben tehnični kader,</li> <li>• prevladujoč tržni delež na vseh ključnih tržiščih,</li> <li>• visok ugled podjetja v panogi.</li> </ul> | <b>Slabosti:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• zastarela oprema,</li> <li>• majhne serije proizvodov,</li> <li>• nezmožnost lastne predelave polizdelkov,</li> <li>• odvisnost od dobaviteljev.</li> </ul> |
| <b>Priložnosti:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• rast potrošnje,</li> <li>• odpiranje novih tržišč,</li> <li>• zahteve kupcev po kakovostnih proizvodih,</li> <li>• težave konkurence.</li> </ul>                                                                 | <b>Nevarnosti:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• dvig cene prevozov,</li> <li>• dvig cene energije,</li> <li>• gospodarska kriza,</li> <li>• manjša kupna moč.</li> </ul>                                  |

Analiza PSPN torej predstavlja združene ugotovitve notranje in zunanje analize. Le v majhnih podjetjih je analiza PSPN izvedena za celotno podjetje. V večjih podjetjih, ki imajo skupine proizvodov in storitev na različnih trgih (strateške poslovne enote – v nadaljevanju SPE), pa mora biti analiza PSPN izvedena za vsak tak primer ločeno (Rozman & Kovač, 2012, str. 163–166). Za skupno primerjalno obravnavo več SPE uporabljamo portfeljsko analizo, kjer najpogosteje uporabljamo matriko BCG (angl. *Boston Consulting Group*) ali GE (angl. *General Electric*), ki jo je razvila svetovalna hiša McKinley.

### 1.3.5 Določanje vizije in ciljev

V do zdaj obravnavanih fazah strateškega managementa smo opredelili analizo poslovanja podjetja in analizo in predvidevanje okolja, iz katerih je podjetje ugotovilo svoje lastne prednosti in slabosti poslovanja ter v primerjavi s konkurenco v okolju tudi svoje priložnosti in nevarnosti. Na osnovi poznavanja navedenih dejstev lahko začnemo oblikovati smeri nadaljnjega razvoja podjetja oziroma določati njegove temeljne usmeritve. Posamezni pisci zelo različno vsebinsko opisujejo usmeritve podjetja, na primer:

- oblikovanje poslanstva, temeljnih vrednot in vizije (Kaplan & Norton, 2001, str. 85),
- oblikovanje vizije, poslanstva in ciljev podjetja (Higgins & Vineze, 1993, str. 5),

- določanje vizije in strateških ciljev podjetja ter oblikovanje poti – strategij za doseganje ciljev (Rozman, 2012, str. 166–169),
- oblikovanje strateških planskih ciljev (oblikovanje vizije in poslanstva, opredelitev in ovrednotenje ciljev) (Pučko, 2003, str. 161–167),
- oblikovanje dolgoročne vizije razvoja podjetja, določanje glavnih področij poslovanja in načina dela podjetja, vrednot in norm v podjetju, oblikovanje odnosa podjetja do okolja in na koncu kvantificiranje zaključkov dolgoročnih razvojnih opredelitev v strateške cilje poslovanja podjetja (Vila, 1997, str. 256).

V nadaljevanju obravnavam le vizijo in strateške cilje podjetja. Mnogi avtorji sicer v to fazo vključujejo tudi poslanstvo, vendar se s tem ne strinjam popolnoma, saj poslanstvo dojemam kot temeljni dokument podjetja, ki opredeljuje, zakaj podjetje sploh obstaja, in ga štejem kot dokument, ki je neodvisen od planiranja. Tudi Rozman (2012, str. 141) predeljuje poslanstvo kot dokument, ki le usmerja cilje in strategije. Rozman tudi opozarja, da avtorji, ki menijo, da vizija določa poslanstvo, naletijo na problem pogostega spreminjanja poslanstva, kar pa ni smiselno, in zanemari njegovo vlogo, to je usmerjanje delovanja podjetja. Poslanstvo podjetja torej določa identiteto podjetja, njegove vrednote in prihodnost poslovanja tako, da podjetje loči od vseh drugih podjetij (Rozman & Kovač, 2012, str. 148–149).

Vizija je okvirna usmeritev v to, kam želi vodstvo pripeljati podjetje. Z njo želi zaposlenim dati jasno sporočilo, kaj namerava narediti. Vizija mora biti navdihujoča in smela, toda realistična. Če ljudi ne navdahne, ne bodo motivirani. Obenem pa mora biti dovolj realistična, da je lahko tudi izvedena. Vizija mora v svojem bistvu vsebovati komponente, kot so navdih, motivacija, dosegljivost, verjetnost in možnost (Napuk, 1993, str. 28–31).

Rozman in Kovač (2012, str. 167) pravita, da z vizijo podjetja tako razumemo sliko mogočega in zelenega stanja podjetja. Ta idealizirana slika podjetja je lahko povsem nejasna ali pa dokaj jasna, je bolj ali manj domišljajska in raje manj kot bolj povezana s sedanostjo. Dati mora lepšo sliko podjetja, kakršno že ima, biti mora stvarna, verjetna, privlačna, vredna prizadevanja za spreminjanje podjetja. Iz nje izvirajo okvirni cilji podjetja, saj je ideal, h kateremu teži podjetje.

Oblikovanje strateških ciljev izhaja iz predvidenih trendov v okolju in iz poslanstva in dolgoročne vizije podjetja. Cilji predstavljajo preslikano stanje podjetja iz sedanosti v prihodnost (Rozman & Kovač, 2012, str. 168). Opredeljevanje strateških ciljev podjetja je praktično proces pretvorbe temeljnih smeri razvoja podjetja v kvantificirane in s tem merljive rezultate poslovanja podjetja. Kot splošno veljavni in temeljni cilj podjetja v tržnem gospodarstvu večina piscev opredeljuje donosnost poslovanja. Rozman (1993, str. 123) navaja, da se donosnost kot osnovni kriterij uspešnosti poslovanja pojavlja v obliki »kriterija izbire pri odločitvah o celotnem poslovanju na eni strani, na drugi pa kot njihova posledica, zelena ali dejanska«. Podjetje mora poleg temeljnega cilja opredeliti še cilje

posameznih poslovnih funkcij z namenom doseganja temeljnega cilja podjetja (Rozman, 1993, str. 124).

### **1.3.6 Oblikovanje strategij**

Fazi opredelitve temeljnih ciljnih usmeritev podjetja sledi faza oblikovanja strategij za uresničevanje zamišljenih ciljev. Pojemovanje strategije je v teoriji zelo različno: od najširšega, ki strategije razume kot določanje osnovnih dolgoročnih ciljev podjetja, do ožjega, ki strategije pojmuje kot sredstvo za doseganje planskih ciljev (Pučko, 1991, str. 155).

Opredelitve domačih piscev so med seboj podobne, čeprav ne enotne. Tako Rozman (1993, str. 59) opredeli strategije kot »določanje poti do ciljev«, Pučko (1991, str. 155) pa kot možno usmeritev podjetja, ki obeta, če bo uresničena, doseganje dolgoročnih planskih ciljev. Tudi Kovač (1995, str. 53) opredeli strategije kot smeri razvoja podjetja, s katerimi naj bi podjetje doseglo svoje dolgoročne usmeritve. Sedovnikova (2003, str. 60) povzema, da avtorji iz vsebinskega vidika razumejo strategije kot »določiti način (pot) uresnitve zamišljenih ciljev, katerih osnovni namen je doseganje konkurenčne prednosti. Doseči strateške cilje podjetja je torej cilj. Za uresničevanje določenega strateškega cilja lahko podjetje določi eno ali več strategij. Strategije se nanašajo na poslovanje podjetja«.

Rozman (2012, str. 170) ugotavlja, da so strategije odločitve o celotnem poslovanju, kar pomeni, da se strategij ne lotevamo prek posameznih, ločenih poslovnih funkcij, marveč pri vsaki odločitvi vključujemo vse funkcije kot povezane. Strategija je torej celovita ekonomska odločitev. Posledica omenjenih značilnosti strategij je dejstvo, da v strateških odločitvah in njihovi izvedbi sodelujejo različni strokovnjaki z vseh poslovnih področij, povezani v timih. Druga značilnost strategij je, da v poslovanje vnašajo velike spremembe in so po naravi enkratne, imajo začetek in konec. Strategije dolgoročno vplivajo na uspešnost podjetja in so edini element strateškega planiranja, ki ga izvajamo.

Celovita strategija se nanaša na vprašanja razvoja prodajnega programa podjetja, kar zajema njegov portfelj strateških poslovnih področij in z njim povezane relevantne trge ter tržne pozicije podjetja, vprašanja politike rasti, naložb, prevzemanja poslovnega tveganja, uspeha, ekonomskega sodelovanja in razdelitve pa tudi osrednje ideje, ki imajo implikacije na posamezna poslovna funkcijska področja v podjetju (Pučko, 1996, str. 177–178).

Medtem ko je naloga oblikovanja temeljne usmeritve podjetja oblikovanje vizije in strateških ciljev podjetja, je naloga faze oblikovanja strategij, da na osnovi rezultatov analiz podjetja, analiz in predvidevanja okolja ter oblikovanih strateških usmeritev podjetja določi poti, ki bodo sedanje stanje posameznih poslovnih funkcij podjetja preslikale v njihovo zamišljeno, zeleno stanje v prihodnosti. S to fazo management podjetja opredeli smer in način doseganja zamišljene strateške usmeritve podjetja. Rezultat faze oblikovanja

strategij so izdelane strategije, oblikovane za doseganje strateških ciljev na različnih ravneh (korporacijska, poslovne in funkcijske). Za uresničitev enega strateškega cilja lahko podjetje določi eno ali več strategij, odvisno od zahtevnosti in kompleksnosti strateškega cilja, lahko pa tudi več strateških ciljev za eno strategijo. Tako lahko podjetje doseže cilj povečanja prodaje bodisi s strategijo nakupa novega podjetja bodisi s strategijo povečanja obsega prodaje, ki je posledica večje produktivnosti itd. Faza oblikovanja strategij je zahtevna faza, ki zahteva veliko ustvarjalnega in inovativnega napora ključnih ljudi v podjetju (Sedovnik, 2003, str. 65).

Management podjetja se pri oblikovanju strategij poslužuje različnih orodij in načinov dela (že prej omenjene PSPN-analize, portfeljske analize, modela življenjskega cikla proizvoda, modela generične verige vrednosti itd.). Z njihovo pomočjo evidentira in izbere tiste strategije, ki bodo zagotovile uresničitev strateških ciljev v največji možni meri.

Verjetno najbolj znana delitev strategij je Porterjeva delitev glede na strateško konkurenčno prednost in glede na širino delovanja. Porter loči štiri vrste strategij: stroškovne, razlikovalne, osredotočene na stroške in osredotočene na različnost (Rozman & Kovač, 2012, str. 172–175).

Stroškovne strategije so tiste, katerih rezultat so nižji stroški enakih proizvodov ali storitev, kot jih ima konkurenca. Pogosto je ta strategija prisotna pri proizvodnji standardnih proizvodov. Podjetja, ki gradijo na tej strategiji, konkurirajo zlasti z zniževanjem prodajnih cen, saj zaradi nizkih stroškov dosežejo dobiček tudi pri nižjih prodajnih cenah. Slabost teh strategij je lahko v nizki kakovosti proizvodov, ki je posledica slabih materialov, neakovostne delovne sile, slabih pogojev dela itd. (Rozman & Kovač, 2012, str. 172–175).

Pri razlikovalnih strategijah je težišče na drugačnosti proizvodov in storitev: boljši kakovosti, redni dobavi, boljšem servisiranju in podobnem. Pomembno je, da so proizvodi ali storitve drugačne zlasti v očeh kupca. Če izgubijo drugačnost, kupec ne bo več pripravljen plačati ustrezne cene (Rozman & Kovač, 2012, str. 172–175).

Stroškovno osredotočene strategije so usmerjene na določen segment trga, razlikovalno osredotočene pa ponujajo različnost določenim segmentom trga. Osredotočene strategije zato imenujemo tudi strategije niš (Rozman & Kovač, 2012, str. 172–175).

V splošnem strategije delimo na korporacijske in poslovne strategije. Korporacijske strategije usmerjajo celotno poslovanje korporacije in vsaj okvirno tudi poslovnih enot. Z njimi določamo področja poslovanja in izbiramo okolje, v katerem bo korporacija s svojimi poslovnimi enotami delovala. S tem odloča o nakupu ali ukinjanju poslovnih enot, razporejanju skupnih finančnih sredstev po poslovnih enotah, mogočih sinergijah med poslovnimi enotami ipd. (Rozman & Kovač, 2012, str. 188). V poslovnih strategijah pa

določamo delovanje posamezne poslovne enote, v katero smer se bo razvijala, katere izdelke/storitve bo ohranila, katere ukinila ali na novo razvila, na katere trge se bo osredotočala ipd.

### **1.3.7 Strateški plan in planske tabele**

V strateškem planiranju po navadi ne vključujemo veliko podrobnih in natančnih podatkov, saj bi bila taka zahteva v negotovem okolju nesmiselna. To ne pomeni, da ne vključujemo številčnih podatkov, ki pa jih moramo razumeti kot okvirne in približne. Prihodnje poslovanje je tako prikazano s kvantitativnimi podatki, ki jih v končni obliki vključujejo planske tabele. Te po navadi vključujejo dejanske podatke za obdobje pred planiranim in planske podatke – podrobne cilje – za planirano obdobje. Vsebinska povezava med obojimi pa so poti: strategije, taktike in ukrepi, odvisno od tega, ali gre za strateški, letni ali operativni plan. Zaradi povezanosti s sedanjim poslovanjem ugotavljamo, da so planske tabele – plani pogosto pripravljeni po poslovnih funkcijah in za uspešnost celotnega poslovanja (Rozman & Kovač, 2012, str. 175–176).

Pučko (2003, str. 310–316) opredeljuje strateški plan kot rezultat strateškega planiranja, ki opredeljuje izbrane strategije. Taki plani so sestavljeni iz delnih strateških planov, kot so plani poslovanja, in razvojnega plana s podplani, ki so konkretizacija izbrane strategije po posameznih poslovnih področjih in funkcijah v podjetju. Pučko opredeljuje, da so sestavni del strateškega plana tudi predračuni, Rozman pa govori o planskih tabelah, ki pa se po vsebini ne razlikujejo.

Zbirne planske tabele kažejo zamišljeno usklajeno poslovanje podjetja kot celote. Taki planski tabeli sta na primer plan poslovnega izida in plan (bilanca) premoženja. Predvsem na osnovi teh dveh planov izračunavamo kazalnike uspešnosti predvidenega poslovanja in ti so tudi sodilo za presojo ustreznosti zamišljenih odločitev (Rozman & Kovač, 2012, str. 175–176). V zbirne plane se stekajo delni plani, ki pomenijo zamišljeno delovanje poslovnih funkcij. To so plan proizvodnje, prodaje, kadrov, nabave, finančni plan in podobno. Delni plani jih imenujemo zato, ker prikazujejo le del poslovanja (Rozman & Kovač, 2012, str. 175–176).

Pri tem je treba poudariti, da ima izdelava planskih tabel vrsto pozitivnih učinkov, saj nas silijo v sistematičen način planiranja, spodbujajo uporabo znanstvene metodologije pri predvidevanju in ocenjevanju strategij, poslovodstvo silijo k postavljanju jasnih ciljev in pospešujejo pretok planskih informacij. Poleg tega nam dajejo tudi objektivne kriterije za ocenjevanje poslovne učinkovitosti in kontrolo uresničevanja zadanih strategij (Pučko, 2003, str. 311).

Celoten strateški plan tako vključuje ugotovitve analize poslovanja ter analize in predvidevanja okolja, povezane v analizi PSPN. Prikazuje vizijo in okvirne cilje ter

strategije. Končna ocena ustreznosti strateškega plana pa sledi, ko ugotovimo planirano uspešnost poslovanja v prihodnjih letih. Kvalitativno razlago ter utemeljevanje ugotovitev in odločitev pa spremljajo tudi številčni podatki (Rozman & Kovač, 2012, str. 175–176).

## **1.4 Uresničevanje strateškega plana**

Če je še do 90. let prejšnjega stoletja veljalo, da imajo podjetja pogosto težave s pripravo strateškega plana, to danes ne bi več mogli reči. Raziskava »Obnašanje slovenskih podjetij v prehodu«, ki je bila opravljena v drugi polovici 90. let v okviru Raziskovalnega centra Ekonomske fakultete v Ljubljani, je pokazala, da je kar 93,6 % srednjih in velikih podjetij iz vzorca imelo izoblikovano neko strategijo ali celo strateški plan za prihodnje obdobje, ki je presegalo dobo enega leta. Med njimi pa je bilo največ takšnih, ki so imela postavljeno strategijo oziroma strateški plan za vsaj prihodnja štiri leta (Pučko, 2011, str. 11).

Dejstvo pa je, da v planu predvideno poslovanje pogosto ni uresničeno v praksi. Izvajanje ne sledi planu ali plan ne upošteva realnosti. Prav s problematiko neizvajanja strateških planov so se različni strokovnjaki začeli ukvarjati v obdobju od leta 1960. Njihova osnovna raziskovanja so bila usmerjena tako v vsebino procesa strateškega planiranja kot tudi v vzroke, zakaj kakovostno izdelani strateški plani niso učinkoviti v praksi.

Tako nekateri avtorji že nakazujejo razloge, zakaj strategije niso izvedene. Taylor je predlagal izvajanje strategij s programi, ki bi vključevali spremembe v organizacijski strukturi, poslovni kulturi, poslovnih procesih in ravnanju z zmožnostmi zaposlenih. Daft je bil mnenja, da je ključna vloga vrhovnih managerjev odločiti se o ciljnih in strategijah ter potem oblikovati organizacijsko obliko, ki ustreza izvedbi strategij. Poudari tudi, da so zamisli oblikovanja organizacije ključne za izvedbo (Rozman & Kovač, 2012, str. 171). Rozman tudi ugotavlja, da se planiranje poslovanja nanaša na podjetje kot celoto ali pa na posamezne dele podjetja. Strateške cilje podjetja, ki jih opredelimo v strateškem planu, z oblikovanjem strategij konkretiziramo, saj je strategija pot za doseganje strateškega cilja. Izvedba strategij pa se ne izvaja na ravni podjetja ali dela podjetja, temveč na ravni posameznika. Planu zato ne sledi neposredna izvedba, ampak proces planiranja, organizacije in vodenja (Sedovnik, 2003, str. 69). Na ta način izvedemo preskok s celote ali dela celote na posameznike, ki so v podjetju zaposleni, in na ta način na samo organizacijo podjetja.

Navedena mnenja izbranih avtorjev kažejo na velik problem uresničevanja strateških planov. Kažejo tudi, da strateških planov ne izvajamo neposredno, temveč fazi planiranja sledi faza organiziranja. Problemi, ki so vezani na izvedbo strateškega plana, so z vidika obravnavane teme specialističnega dela ključni. Ugotovili smo že, da plan poslovanja, ki se nanaša na celotno podjetje, izvajajo zaposleni. Rozman v okviru svojega upravljalno-managerskega procesa jasno definira, da procesu planiranja sledi proces organiziranja, ki se začne s planiranjem organizacije, kjer se določijo zadolžitve, odgovornosti, avtoriteta in



komuniciranje med zaposlenimi. Zamišljeni organizaciji sledita njeno uveljavljanje in šele nato izvedba (Rozman & Kovač, 2012, str. 172).

V praksi podjetja to pomeni, da se priprava strateškega plana in njegova izvedba začneta v planiranju poslovanja, ki je sestavljeno iz priprave analize PSPN ter določanja ciljev in strategij. Takoj po sprejetju tega plana, še bolje pa hkrati, je treba določiti vloge in položaje zaposlenih v predvidenem izvajanju planov. To po navadi naredimo s posebnim dokumentom, ki ga poznamo kot začetek oziroma avtorizacijo projekta. Vsaki strategiji ustreza projekt, ki določa zadolžitve, odgovornosti, avtoriteto in komuniciranje zaposlenih na njem (Rozman & Kovač, 2012, str. 172).

Projektom tako pripisujemo ključni pomen za dolgoročno uspešnost podjetja. Namen projektov je uresničevanje strategije podjetja. Cilj projektov se kaže v zagotavljanju smotrnosti izvedbe, ki se kaže tudi v rokih in stroških. S projekti povezujemo obstoječe stanje s cilji podjetja. Določanje in izvajanje projektov obsega enkratne, kompleksne naloge, ki zajemajo več poslovnih funkcij in jih izvajajo predstavniki različnih funkcij. Projekti po svoji temeljni opredelitvi prinašajo spremembe (Rozman, 2000, str. 8).

## **2 RAVNANJE S PROJEKTI**

### **2.1 Opredelitev projekta**

Projekt je nedvomno ena od besed, ki jih uporabljamo pogosto in s pozitivnim prizvokom. Rozman opredeli projekt kot sestavljen, zaokrožen in celovit načrt za izvedbo dela, ki ga je treba izpolniti v določenem času ob usklajenem delovanju več ljudi, služb ali celo podjetij (Rozman & Stare, 2008, str. 3).

Hauc opredeli projekt kot zaključen proces odvijanja določenih aktivnosti, ki so med seboj logično povezane z namenom doseganja zastavljenih ciljev projekta, in z nadaljnjo povezavo aktivnosti preko teh ciljev se postopoma doseže končni cilj projekta (Hauc, 1975, str. 54).

Projekt je torej zaporedje enkratnih, kompleksnih in povezanih aktivnosti, ki imajo en cilj ali namen, in mora biti končan v vnaprej določenem času, znotraj razpoložljivih virov in glede na specifikacije (Wysocki, Beck & Crane, 2000, str. 65).

Na osnovi vseh teh opredelitev lahko projekt opredelimo kot podjem (širšo dejavnost, delo) med seboj povezanih zaposlenih, sredstev in aktivnosti, za katerega so značilni neponovljivost projektnega procesa in enkratnost proizvoda ali storitve, s tem časovna omejenost celotne dejavnosti in sodelovanje različnih sodelavcev in sredstev v projektu (Rozman & Stare, 2008, str. 7).

Ravnanje s projektom je proces, sestavljen iz planiranja, uveljavljanja in kontrole projekta. Najprej si zamislimo želeni izid in pot do njega. Tej stopnji pravimo načrtovanje. Sledi vzpostavljanje volje, da bi zamišljeno uresničili, in sproti tudi neposredno izvajanje. Naslednji korak je neposredno ugotavljanje izvedenega in odstopanj ter prizadevanje, da bi želeno uresničili. Vzpostavljanju volje in prizadevanju za uresničitev zamišljenega pravimo nadziranje. Pri projektih zaradi obsežnosti aktivnosti, stopnji načrtovanja, v kateri smo opredelili cilj projekta, sledi načrtovanje organizacije. Z njim si močno poenostavljeno predstavljamo določitev zadolžitev, odgovornosti, avtoritete in mesta v komuniciranju za vsakega posameznika. S tem določimo razmerja med ljudmi. Ta določitev mora zagotoviti smotrno delovanje članov, da bo cilj združbe v večji meri dosežen (Rozman, 2000, str. 8).

Projekti se razlikujejo tako po kompleksnosti, vrsti in velikosti. Vsi pa imajo skupne značilnosti, in sicer so časovno določeni, imajo vnaprej določene cilje (roki, stroški, kakovost), imajo omejene vire in povezujejo delo več funkcij v podjetju.

Projekte delimo na določene ali determinirane in verjetnostne ali stohastične projekte. Pri prvih so aktivnosti in povezave med njimi razmeroma znane, posledično pa verjetnost nepredvidenih dogodkov majhna, izpolnitev ciljev projekta pa velika. Pri verjetnostnih projektih so same aktivnosti, njihovo trajanje in povezanost manj jasni in vnaprej slabo poznani, zato prihaja do večjih tveganj pri doseganju ciljev projektov in tudi do drugačnih načinov ravnanja s temi projekti (Rozman & Stare, 2008, str. 12).

## **2.2 Ravnateljevanje ali management projekta**

### **2.2.1 Opredelitev ravnanja s projekti**

Project Management Institute v PMBOK (2008, str. 8) opredeljuje ravnanje projektov kot uporabo znanja, veščin vodenja ljudi in materialnih virov, tehnik in orodij v aktivnostih projekta za izpolnitev njegovih (projektnih) zahtev. Ravnanje projekta izvajamo z uporabo in integracijo sodobnih procesov projektnega ravnanja, ki so zagon, planiranje, izvajanje, spremljanje in kontroliranje ter končanje projekta.

Hauc (2002, str. 169) opredeljuje ravnanje projekta kot instrument za vodenje, s pomočjo katerega se pristopa k povezovanju hierarhično porazdeljenih in funkcijsko usmerjenih organizacijskih struktur za čas trajanja projekta z namenom doseganja zastavljenih rokov, stroškov in ciljev projekta. Pri tem ravnanje projektov razlaga z dveh vidikov: z vključevanjem ljudi in kontrole njihovega obnašanja pri oblikovanju in izvajanju projektov ter z vključevanjem sredstev za izvedbo projekta.

Rozman (2000, str. 9) opredeljuje ravnanje projekta kot proces, ki zajema načrtovanje, uveljavljanje in nadziranje projekta. Z načrtovanjem, uveljavljanjem in nadziranjem

projekta uresničujemo strategijo, ki vpliva na uspešnost poslovanja. Cilji projekta pa so roki, stroški in kakovost izvedenega projekta. Zaradi specifičnosti projektnega ravnanja mu dodajamo še zaključek in konec.

Proces ravnanja s projekti je lahko sestavljen iz naslednjih delovnih procesov:

- začetni, inicialni procesi, ki vsebujejo aktivnosti odobritve projekta ali njegove posamezne faze. V okviru teh procesov se vzpostavi in odobri projekt, nastavi ravnatelj projekta ter določijo glavni cilji projekta in okvirne časovne in stroškovne omejitve;
- procesi planiranja, ki predstavljajo opredeljevanje ciljev in njihovo podrobno razgradnjo, izbiro najboljše poti za doseganje teh ciljev. Planiranje je najprej planiranje ciljev in namena projekta, kot ga določi naročnik. Zatem je planiranje organizacije, ki je predvsem planiranje rokov, zaposlenih, sredstev in stroškov, planiranje ključnih skupin in mesta projekta v podjetju (Rozman, 2002, str. 11). Načrtovanje organizacije projekta zajema predvsem oblikovanje različnih skupin in posameznikov, ki sodelujejo v projektu, ter povezavo tega z organizacijo podjetja;
- procesi uveljavljanja vsebujejo koordiniranje ljudi in ostalih virov za izvedbo planiranih aktivnosti. Uveljavljanje projekta vključuje predvsem kadrovanje, vodenje, komuniciranje in motiviranje (Rozman, 2002, str. 11). Pri kadrovanju upoštevamo tudi medsebojno sposobnosti sodelovanja članov tima. Vodenje je demokratično ali participativno, s sodelovanjem vseh. Komuniciranje je vodoravno, vsak z vsakim. Motiviranje je usmerjeno v tim kot celoto. Z uveljavljanjem se uresničuje projekt, sočasno pa tudi začne izvajanje strategije;
- procesi kontroliranja vsebujejo zagotavljanje doseganja zastavljenih ciljev z uporabo rednega nadzora in primerjave dejansko opravljenega dela z načrtovanim. Na osnovi ugotovljenih odmikov je treba izvesti ukrepe za njihovo odpravo. V procesu kontrole kontroliramo s strani naročnika postavljene cilje in ga pogosto imenujemo kontrola učinkov ali kontrola kakovosti. Sledi kontrola organizacije, ki obsega kontrolo rokov, stroškov, zadolžitev, odgovornosti itd. (Rozman, 2002, str. 11);
- procesi zaključevanja predstavljajo formalizacijo potrditve posamezne faze projekta ali pa celotnega projekta in urejeno zaključevanje ter dokumentiranje.

## **2.2.2 Cilji in namen projekta**

Namen projekta je uresničiti strategijo in tako vplivati na uspešnost poslovanja, kot je na primer izboljšana dobičkovnost podjetja, ki je posledica uspešnega lansiranja novega proizvoda na trg, in s tem povečana prodaja podjetja. Uresničevanje projekta pa vpliva na učinkovitost izvedbe in tako posledično na uspešnost podjetja.

Po definiciji večine avtorjev je projekt uspešno zaključen, če je končan v planiranem času, z izbranim proračunom in z zadostno kakovostjo. To so cilji projekta: rok, stroški, kakovost. Problem pri tej definiciji je predvsem v tem, da so vsi ključni dejavniki uspeha

določeni na ravni notranjega okolja podjetja. V današnjem času je usmerjenost k zadovoljevanju potreb potrošnikov ključni dejavnik uspeha, ne samo projekta, temveč podjetja kot celote. Zato Kerzner (2004, str. 196) razširja splošno sprejete »primarne« dejavnike uspeha (čas, stroški, kakovost), še s sekundarnimi: sprejetost s strani potrošnika, finančni uspeh, tehnična superiornost, strateška pomembnost, zdravje in varnost, ekološka ustreznost, etičnost, ugled podjetja, zadovoljstvo zaposlenih itd.

### 2.2.3 Planiranje projekta

Da bo projekt izveden je treba izvesti vrsto posameznih aktivnosti. Planiranje izvedbe projekta je določitev in uskladitev aktivnosti tako, da je čas trajanja projekta čim krajši, potrebno število zaposlenih in potreben obseg sredstev pa čim nižja. Planiranje izvedbe projekta omogoči, da se že pred začetkom projekta določijo potrebne aktivnosti ter razjasnijo problemi v zvezi z njihovo izvedbo in medsebojno povezanostjo. Posamezniki, ki sodelujejo v projektu, si pogosto različno predstavljajo potek ter povezave svojih in tudi drugih aktivnosti, zato mora planiranje omogočiti uskladitev različnih pogledov, pri čemer se morajo upoštevati cilji celotnega projekta. Posamezne aktivnosti morajo biti opredeljene z opisom in zaporedjem izvajanja, trajanjem, potrebnimi izvajalci in njihovo odgovornostjo (Lukin, 2002, str. 12).

V procesu planiranja se uporabljajo različna orodja in tehnike, namenjene lažjemu in preglednejšemu planiranju. Pomembnejša med njimi so Ganttov diagram, tehnična struktura projekta (angl. *Work Breakdown Structure – WBS*), metoda kritične poti (angl. *Critical Path Method – CPM*), metoda ocenjevanja projekta (angl. *Program Evaluating and Review Technique – PERT*) ipd.

Glavna področja delovanja projektnega managementa ter njegove metode in tehnike, kot so predstavljene v PMBOK ameriške organizacije PMI in Slovenskega združenja za projektni management (v nadaljevanju ZPM), so:

- **projektni integracijski management** – je del projekta, ki zagotavlja, da so procesi med posameznimi elementi projekta pravilno koordinirani. Sestavljen je iz razvoja plana projekta, izvajanja plana projekta in kontrole in prilagajanja plana projekta oziroma koordiniranja nastalih sprememb na celotnem projektu (PMI, 2000, str. 189);
- **management namena in objekta projekta** – se nanaša na opredelitev problemov, ki jih bomo z izvedbo projekta rešili, ter ciljev, ki bodo realizirani. Poleg tega moramo oblikovati optimalno strategijo izvedbe postavljenih ciljev. Sestavljen je iz opredelitve objekta projekta in planiranja namena in objekta projekta – izdelava pisnega plana projekta kot osnove za nadaljnje odločitve o projektu. Nadalje je treba opredelitev naloge in delovne pakete, za vsako nalogo/delovni paket moramo opredeliti namen, cilje in odgovorno osebo za izvedbo (ZPM 1999, str. 11; PMI 2000, str. 189);

- **projektni časovni management** – časovno planiranje se nanaša na izbor in aplikacijo najustreznejše metode povezovanja nalog/delovnih paketov v logično zaporedje, ki predstavlja z izvajalci usklajen in dogovorjen poslovni proces izvedbe postavljenih ciljev projekta. Glavne naloge časovnega planiranja so natančna opredelitev nalog delovnih paketov, izdelava logičnega plana projekta, ocena trajanj posameznih delovnih paketov in izdelava terminskega plana projekta ter njegova kontrola (ZPM 1999, str. 11);
- **projektni stroškovni management** – se ukvarja z nastalimi stroški projekta in njihovo kontrolo. Zajema planiranje virov projekta (financiranje), oceno stroškov projekta, izdelavo predračuna projekta in kontrolo stroškov izvedbe (ZPM, 1999, str. 13–15);
- **projektni management kakovosti** – obsega tiste naloge managementa organizacije, ki se nanašajo na določanje politike kakovosti, določanje s tem povezanih ciljev in odgovornosti ter njihove izvedbe, in sicer s planiranjem kakovosti, zagotavljanjem kakovosti in kontrolo kakovosti (ZPM, 1999, str. 15–16);
- **projektni management zaposlenih** – vključuje procese, ki so nujni za kar najbolj učinkovito vključevanje ljudi, ki sodelujejo na projektu. Sestavljen je iz planiranja organizacije projekta, pridobivanja potrebnih človeških virov ter izgradnje timov in obvladovanja konfliktov (PMI, 2000, str. 190);
- **management tveganj projekta** – tveganja (riziki) projektov se nanašajo na določene negotovosti in možne dogodke med izvedbo projekta, ki bi imeli negativen vpliv na izvedbo in uspešnost projekta. Tveganja opredeljujemo tako, da jim potem, ko smo jih identificirali, določimo stopnjo verjetnosti, da se bodo uresničili, ter ocenimo škodo, ki bi nastala z njihovo uresničitvijo. Management tveganj projekta obsega planiranje tveganj projekta, identificiranje tveganj – določitev, katera tveganja bi lahko imela vpliv na projekt, in dokumentacijo njihovih karakteristik. Sledijo kvalitativna (prioritetna tveganja z največjim vplivom na fazo/projekt) in kvantitativna (določanje verjetnosti in možnih posledic) analiza tveganj, planiranje odzivov na tveganja in kontrola in obvladovanje tveganj (ZPM, 1999, str. 18; PMI, 2000, str. 191);
- **management priprave projekta in sklepanja pogodb** – se nanaša na postopke, ki se nanašajo na pridobivanje blaga in storitev zunaj organizacije, ki izvaja projekt.

#### 2.2.4 Umestitev projekta v organizacijo podjetja

Projektni management je učinkovit le pri dobro strukturirani projektni organizaciji. S projektno organizacijo razumemo organizacijsko strukturo za vodenje in izvajanje projekta v podjetju. Vključena je v celovito organizacijsko strukturo podjetja (Hauc, 2002, str. 265).

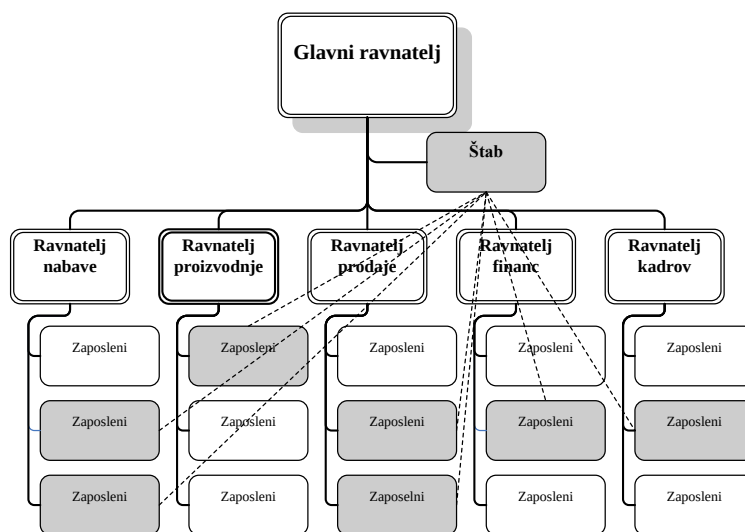
Namen projektne organizacije je kombiniranje zadostnih zmogljivosti (ljudi, materiala, opreme in finančnih sredstev), ki jih zahteva izvedba projekta, da so uspešno doseženi njegovi cilji. Projektna organizacija mora obvladovati projekte kot časovno omejene enkratne procese, medtem ko linijska organizacija obvladuje kontinuirane procese. Izbira

tipa projektne organizacije je prvi korak, da se zagotovi uspešno izvajanje nalog vodenja projektov.

Avtorja Larson in Gobeli (1988, str. 180) sta identificirala pet različnih projektnih struktur. Vsaka od petih struktur se razlikuje glede na relativni vpliv projektne in funkcijskega managerja ter njihov medsebojni odnos. Avtorja opredelita tri možne organiziranosti projekta kot osnovne, in sicer čisto funkcijsko organizacijo, uravnoteženo matrično organizacijo in čisto projektno organizacijo, ter dve kot možne kombinacije osnovnih organiziranosti, to sta funkcijsko-matrična organizacija in projektno-matrična organizacija. Zaključita, da nobena struktura ni boljša od druge, ampak mora odločitev temeljiti na prednostih in slabostih posamezne strukture glede na zahteve projekta.

Primerjali bomo tri osnovne oblike projektne organizacije: projektno funkcijsko, projektno matrično in projektno organizacijo. Na Sliki 2 je prikazana umestitev projektov v poslovno funkcijsko organizacijsko obliko.

*Slika 2: Poslovno-funkcijska organizacija*

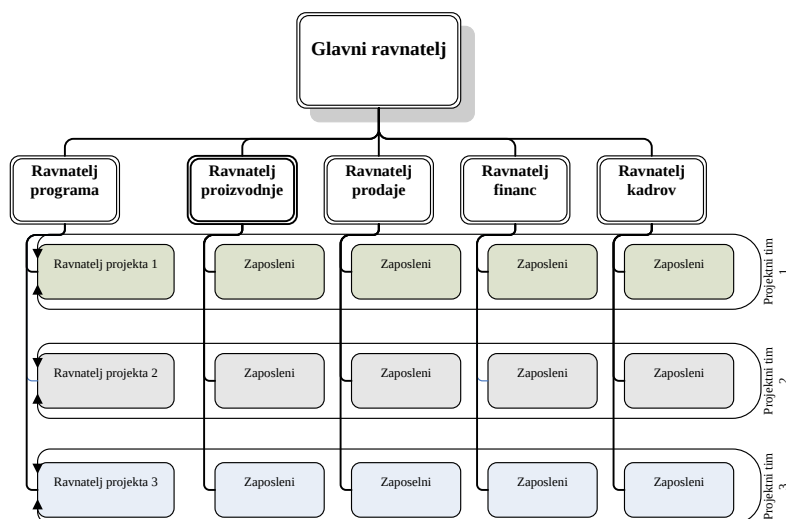


Vir: R. Rozman in A. Stare, *Projektni management ali ravnanje projekta*, 2008, str. 159, slika 12.

Glavne lastnosti poslovno-funkcijske organiziranosti (Slika 2) so: projekt je razdeljen na segmente in dodeljen ključnim funkcijskim področjem ali skupinam v funkcijskih področjih. Projekt je voden s strani funkcijskih managerjev in vodstva podjetja. Glavne prednosti te organizacije so predvsem, da ne vnašamo nobenih novosti v organizacijo, člani ekipe lahko nemoteno opravljajo svoje delo v funkciji in lahko opravljajo delo na več projektih, tesen stik s poslovno funkcijo in osvežitev rutinskega dela. Glavne slabosti so, da projektno delo nima prednosti pred funkcijskim, zmanjšana odgovornost za delo na projektu, pomanjkanje motivacije za sodelovanje, premalo celovit pristop k projektu in slabo komuniciranje med člani projekta.

Pri projektno-matrični (Slika 3) organizaciji je projektni manager zadolžen za definiranje, kaj je treba storiti, medtem ko ima funkcijski manager odgovornost določiti, kako to storiti. Oba tesno sodelujeta in skupno sprejemata odločitve o aktivnostih in ostalih sestavinah projekta. Prednosti te oblike so, da odgovornost za projekt v celoti prevzame ravnatelj projekta, sodelavci so še vedno močno povezani s svojimi poslovnimi funkcijami, prilagajanje naročniku je hitro, saj ga reguliramo z razmerjem med delom na projektu in delom v funkciji, projekt je usklajen s cilji in delovanjem podjetja, možno je izvajanje več projektov hkrati. Slabosti so predvsem v dvojni odgovornosti članov ekipe, ki so podrejeni projektnemu in poslovno-funkcijskemu ravnatelju, prihaja do trenj in boja za oblast in vire med projektnim in poslovno-funkcijskimi ravnatelji, kar poveča možnost konfliktov in otežuje usklajevanje.

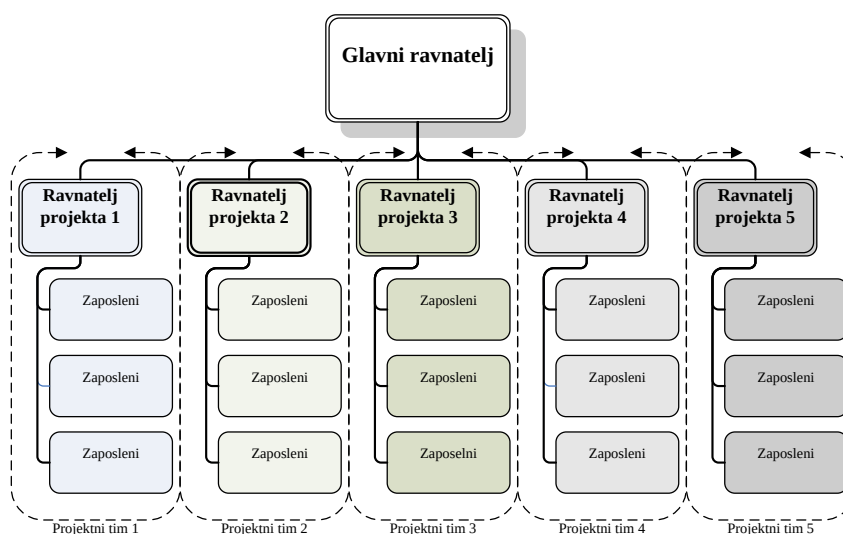
*Slika 3: Projektno-matrična organizacija*



Vir: R. Rozman in A. Stare, *Projektni management ali ravnanje projekta*, 2008, str. 160, slika 13.

V čisti projektni organizaciji (Slika 4) je projektni manager odgovoren za projektni tim, sestavljen iz osnovnih skupin z različnih funkcijskih področij, ki delajo polni delovni čas na projektu. Funkcijski managerji pri tem niso formalno vpleteni. Prednosti čiste projektne organizacije so predvsem v tem, da ravnatelj projekta v celoti odgovarja za delo na projektu in ima enaka pooblastila kot poslovno-funkcijski ravnatelji. Člani projektne ekipe so odgovorni samo ravnatelju projekta, člani se močno poistovetijo s projektom, zagotovljen je celovit pristop k projektu, omogočeno je hitro odzivanje na morebitne spremembe na projektu. Slabost čiste projektne organizacije je v vezanju sredstev, saj so strokovnjaki in oprema vezani na en projekt, namesto da bi bili razdeljeni med več projektov. Druga slabost je, kaj početi s člani projektne skupine po koncu projekta, če nimamo takoj pripravljenega novega projekta. Slika 4 prikazuje čisto projektno organizacijo.

Slika 4: Čista projektna organizacija



Vir: R. Rozman in A. Stare, *Projektni management ali ravnanje projekta*, 2008, str. 163, slika 14.

### 2.2.5 Uveljavljanje organizacije projekta

Zamišljeno organizacijo projekta je treba uveljaviti. Predvideno dosežemo z uveljavljanjem projekta, ki obsega štiri sklope: kadrovanje, vodenje, komuniciranje in motiviranje.

Zamišljena razmerja med sodelujočimi na projektu se uveljavijo s kadrovanjem. Zamišljena organizacija še ne zahteva določitev že znanih sodelavcev. Zamišljamo si njihove vloge na projektu in zmožnosti, ki jih potrebujejo za predvideno delovanje (Rozman & Stare, 2008, str. 183). Kadrovanje obsega iskanje in pridobivanje ustreznih strokovnjakov, izbiro kandidata za posamezno delo v projektu, usposabljanje in izobraževanje, ocenjevanje uspešnosti dela in načrtovanje njihove kariere (Rozman, Kovač & Koletnik, 1993, str. 198).

Delo na projektu je treba sprožiti. Z vodenjem je sprožena izvedba, ki predstavlja izvedbo strategije (na primer naložbe). Lahko bi rekli, da s kadrovanjem uveljavimo organizacijo in z vodenjem sprožimo delovanje (Rozman & Stare, 2008, str. 184). Vodenje opredelimo kot vplivanje na vedenje in delovanje posameznika ali skupine v podjetju in s tem usmerjanje njihovega delovanja k postavljenim ciljem podjetja. Pri vodenju sodelavcev v projektu je vodenje demokratično, s sodelovanjem vseh. Pri vodenju tima je treba biti pozoren zlasti na oblikovanje komunikacij, motiviranje in nadzor, saj pomeni vodenje tima usmerjanje delovanja članov tima k doseganju postavljenega cilja (Rozman et al., 1993, str. 212). Učinkovito vodenje mora vključevati nedvoumno opredeljene cilje, usmerjeno sprejemanje odločitev in delegiranje nalog, istočasno pa mora biti dovolj prilagodljivo, da omogoča hitro reševanje nesoglasij oziroma konfliktov.



Komuniciranje je prenašanje sporočil (ali še boljše razumevanja) med oddajnikom in sprejemnikom sporočila (Rozman & Stare, 2008, str. 197). Sporočilo, ki se prenaša po komunikacijskem kanalu, je tisto, ki sploh omogoča procese vodenja, usklajevanje aktivnosti, analizo problemov, sprejemanje odločitev in s tem uveljavljanje projekta. V projektnem timu je priporočljivo, da je komuniciranje horizontalno, kar pomeni, da so člani enakopravni in da neomejeno komunicirajo med seboj. Osnova za učinkovito komunikacijo v projektnem timu so zaupanje, enakost in vzajemnost, s čimer se povečuje raven potrebnega timskega vzdušja in ustvarjalnosti celotnega tima.

Ravnatelj projekta želi z organizacijo projekta, razvijanjem komunikacijskih razmerij, primernim kadrovanjem ter učinkovitim vodenjem uveljaviti projekt, vendar se postavlja vprašanje, kaj sploh ljudi motivira k izvedbi delegiranih nalog. To so neizpolnjene individualne potrebe, ki jih imajo ljudje in jih želijo zadovoljiti s sredstvom, ki je običajno delo. Zato morajo ravnatelji projekta identificirati in uporabiti motivacijske dejavnike, ki bodo zaposlene vodili k zadovoljevanju potreb. Na ta način bodo ljudje samoiniciativno izvajali zadane naloge, ker sami tako hočejo in ne zato, ker jim je bilo to naročeno.

Uveljavljanje projekta je končano, ko se prične neposredna izvedba projekta. Izvedbo projekta je treba stalno spremljati, opazovati in zbirati informacije o doseganju zastavljenih ciljev, saj izvedba predstavlja povezavo med planiranjem in kontroliranjem projekta.

Ključno vlogo v izvajanju projekta ima nedvomno ekipa, zato je toliko bolj pomembno pravilno izbiranje članov kot tudi vodenje. Rozman (2008, str. 192) opredeljuje projektno ekipo kot združbo dveh ali več oseb, ki sodelujejo in usklajujejo svoje delo, da bi dosegli zastavljene cilje. Opredelitev vključuje tri bistvene elemente: dva ali več članov, medsebojno sodelovanje in skupen cilj. Pred odločitvijo o imenovanju ekip je treba proučiti pričakovane prednosti in slabosti. Daft in Noe (2001, str. 273) navajata naslednje prednosti projektnega timskega dela:

- vložen napor je večji v timu, saj prisotnost drugih članov prispeva k večji motiviranosti in učinkom,
- zadovoljstvo članov je večje zaradi potrebe po pripadanju in druženju,
- hitrejša je pridobivanje znanja in sposobnosti zaradi druženja članov,
- večja je prožnost pri delu, saj člani izvajajo več različnih del,
- manjša je monotonija.

Slabosti dela v projektnem timu pa so naslednje:

- izguba moči linijskih managerjev, ki se bojijo izgube statusa ali celo zaposlitve,
- izkoriščanje tima, ko posamezniki pridobijo prednosti s članstvom v timu, niso pa pripravljeni ponuditi vseh svojih sposobnosti, znanja in napora,
- stroški usklajevanja tima so pogosto večji od hierarhičnega usklajevanja.

Na uspešnost tima vplivajo različni dejavniki, najpogosteje se omenja kulturo, nagrajevanje, različnost članov, znanje in sposobnost članov tima, velikost in utemeljenost postavitve tima itd.

### **2.2.6 Kontrola projekta**

Kontroliranje je proces, s katerim projekt usmerjamo k ciljem, ki smo si jih zastavili pri planiranju. S kontrolo želimo projekt oziroma njegovo uveljavljanje oceniti glede na plan, ki je bil izdelan na začetku projekta. Kontrola projekta je natančen pregled oziroma analiza ravnanja projekta, analiza metodologije in postopkov, ki mora vključevati tudi analizo predračuna, stroškov, rokov in stopnjo oziroma delež izvedenega dela. Obravnavane ocene so izjemno pomembni rezultati, ki pripomorejo k celovitejšemu doseganju ciljev prihodnjih projektov. Tako je mogoče na osnovi podatkov predčasno predvideti morebitne probleme posameznega projekta ter zanje že pripraviti rešitve (Meredith & Mantel, 2000, str. 515).

## **2.3 Vloga projektnega managerja**

Uspešno izvajanje projektov je eden izmed pomembnih pogojev za večanje konkurenčnosti podjetja. Odločilno vlogo pri tem imajo projektni managerji in vsi sodelavci v okviru projektne organizacije. Vendar pa moramo najprej izpostaviti in razrešiti vprašanje o osnovnem znanju projektnega managerja. Ali lahko projekt uvajanja novega gospodinjanskega aparata vodi diplomirani ekonomist, diplomirani inženir elektronike, diplomirani gospodarski inženir ali diplomiran organizator dela? Vprašanje je še težje, če omenjeni nimajo nobenih znanj in izkušenj s projektnim vodenjem in podjetje hkrati nima velikih »projektnih izkušenj« (Hauc, 1999, str. 4).

Odgovornost projektnega managerja se nanaša na doseganje ciljev projekta, roke in stroške izvedbe. Ta odgovornost se označuje kot neposredna odgovornost projektnega managerja. Poleg neposredne odgovornosti pa obstaja tudi posredna odgovornost, ki pa se nanaša predvsem na kakovost izvedbe v zvezi s tehnično izvedbo, marketingom, ekonomiko itd., kar je odvisno od projekta (pri projektu uvajanja novega izdelka je to odgovornost za konstrukcijo in design izdelka, tehnologijo, marketing, koncept proizvodnje itd.). To odgovornost označujemo tudi kot strokovna projektna odgovornost. Projektni manager mora kljub svoji posredni odgovornosti ukrepati, če ugotovi, da je zaradi strokovnega nosilstva ogrožena kakovost projekta in s tem cilji projekta (Hauc 1998/1999, str. 104).

Projektni manager naj bi bil polno odgovoren za projekt, vendar pa se pri različnih oblikah projektne organizacije pojavlja v različnih vlogah skrbništva nad projektom, glede na obliko projektne organizacije. Pri tem je pomembno, da skrbno opredelimo vloge in odgovornosti posameznih udeležencev projekta in se s tem izognemo dvojnemu delegiranju, sporom itd.

Dober ravnatelj projekta s svojo prepričanostjo v pomembnost in zahtevnost projekta ter v doseganje ciljev potegne člane za seboj. Prav tako zna prikazati pomen projekta tako članom kot drugim pomembnim udeležencem na projektu. Pri komuniciranju je odprt, s čimer doseže tudi povratno informacijo udeležencev. Pomembno je, da se člani ekipe lahko zanesejo na ravnatelja projekta. To ne pomeni, da se vedno strinjajo z njim. Vedo pa, da je predan projektu in premišljen v svojem delovanju. Sledijo njegovemu vodenju na temelju zaupanja, saj vedo, da dela v dobro vseh. Zanesljivost je značilnost, ki jo udeleženci v projektu močno cenijo. Ravnatelj projekta mora tudi znati obvladati samega sebe, dobro poznati svoje sposobnosti in slabosti, priznavati napake in se učiti iz njih (Rozman & Stare, 2008, str. 196).

Znanja, ki jih potrebuje ravnatelj projekta v vseh fazah nastanka projekta in kasneje vodenja in predaje »uporabniku« projekta, delimo predvsem na vsebinska znanja, ki so v zvezi z vsebino oziroma objektom projekta, znanja v zvezi s procesi nastajanja in priprave projekta in znanja v zvezi s projektnim vodenjem.

V prvem primeru gre za znanja, ki so vezana na objekt projekta in so na primer pri projektu uvajanja novega izdelka tehnično-tehnološka znanja, marketinška znanja, znanja s področja organiziranja nove proizvodnje, znanj s področja analize vrednosti, ekonomike itd. Ta znanja so potrebna pravzaprav v vseh fazah procesa nastajanja projekta od oblikovanja strategije, priprave projekta, vodenja in izvajanja do predaje projekta »uporabniku«. V prvih fazah so znanja potrebna na raziskovalno-razvojni ravni in kasneje na izvedbeni ravni, ko s projektom nastaja nov izdelek, se pripravlja proizvodnja, trženje, izvaja naložba itd. (Rozman, 2004, str. 5).

Druga in tretja znanja so znanja s področja strateškega in predvsem projektnega managementa. Gre za znanja, ki so potrebna za pretvorbo strategije v projekt, pripravo projekta, vodenje in izvajanje (Rozman, 2004, str. 5–6).

Kot vidimo, v projektu, ki je enkratna dejavnost, sodelujejo različni strokovnjaki. Zaradi strokovnosti njihovega dela in specifičnosti projekta ravnatelji aktivnosti projekta ne poznajo podrobno. Vsekakor jih poznajo manj kot člani ekipe. Zato ni mogoče, da bi ukazovali članom, kaj naj naredijo, ali jim svetovali način njihovega dela. Toliko pomembneje je, da jih navdušijo za delo in samostojnost dela ter doseganje želenih rezultatov. Ravnatelji se tako usmerjajo v medsebojne povezave med aktivnostmi in delom članov ter rezultate. Ta način vodenja gradi nujno na osebnostni moči in je znan kot sodelovalen, demokratičen način.

## 2.4 Doseganje zrelosti projektnega managementa v podjetju

Pri doseganju zrelosti projektnega managementa je pomembno razumeti, da gredo vsa podjetja skozi proces zrelosti in da mora ta proces zrelosti stremeti k odličnosti. Krivuljo učenja za doseganje zrelosti projektnega managementa merimo v letih. Podjetja, ki so predana projektnemu managementu, lahko dosežejo fazo zrelosti v dveh letih, povprečno pa podjetja potrebujejo okrog pet let.

Kerzner (2004, str. 29–35) deli življenjski cikel procesa zrelosti projektnega managementa v podjetju na štiri faze. Vsako podjetje, ki želi doseči stopnjo zrelosti projektnega managementa, mora skozi vse faze življenjskega cikla. Organizacijska kultura in panoga, v kateri je podjetje, bosta narekovali trajanje posamezne faze življenjskega cikla.

V fazi zarodka tako srednji kot višji management prepozna potrebo, prednosti in uporabnost projektnega managementa. To prepoznavanje mora biti več kot le preprosto izražanje, da je treba v podjetju uporabljati projektni management in izvajati projekte. Višji management mora razumeti, kaj je projektna odličnost in kako bo to pozitivno vplivalo na poslovanje podjetja kot celote. Kerzner trdi, da vsako podjetje, ki je enkrat uporabilo projektno vodenje, ga ni več opustilo. Preprosto iz razloga, ker deluje. Ko višje vodstvo enkrat dojame, da projektni management ne bo vplival samo na izboljšanje poslovanja podjetja kot celote, temveč je nujno potreben za preživetje podjetja, se bo proces zrelosti projektnega managementa pospešil. Na žalost pa po navadi traja mesece ali celo leta, da višje vodstvo spozna, kako bo projektni management vplival na celotno poslovanje podjetja (Kerzner, 2004, str. 34–35).

Druga faza je sprejetje projektnega ravnanja s strani višjega vodstva. V tej fazi je ključnega pomena, da najvišje vodstvo vidno izrazi podporo za doseganje zrelosti projektnega managementa v podjetju. Vidno podporo najvišje vodstvo najbolje izkaže tako, da postane skrbnik projekta. S tem ne pokažejo samo, da podpira proces in željo po doseganju zrelosti projektnega managementa, temveč tudi razumevanje projektnega managementa. S tem se vodstvo izpostavi in tudi ob morebitnem neuspešnem projektu jasno izraža podporo procesu projektnega managementa v podjetju (Kerzner, 2004, str. 35–36).

Tretja faza v zrelostnem modelu je faza sprejetja in podpore s strani funkcijskega managementa. Največja ovira pri tej fazi je slaba podpora najvišjega vodstva v prejšnji fazi. Kako naj bi funkcijski manager sprejel in podpiral projektni management, če ugotovi, da njegovi nadrejeni ne podpirajo procesa. Funkcijski managerji ne potrebujejo obsežnega znanja iz orodij projektnega managementa, vendar pa morajo jasno razumeti principe projektnega managementa, saj so odgovorni za kadrovanje projekta. Prav tako je več sredstev namenjenih stalnemu izobraževanju podrejenih sodelavcev iz metodologij vodenja projektov in usposabljanju za delo v timih (Kerzner, 2004, str. 36).

Četrta faza je faza rasti. Ta faza se v bistvu prične z začetkom faze zarodka in se odvija vzporedno s prvimi tremi fazami. Preden se faza konča, morajo biti opravljene vse tri predhodne faze. Znanje iz projektnega managementa višjega vodstva lahko pospeši fazo rasti. Med fazo rasti se razvijajo principi projektnega ravnanja v podjetju in pripravijo za standardizacijo. Tak sistem odraža predanost podjetja kakovosti in planiranju kot tudi potrebo po čim manjšem spreminjanju nalog na projektih, ki se izvajajo med izvajanjem projekta. Spremembe na projektu med izvajanjem projekta z dodajanjem nalog in spreminjanjem poteka projekta največkrat povzročajo podaljšanje in podražitev projekta. Zadnji element faze rasti je izbira programskega orodja za planiranje in nadzor projekta. Programska oprema mora čim bolj podpirati izbrano metodologijo vodenja projektov in ne obratno (Kerzner, 2004, str. 36).

Faza zrelosti potrjuje, da podjetje razume pomen obvladovanja časa in stroškov in njihovo medsebojno povezanost. Tako kot se ne da določiti statusa projekta samo s tem, ko pogledamo terminske plane, tako tudi ne moremo določiti statusa projekta samo skozi stroške. Čas in stroški morajo biti med seboj integrirani. Težave pri integraciji časa in stroškov je v tem, da zahteva prilagoditev računovodskega sistema tako, da upošteva sistem prislužene vrednosti (angl. *Earned Value*).

Zadnja stopnja v fazi faze zrelosti je razvoj dolgoročnega izobraževanja, tako da lahko podjetje zadrži pozicijo faze zrelosti. Brez tega lahko podjetje kaj hitro zdrsne iz faze zrelosti v tako imenovano fazo »nezrelosti«. Najboljši izobraževalni programi so iz dokumentiranih projektov, in sicer slonijo na principu »kaj se lahko iz tega naučimo«. S tem se izognemo, da ponavljamo napake, ki so že bile storjene v preteklosti.

Podjetja velikokrat koristijo tudi projektne pisarne, kot štabne službe. Dejavnosti projektne pisarne so (Rozman & Stare, 2008, str. 178):

- razvijanje metodike projektnega ravnanja,
- določanje standardov,
- določanje najboljše prakse,
- usklajevanje in izvajanje usposabljanja,
- prenašanje znanja in izkušenj,
- pregled nad zaposlenimi v projektih,
- ocenjevanje tveganj projektov,
- načrtovanje projektov v primeru nesreč, krize.

Projektne pisarne tako predstavljajo osrednjo točko za ravnanje s projekti v podjetju, ki projektnim ravnateljem nudi vso potrebno podporo, podatke, mentorstvo, izobraževanje in pomoč, hkrati pa po potrebi opravlja tudi revizijo posameznih projektov.

### **3 PROCES IZVAJANJA STRATEGIJ S PROJEKTI**

#### **3.1 Značilnosti strategij**

Strategije so odločitve, ki vplivajo na vse poslovne funkcije podjetja. To pomeni, da se strategij ne lotevamo preko posameznih poslovnih funkcij, namreč pri vsaki odločitvi vključujemo vse funkcije kot povezane. Strategija je torej na nek način celovita ekonomska odločitev, ki jo preučujemo samostojno in katere končni cilj je v tržnem gospodarstvu dobiček (Rozman & Kovač, 2012, str. 170).

Za strateško planiranje in konkretne akcije kot posledico planiranja v novih razmerah velja, da imajo v danem trenutku glede na njihovo usmeritev, značilnosti, način določanja vsebine in način ter organizacijo izvedbe značilnosti, kot so enkratnost, ciljna usmerjenost, celovitost aktivnosti, časovna omejenost, negotovost, omejenost virov in sredstev, ekonomska celovitost, sodelovanje skupine ljudi in posledično temu ustrezno organiziranost dela. Vse omenjene lastnosti procesa strateškega planiranja pa so tudi lastnosti projektnih procesov (Sedovnik, 2003, str. 215).

Enako je mogoče na osnovi osnovnih značilnosti uresničevanja strategij kot faze strateškega planiranja oziroma faze izvedbe strateškega plana ugotoviti, da je proces uresničevanja strategij (Sedovnik, 2003, str. 215):

- časovno omejen proces (potrebno je minimalno trajanje),
- natančno planiran proces (začetek dejavnosti, konec dejavnosti),
- z jasno opredeljenim ciljem (uresničitev strateškega cilja, za katerega je oblikovana strategija),
- stroškovno omejen proces (omejeni finančni viri, kadrovske viri itd.);
- proces z visoko stopnjo tveganosti,
- praviloma neponavljajoč proces.

Vse omenjene lastnosti pa so tudi lastnosti projektnih procesov. Pomeni, da je kot eno od možnih oblik mogoče tudi uresničevanje strategij podjetja obravnavati kot proces z vsemi značilnostmi projekta.

#### **3.2 Strategije in projekti**

Oblikovane zamisli v procesu planiranja poslovanja niso nič drugega kot cilji in strategije poslovanja podjetja, ki povedo, kaj bo podjetje delalo v prihodnje. Te zamisli je treba kasneje v praksi tudi izvesti in izvedbo kontrolirati. To velja tako za kratkoročne cilje kot tudi dolgoročne, strateške cilje in strategije. Uresničevanja zamišljenih ciljev v smislu njihovega izvajanja pa ne izvaja posameznik, ampak vsi zaposleni v podjetju. To pomeni,

da moramo izvedbo strategij, ki pripeljejo do uresničitve ciljev, pripraviti in organizirati. Pripravo izvedbe strategij za uresničitev ciljev pa je skladno z ugotovitvami, ki so posledica povezav poslovanja in organizacije, treba planirati, uveljaviti in kontrolirati. Rezultat tega procesa je plan organizacije izvedbe zamišljenih strategij za uresničitev poslovnih ciljev, letnih ali strateških. Planirano izvedbo je treba uveljaviti v praksi (kadrovati in usposobiti izvajalce posameznih aktivnosti, določiti njihove pristojnosti in odgovornosti, jih motivirati itd.). Uveljavljanje plana organizacije za izvedbo zamišljenih strategij pa sproži začetek izvajanja strategij. Izvedbi sledi kontrola, katere osnovni nalogi sta spremljanje skladnosti izvajanja dejanskih aktivnosti s planiranimi in izvajanje korektivnih ukrepov. Iz opredelitve strateškega planiranja in izvedbe strateškega plana (uresničevanje strategij) kot projektne dejavnosti izhaja, da se aktivnosti strateškega planiranja in izvedbe strateškega plana kot faze strateškega planiranja izvajajo skladno z zahtevami projektne dejavnosti oziroma v okviru ustrezne oblike projektne organizacije (Sedovnik, 2003, str. 216–217).

Ker je predmet obravnave strateško planiranje v povezavi s projektno organizacijo, nas zanima le plan organizacije izvedbe strateškega plana. V njegovem okviru je treba strategije pretvoriti v projekte oziroma program projektov. Zamisliti si je treba vse potrebne zadolžitve, pristojnosti, avtoritete in iz tega izhajajoča razmerja, ki se pojavijo pri tem in so značilna za projektno organizacijo.

Pretvorba strategij v projekte se lahko izvede na različne načine: strategije se preoblikujejo v projekte takoj po zaključenem oblikovanju strategij; projekti nastajajo vzporedno z oblikovanjem strategij; strategije se preoblikujejo v projekte kasneje, ko nastopi čas aktiviranja strategije itd. Ne glede na pristop pretvorbe strategije v projekte je pri pretvorbi smiselno upoštevati dejstvo, da strategije niso nekaj stalnega in da se morajo izvajati vse tiste potrebne strategije in projekti, ki zagotavljajo konkurenčno prednost podjetja. Cilji in strategije kot poslovni cilji podjetja določijo namen projekta.

### **3.3 Oblikovanje procesa izvajanja strategij s projekti po Rozmanu**

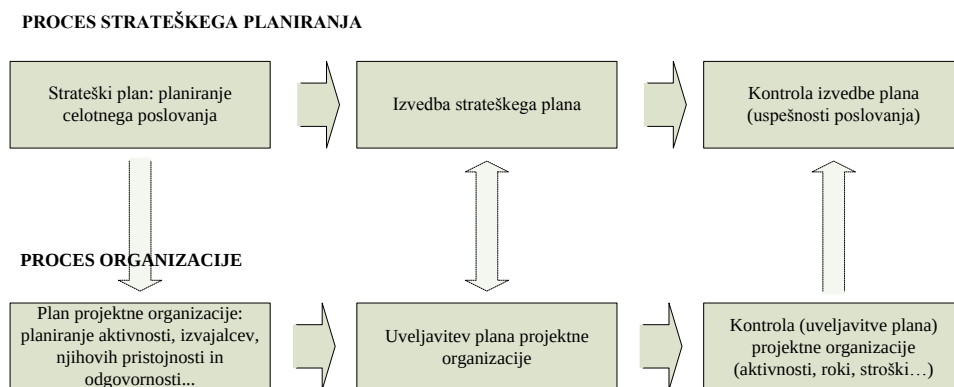
Izhajajoč iz vseh do sedaj obravnavanih ugotovitev in dejstev poslovnega okolja, je mogoče brez dvoma povzeti, da je strateško planiranje ključnega pomena za prihodnost vsakega podjetja. Še posebej ključna je faza izvajanja strateškega plana. V praksi se pojavljajo številni problemi, s katerimi se srečujejo podjetja prav v fazi izvedbe strateškega plana. Eden od osnovnih pogojev za uspešno izvedbo strateškega plana je njegovo pravilno razumevanje in povezovanje z organizacijo.

Pod pojmom pravilno razumevanje je mišljena predvsem nujnost strateškega plana s poslovnega in organizacijskega vidika. Poslovni vidik vključuje oblikovanje oziroma planiranje strategij, izvedbo strategij in kontrolo njihove izvedbe, organizacijski vidik pa planiranje organizacije, uvedbo organizacije in kontrolo njene uvedbe. Bistvo poslovnega

vidika je tako usmerjeno v poslovanje in ljudi, bistvo organizacijskega vidika pa v razmerja in vloge posameznikov pri izvedbi strateškega plana. Njuno stičišče je v uveljavljanju in izvajanju (Sedovnik, 2003, str. 218).

Miselni preskok iz sveta poslovanja v svet organizacije se izvede v okviru faze planiranja organizacije, ki ji sledi faza izvedbe (uveljavljanje) in kontrole. Strategije ne izvaja podjetje, ampak zaposleni v podjetju. Te pa je treba za izvedbo pripraviti in uskladiti, kar pomeni pripraviti vse potrebne aktivnosti za izvedbo strategij in strateškega plana. Planiranje organizacije (in njeno uveljavljanje) predstavlja zato umestno fazo med oblikovanjem strategij in njihovo izvedbo, hkrati pa je osnova in pogoj za uveljavitev organizacije in s tem izvedbo strategij. Rezultat planiranja organizacije je plan organizacije izvedbe (Rozman, 2012, str. 58–59). Celotni proces je prikazan na sliki 5.

*Slika 5: Prepletenost strateškega planiranja kot poslovnega procesa s procesom izvedbe strateškega plana kot organizacijskega procesa*



Vir: Prirejeno po R. Rozman in J. Kovač, *Management*, 2012, str. 59.

Obravnavana ločitev poslovnega in organizacijskega vidika je le miselna in v praksi ni jasno vidna. Pomembno je zavedanje, da je iz poslovnega procesa treba preiti na organizacijski proces, ki v svoji končni fazi zagotavlja uresničitev ciljev poslovnega procesa. Strateški plan in strategije so namreč prepleteni s planom organizacije. Gre za prepletanje poslovnega in organizacijskega vidika uresničevanja strateškega plana, lahko bi rekli tudi prehajanje enega v drugega. Tako kot je strategija posledica poslovnega vidika obravnavanja uresničevanja strateškega plana, je projekt posledica organizacijskega vidika obravnavanja uresničevanja strategij in s tem strateškega plana. Pretvorba ciljev in strategij v projekte je zahtevna naloga, pri kateri se postavlja vrsta dilem in vprašanj.

Organiziranje pa pomeni, kako bo podjetje uresničilo oblikovane cilje oziroma želene rezultate v prihodnje. Organiziranje (plan, izvedba in kontrola) je torej pogoj za uspešno poslovanje (plan, izvedba, kontrola poslovanja). Faza planiranja organizacije je vmesna faza med oblikovanjem strategij in njihovo izvedbo, hkrati pa pogoj za uveljavitev



organizacije in s tem izvedbo strategij. V njenem okviru podjetje praktično pripravi vse potrebno za izvedbo strategij (Sedovnik, 2003, str. 221).

Priprava strateškega plana in njegova izvedba se začenjata v planiranju poslovanja, ki je sestavljeno iz priprave analize PSPN ter določanja ciljev in strategij. Takoj po sprejetju tega plana, še bolje pa hkrati, je treba določiti vloge ali položaje zaposlenih v predvidenem izvajanju planov. To po navadi napravimo s posebnim dokumentom, ki ga poznamo kot začetek ali avtorizacijo projekta (Rozman & Kovač, 2012, str. 172).

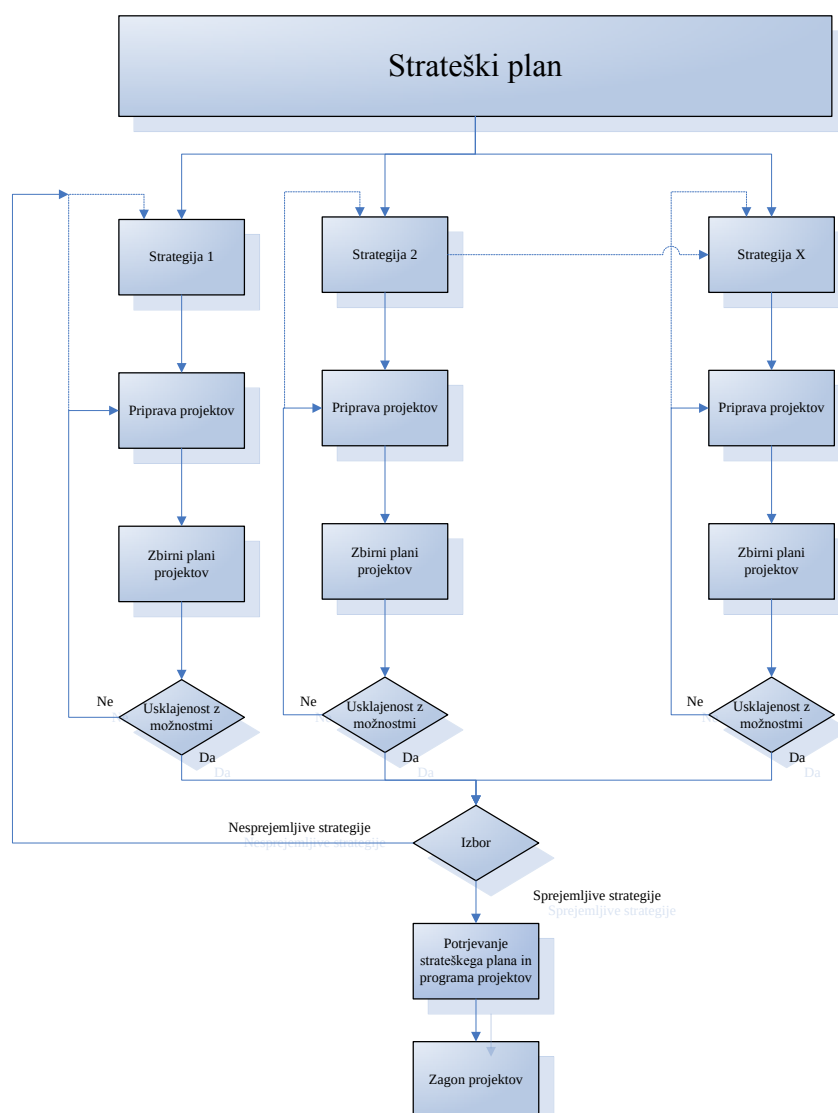
Vsaki strategiji ustreza projekt, ki določa zadolžitve, odgovornosti, avtoriteto in komuniciranje zaposlenih v njem. Tudi uveljavljanje ima določene značilnosti. Potrebujemo predvsem timske delavce, vodenje je demokratično, komuniciranje vodoravno itd. Le tako lahko pričakujemo ustrezno izvajanje planov (Rozman & Kovač, 2012, str. 172).

### **3.4 Oblikovanje procesa izvajanja strategij s projekti po Haucu**

Hauc (1993, str. 171) trdi, da je praksa pokazala, da je strateško odločanje kakovostnejše, če so strategije še pred odločanjem o izboru pravih strategij razčlenjene do programa projektov. Od vodstva podjetja se v tem primeru zahteva, da vse strategije razčleni do planov posameznih projektov, s katerimi bomo izvedli strategijo. Shematsko omenjeno razčlenitev strategij do planov projektov prikazujem na Sliki 6.

Kako doseči konkurenčno prednost v sedanjih razmerah, ko je zelo težko pridobiti konkurenčno prednost v povsem novih izdelkih, novih načinih prodaje, v tehnično tehnoloških inovacijah, v čedalje večjem znanju in še bi lahko naštevali? Rešitev se vidi prav v hitrejšem izvajanju projektov, s katerimi bomo pridobili omenjeno prednost. Tukaj ne gre zgolj za hitro in uspešno izvajanje projektov, ampak tudi za hitro izvajanje strategije. Z drugimi besedami, strategije je treba čim hitreje pretvoriti v projekte, jih integrirati v letne plane poslovanja in jih nato hitro izvesti. Hitra pretvorba strategij v projekte je dosežena z ukrepi, ki zagotavljajo oblikovanje strategij sočasno z vključevanjem projektnega managementa v ta proces ob ustrezni strokovni podpori. Gre torej za to, da se projektni management vključi že v oblikovanje strategij, tako da se lahko čim prej začne voditi pripravo planiranja in zagona projekta. Pri tem je nujno, da se v procesu priprave plana projekta sproti sprejemajo vse potrebne strateške in projektne odločitve. Ni treba posebej omenjati, da mora biti pri tem oblikovanje in izvajanje strategij organizirano kot stalen proces, saj postavljanje strateških planov na določen rok (na primer za pet let in pri tem se ga celo ne revidira velikokrat) ne omogoča ves čas potrebnega strateškega prilagajanja okolju in konkurenci, še manj pa doseganja večje konkurenčnosti (Hauc, 2002, str. 118).

Slika 6: Preoblikovanje strategij s pripravo projektov po Haucu



Vir: Prirejeno po A. Hauc, 1993, *Projektno organiziran strateški management*, str. 170.

Pri preoblikovanju strategij v programe/projekte imamo dve alternativni:

- pripravimo nabor možnih strategij, odločimo se, katere od strategij so boljše/ustreznejše za uspešno poslovanje podjetja v prihodnosti. Omenjene strategije preoblikujemo v program projektov, nadalje pa na posamezne projekte;
- vsako strategijo, ki smo jo predvideli kot možno, razdelamo do ravni projektov. Na osnovi izdelanih planov projektov izberemo strategije, ki so boljše/ustreznejše za poslovanje podjetja v prihodnosti.

Na osnovi izdelanih planov projektov in dokončnega izbora strategij potrdimo dokončen strateški plan.

Razlika med načinom, ko najprej izdelamo in potrdimo strateški plan, ki ga nadalje preoblikujemo v program projektov, je torej v fazi preoblikovanja strategije v konkretne projekte. Prvi način je na pogled sprejemljivejši, saj gre najprej za izbor ustrezne strategije, nato pa se izvede planiranje projektov na osnovi strateške odločitve. Priprava projektov torej ni nepotrebna. Praksa pa je pokazala, da je strateško odločanje kakovostnejše, če je vsaka strategija razčlenjena do priprave projektov. Zato je drugi način primernejši, od vodstva podjetja pa zahteva, da vse strategije razčleni do priprave planov projektov. Šele na osnovi razčlenjenih projektov se izvede dejansko sprejetje strateškega plana.

Haucov model je podoben Rozmanovemu. V obeh primerih strateškemu planu sledi plan programa projektov razdelanih do ravni posameznih projektov. Oba tudi zagovarjata sočasnost sprejemanja strateškega plana in programa projektov.

### **3.5 Razumevanje povezave strategije – projekti po Turnerju**

Med pisce, ki se veliko ukvarjajo s proučevanjem uresničevanja strategij s projekti se, kot že omenjeno, ukvarja tudi Turner (1993, str. 39–48). Po njegovem mnenju je povezovanje strateškega in projektnega managementa pogoj za izboljšanje učinkovitosti in uspešnosti poslovanja podjetij. Projekti so zelo učinkovita oblika dela in v določenih pogojih tudi edini možni način spreminjanja organizacije.

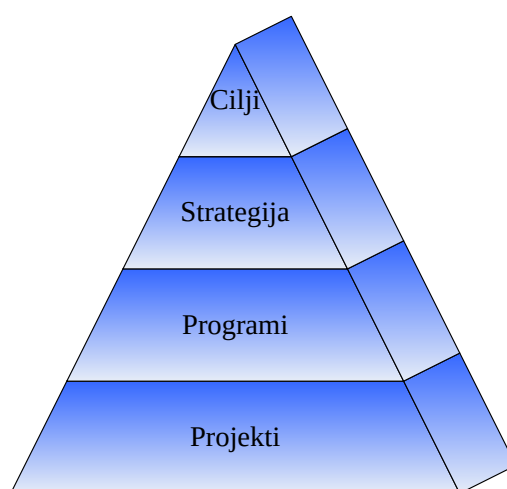
Za izhodišče povezovanja strategij in projektov pisec postavi proces strateškega planiranja, ki se izvaja skozi štiri ravni procesa strateškega planiranja, in sicer oblikovanja poslanstva, ciljev, strategij in izvedbo ciljev ter strategij. Rezultat prvih treh ravni je izdelan strateški plan z razdelanim programom projektov. Program projektov pomeni konkretizacijo v strateškem planu oblikovanih strategij in je kot tak osnova za izdelavo operativnih planov izvedbe projektov, ki se smiselno vključujejo v letne plane poslovanja podjetja, kar omenjata tudi Rozman in Hauc.

Turner (1993, str. 48) postavi na prvo mesto uresničevanje strategije podjetja s projekti. Pri tem razgradi projekt na tri ravni. Prva raven (integracija s cilji in strategijami) pomeni opredelitev namena projekta. Namen projekta izhaja iz strategije podjetja, ki je oblikovana v okviru strateškega plana. Druga raven oblikuje ključne dogodke projekta in tretja, taktična raven konkretne aktivnosti za izvedbo projektov, v katero avtor vključuje tudi kontrolo projekta. Pri tem avtor poudarja pomembnost pravilnega izbora projektov. Govori o t. i. prioritetni listi projektov, ki jo je nujno oblikovati glede na sposobnost vračanja vloženih sredstev, plansko vrzel in življenjski cikel projekta. Pri tem plansko vrzel opredeli kot razliko med zastavljenimi cilji in rezultatom, ki bi nastal, če ne bi ukrepali oziroma oblikovali projektov, ki sledijo zastavljenim ciljem (Turner, 1993, str. 48). Turner je podobno kot Hauc večji poudarek namenil razgradnji strategij na projekte ter izboru na osnovi razdelanih strategij do ravni projektov, saj podobno kot Hauc meni, da bosta na ta način izbor strategij in s tem sprejetje strateškega plana bolj kakovostna.

### 3.6 Razumevanje povezave strategije – projekti po Grundyju

Tudi Grundy (1998, str. 43–50) meni, da se uresničevanje strategij in projektni management danes razvijata precej ločeno in neodvisno. Praksa in teorija zato opozarjata na nujnost njune povezanosti in prepletenosti. Vrsto spoznanj in orodij s področja strateškega managementa, splošnih vrednot managementa kot tudi ugotovitev iz organizacijskih sprememb je mogoče skoraj neposredno in koristno uporabiti pri projektnem managementu. Na Sliki 7 prikazujemo povezavo strategij in projektov po Grundyju.

*Slika 7: Povezava strategij in projektov po Grundyju*



*Vir: T. Grundy, Strategy Implementation and Project Management, 1998, str. 88.*

Kot pravi pisec, je v zadnjih nekaj letih prišlo do bistvenih sprememb na področju razumevanja strateškega planiranja in strateškega managementa. Pred mnogimi leti je faza izvedbe strateškega plana predstavljala »pokopališče« strategij. Zelo malo strategij je bilo v praksi dejansko izvedenih. Čas velikih sprememb pa je povzročil spremembe strateškega planiranja oziroma njegovo nadgradnjo v strateški management. Spremembe so se izrazile predvsem v večji povezanosti faz strateške analize – izbire ciljev in strategij podjetja za prihodnost – z izvedbo. Projekti in projektni management so v fazi izvedbe strategij postali pomembnejši. Hkrati pa so projekti in projektni management postali zahtevnejši, kompleksnejši, njihova izvedba hitrejša in odvisna od vrste sprotne dejavnosti. Mnogi so se začeli učiti, kako sistematično in učinkovito voditi proces stalnih sprememb. Razvila so se različna orodja, povezana v celovito omrežje. Izvedba strategij s projekti je postala eden pomembnih načinov izvedbe strateških ciljev. Vodenje izvedbe projektov je postalo občutljiva in stalna naloga najvišjih ravnateljev, usmerjena prvenstveno v cilje projekta in posledično tudi v povezave z drugimi strategijami in projekti v okviru izvedbe strateškega plana kot celote.

Pisec loči štiri ravni strateškega planiranja. Na prvi ravni pod pojmom cilji razume oblikovanje strateških usmeritev podjetja, ki jih konkretizira s strategijami (kot potmi do ciljev) na drugi ravni. Povezavo med planiranjem in izvedbo predstavljajo programi, pod katerimi razume sklop povezanih projektov, ki so potrebni za izvedbo določene strategije. Četrto, izvedbeno raven predstavlja izvajanje projektov skupaj s kontrolo. Tako podobno kot avtorji pred njim na enak način povezuje samo strateško planiranje in pretvorbo strategij v program projektov in nadalje razgradnjo na posamezne projekte ter s tem zagotavljanje učinkovitega izvajanja in kontrole strateškega plana.

## **4 PREDSTAVITEV PODJETJA FRUCTAL**

### **4.1 Dejavnost in razvoj podjetja**

Petega oktobra 1945 je bilo ustanovljeno Pokrajinsko podjetje za izvoz in predelavo sadja. V stari in opuščeni zgradbi nekdanje tekstilne tovarne se je pet delavcev s preprostimi delovnimi pripravami, med katerimi so bili pretihotapljeni kotel iz Lipice, kotel iz Ljubljane in star nemški kotel za prekuhanje oblek, začelo ukvarjati z žganjekuho.

Leta 1950 je podjetje imelo že 133 zaposlenih in nenehno širilo svojo dejavnost. Leta 1962 se je podjetje odločilo, da iz obrtniškega in le delno industrijskega načina dela preide na pravo industrijsko proizvodnjo s poudarkom na proizvodnji naravnih sadnih sokov. S tem so postavili temelje svoji kakovosti in imenu.

Tedaj razviti tehnologiji predelave sadja v sadne kaše in bistre matične sokove sta bili temelj novim naložbam. Tehnologijo proizvodnje so razvili do popolnosti. Čeprav so podjetje kasneje posnemala številna podjetja, njegove kakovosti sadnih polizdelkov še dolgo niso dosegala. Leta 1970 je Fructal veljal za največjega proizvajalca sadnih sokov v tedanji Jugoslaviji.

Kljub temu da se je Fructal vse močneje usmerjal v proizvodnjo sadnih sokov, proizvodnje ostalih, tudi žganih pijač ni zanemaril. Zaradi razširjenih zmogljivosti se je močno povečala potreba po zaposlenih. Leta 1980 je imel Fructal že 1.351 zaposlenih, štiri leta pozneje pa že 1.494. Širjenje proizvodnih zmogljivosti, neprestano dvigovanje kakovosti in upoštevanje porabnikovih potreb, izobraževanje in usposabljanje zaposlenih so postali ključni Fructalovi cilji.

Začetek devetdesetih let je bil za Slovenijo in njeno gospodarstvo prelomno obdobje, predvsem zaradi političnih sprememb. To so občutili tudi v Fructalu. V letih 1990 in 1991 se je zaradi zapiranja nekdanjega jugoslovanskega trga krčil obseg proizvodnje: najprej izguba srbskega in črnogorskega tržišča in s tem izguba obrata v Irigu. Kasnejša vojna v Bosni in Hercegovini je privedla do izgube tržišča, nato pa še do proizvodnega obrata v Čeliciu. Vedno pomembnejša sta postajala domači trg in izvoz. Podatki o količinski prodaji

doma in v tujini so bili v letu 1992 kljub vsemu dokaj ugodni. V strukturi izvoza je največji delež predstavljal izvoz v Rusijo in Češko, sledile so Kanada, ZDA in Italija. Leta 1993 so v Fructalu proizvedli za 16% več končnih izdelkov kot leto prej in povečali prodajo na slovenskem in tujih trgih.

Leta 1994 so začeli uvajati določila standardov ISO 9001 o celovitem obvladovanju kakovosti in ga pridobili v letu 1995. S tem so sledili glavni usmeritvi podjetja - kakovost, pa ne le izdelkov, pač pa tudi poslovanja kot celote.

Leta 1996 je Fructal zaključil lastninjenje in se 1.3.1996 vpisal v sodni register kot delniška družba. Osnovni kapital podjetja je sestavljalo 2.505.613 navadnih imenskih delnic, ki so bile na dan vpisa v lasti 7.120 lastnikov.

Druga polovica devetdesetih let in prehod v novo tisočletje sta bila v znamenju dokaj intenzivnega vlaganja. V tem obdobju je bila v celoti prenovljena tehnologija polnjenja v Tetra Pak embalažo, delno posodobljena tehnologija polnjenja v stekleno embalažo, obenem je bila izvedena posodobitev proizvodnje v dislociranem obratu na Duplici pri Kamniku, najpomembnejša pa je bila naložba v tehnološko najsodobnejšo proizvodno linijo za aseptično polnjenje pijač v PET embalažo.

Poseben mejnik zadnjega desetletja predstavlja leto 2001. V tem letu je podjetje prešlo v večinsko last Pivovarne Union, d. d., s čimer je prišlo do soočenja dveh nasprotnih strateških usmeritev, in sicer strategije stroškovne učinkovitosti, ki jo je izvajala Pivovarna Union, in strategije diferenciacije, kar je bila usmeritev Fructala. Kljub določenim komunikacijskim in organizacijskim težavam je bilo poslovanje Fructala v obdobju 2000–2003 zelo dobro, kar je bila predvsem posledica ugodnih pogojev poslovanja z državami območja nekdanje Jugoslavije. V tem obdobju so bile izvedene tudi precej velike naložbe, in sicer je ena pomembnejših postavitev nove proizvodne linije za steklenice 200 ml.

V drugi polovici leta 2003 in predvsem v času pred 1. 5. 2004 so se začeli kazati znaki povečevanja težav pri poslovanju na ključnih trgih podjetja, in sicer na hrvaškem, bosanskem, srbskem in makedonskem trgu. Ob vstopu Slovenije v Evropsko unijo so se težave še stopnjevale. Z izgubo bilateralnih sporazumov med državami nekdanje Jugoslavije so se pogoji poslovanja bistveno poslabšali, kar je podjetje v letu 2004 privedlo v veliko izgubo. Fructal je postavljen pred veliko preizkušnjo, in sicer soočenje s povsem novimi in zahtevnejšimi pogoji poslovanja z državami zunaj evropske integracije ter na drugi strani z zahtevnimi razvitimi trgi Evropske unije. Leto 2005 je zaznamovalo večje vlaganje v hčerinsko podjetje Fructal Mak, kjer se je pričelo s polnjenjem sirupov, kasneje pa tudi s širjenjem ponudbe sokov, nektarjev in pijač Fruc. Na ta način je Fructal izkoriščal še vedno ugodne pogoje bilateralnih sporazumov Makedonije s Srbijo, Črno Goro in Bosno in Hercegovino ter zadržal svoje tržne deleže na ciljnih trgih.

V Sloveniji je obdobje med letoma 2005 in 2010 zaznamoval predvsem intenzivni razvoj novih proizvodov, ki so se usmerjali v najnovejše potrošniške trende, kot so zdravje, dobro počutje, vitkost itd. To obdobje zaznamuje popolna prenova linije 100 % sadnih in zelenjavnih sokov Natura, prenova nekaterih linij alkoholnih pijač, izgradnja nove kategorije sadnih prigrizkov Smoothie, lansiranje nove embalaže Tetra Gemina, lansiranje linije 100 % sokov NFC (angl. *non from concentrate*) in še mnogo drugih. V tem obdobju lahko tudi rečemo, da se je podjetje notranje reorganiziralo na način, da je iz proizvodno-prodajne usmerjenosti prešlo na tržno usmerjenost. Gonilo razvoja vseh novih proizvodov je striktno iz potreb trga, spoznanj o globalnih trendih in močnega povezovanja z dobavitelji. Sprejeta je bila strategija ključnih in oportunitetnih trgov, na razvojnem delu pa strategija postavljanja razvojnih standardov v širši regiji. Prav tako se je v tem obdobju na ravni skupine Laško podrobneje razdelilo asortiman, tako da si podjetja v skupini niso več konkurirala v posameznih blagovnih skupinah.

V letu 2011 je skupina Laško zaradi zadolženosti pričela z aktivnim iskanjem kupcev za prodajo dela premoženja, med katerimi je bil tudi Fructal. Konec leta 2011 je bila podpisana prevzemna namera s strani srbskega podjetja Nectar, ki je v začetku leta 2012 od skupine Pivovarne Laško odkupilo 93,73 % vseh delnic in s tem postalo novi lastnik Fructala. S prevzemom si je podjetje pridobilo močno in prepoznavno blagovno znamko na območju Balkana ter zagotovilo dostop na slovenski in hrvaški trg ter trge Evropske unije. V letu 2012 je Fructal prenovil linijo Frutabele in Frutka, pričel pa je tudi z distribucijo in prodajo Nektarjevih proizvodov na izbranih trgih.

## **4.2 Vizija in poslanstvo podjetja**

Fructalova vizija se glasi: smo inovativno podjetje z razpoznavno podobo, ki dosledno izraža poslanstvo podjetja in njegovih blagovnih znamk v ciljnih javnostih. S svojim proizvodnim programom in s širitvijo poslovanja v mednarodno okolje se uvrščamo v krog najboljših evropskih proizvajalcev v naši panogi. Prisotnost na ciljnih trgih nadgrajujemo s strateškimi povezavami s sorodnimi podjetji ter z ustanavljanjem lastnih proizvodnih in upravljaljskih enot na ciljnih trgih.

Vizija podjetja naj bi čim bolj konkretno nakazovala jasen in privlačen pogled na podjetje v prihodnosti, je lahko zapomnljiva in jo zaposleni sprejmejo za svojo. Gre za nekakšno zasnovo nove in zelene prihodnosti, ki jo je mogoče razmeroma lahko komunicirati z notranjim in zunanjim okoljem podjetja. Pri viziji naj bi šlo za opis organizacije, kulture podjetja, samega podjetja, tehnologije in dejavnosti v prihodnosti. Ker je vizija podjetja stara že preko 10 let in so se razmere, v katerih je omenjena vizija nastajala, bistveno spremenile, saj je Fructal sedaj v procesu združevanja s podjetjem Nectar, menim, da je omenjeno vizijo treba prenoviti. Mislim, da sedanja vizija podjetja poudarja predvsem moč Fructalovih blagovnih znamk in posredno preko poslanstva tudi izdelke kot kakovostne naravne proizvode. Premalo jasna je predvsem, ko gre za kulturo podjetja, preohlapno

opredeljuje ciljne trge in strateške povezave s sorodnimi podjetji. Menim, da bi s konkretizacijo ciljnih trgov (na primer v regiji srednje in JV Evrope) in konkretizacijo strateških povezav (na primer s povezovanjem s strateškimi dobavitelji ali kupci) dosegli boljšo prepoznavnost in zapomljivost vizije. Prav tako menim, da bi morala biti v viziji jasno definirana povezava s podjetjem Nektar, skupni nastop na tujih trgih preko skupne distribucijske in prodajne mreže ali z odpiranjem skupnih hčerinskih podjetij v tujini itd.

Poslanstvo Fructala je v primerjavi z vizijo bolj izčrpno in konkretizirano. Fructal izdeluje in uspešno trži visoko kakovostne izdelke iz sadja in nekaterih drugih plodov narave. Konkurenčna prednost podjetja je v takšni predelavi naravnih plodov, da izdelki ohranijo vse bogastvo naravnih vsebin brez umetnih dodatkov. S takšnimi izdelki Fructal zadovoljuje potrebe potrošnikov po zdravi, uravnoteženi prehrani in stalno posodablja njihove prehrabene navade. Vse temeljne aktivnosti Fructala v ciljnih javnostih so usmerjene v izgradnjo pozitivnega odnosa do narave.

Poslanstvo podjetja naj bi določalo okvirne opredelitve, kaj bo organizacija zasledovala in kako se bo obnašala, ter udeležence in njihove koristi. Poslanstvo mora biti na eni strani zadosti uokvirjeno, da s tem izključuje določena poslovna področja, pa vendar tudi dovolj široko, da pušča prostor ustvarjalni rasti podjetja. Menim, da je poslanstvo Fructala dovolj jasno, saj opredeljuje kakovost in naravnost proizvodov kot tudi ciljne potrošnike, tehnologijo in odnos podjetja do narave. Hkrati je dovolj široko, da pušča prostor za nadaljnji razvoj podjetja in jasno sporoča, da bo podjetje tudi v prihodnje postavljalo prehranjevalne trende na področju svojega poslovanja. Glede na to, da je že v viziji podjetja opredelilo področja, kot so ciljni trgi in kultura podjetja, menim, da je poslanstvo opredeljeno dovolj široko.

### **4.3 Organizacija podjetja Fructal**

V zadnjih letih je bil Fructal priča mnogih reorganizacij, predvsem v iskanju sinergij z lastnikom Pivovarno Union in kasneje s skupino Laško, v zadnjem obdobju pa s podjetjem Nektar.

Uprava je enočlanska, nadzorni svet ima tri člane, in sicer dva predstavnika kapitala in enega predstavnika delavcev.

Podjetje je do leta 2011 imelo enajst različnih funkcij, ki so jih vodili direktorji služb. Organigram na sliki 8 prikazuje delitev posameznih funkcij do ravni vodij. Čeprav iz organigrama ni razvidno, pa je linijska organizacija kombinirana z matrično. To je izrazito pri službi vodenja blagovnih znamk, ki ustvarjajo matriko z vsemi funkcijami, ter znotraj prodajne funkcije, kjer se ustvarja matrika med vodji ključnih kupcev in področnimi vodji ter trgovinskimi potniki. Organizacija se v letu 2012 po prevzemu Fructala s strani podjetja Nektar še vedno spreminja, saj gre za kompleksen proces iskanja sinergij med dvema po



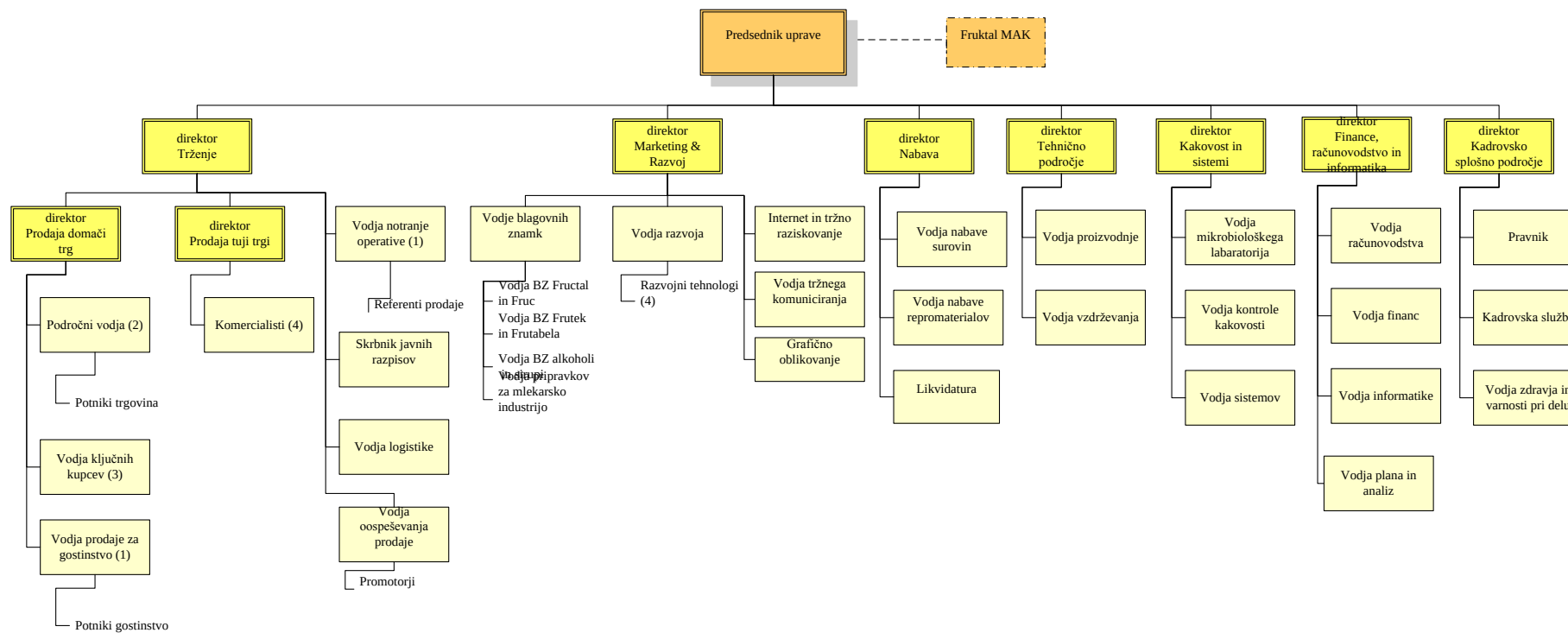
tehnologiji in asortimanu zelo podobnima podjetjema. Pričakujemo, da se bo organizacija precej prepletla med obema podjetjema, kar pomeni, da bodo posamezni nosilci (vodje ali direktorji) iz enega podjetja opravljali funkcijo v obeh podjetjih. Gre tudi za združevanje posameznih funkcij, poenotenje postopkov in združevanje asortimana. Ker reorganizacija še ni končana, za osnovo vzamem organizacijo iz leta 2011 in na osnovi te predlagam optimalno strateško planiranje in izvajanje strategij podjetja.

Fructalov proizvodno prodajni asortiman se deli na šest skupin izdelkov, ki se jih obravnava kot strateške poslovne enote (v nadaljevanju SPE):

- sokovi in nektarji,
- negazirane osvežilne pijače in ledeni čaji,
- otroške kašice in otroški sokovi,
- sadni sirupi,
- program alkoholnih pijač,
- sadne rezine.

Na Sliki 8 prikazujemo organizacijo podjetja Fructal d.d.v letu 2011.

Slika 8: Organizacija podjetja Fructal, d. d., v letu 2011



## **5 OBLIKOVANJE MODELA IN PROCESOV IZVAJANJA STRATEGIJ S PROJEKTI NA PRAKTIČNEM PRIMERU**

### **5.1 Analiza strateškega planiranja v podjetju Fructal do leta 2004**

Strateško planiranje v podjetju Fructal po vsebini in načinu planiranja je mogoče ločiti na strateško planiranje do leta 2004 in po letu 2005. Za proces planiranja do leta 2004 je značilno, da je izhajal iz analize podatkov iz preteklosti in vizije ožjega ravnateljstva podjetja. Vključeval je predvsem odločitve od zgoraj navzdol. Po prevzemu s strani Pivovarne Union, d. d., v letu 2001 je bilo treba dodatno upoštevati še zahteve novih lastnikov podjetja. Proces je potekal tako, da je uprava skupaj z ožjo ekipo ravnateljev temeljito analizirala poslovanje podjetja in s tem ugotavljala prednosti in slabosti notranjega okolja. Zunanje okolje se je analiziralo zelo površno, analiza pa je temeljila predvsem na analizi trga in tržnih deležev na domačem in glavnih izvoznih trgih. Skupne ugotovitve so potem zapisali in ob potrditvi nadzornega sveta prenašali navzdol do zaposlenih kot tudi v povezane družbe podjetja. Pomembno vlogo pri pripravi strateških planov so imeli strokovnjaki s področja planiranja. Zaposleni v posameznih poslovnih funkcijah so bili vključeni v proces strateškega planiranja v zelo omejenem obsegu. Vsebina tako izdelanega strateškega plana je bila močno poenostavljena. Izražala je predvsem glavne poslovne cilje podjetja in osnovne usmeritve v prihodnosti. Strategije kot oblika za doseganje strateških ciljev podjetja so bile nejasno opredeljene. Projekti niso bili neposredno povezani s strateškim planiranjem. O njih se je razmišljalo šele v fazi izvajanja strateškega plana, pogosto tudi nepovezano s strateškimi plani. Šlo je bolj za investicijske projekte. Prav tako ti strateški plani niso (ali zelo malo) upoštevali novo nastalih in spreminjajočih se situacij v zunanjem okolju podjetja.

V fazi izvajanja in spremljanja izvedbe strateškega plana se je pojavil problem, ker se marsikateri strateški cilj v praksi ni dosegel in se strategije niso ali so se samo delno izvedle. Strateški plan se je izvajalo z uresničevanjem letnih planov poslovanja. Letni plan kot kratkoročni plan vključuje in predpostavlja izvedbo aktivnosti, vezanih na obdobje enega leta.

Trdimo lahko, da so se pojavljala odstopanja od zastavljenih strateških ciljev, ki so bila delno posledica spremenjenih predpostavk strateškega planiranja, nesistematičnega pristopa k izvajanju strateškega plana in slabe neposredne izvedbe strateškega plana. Organizacijska struktura je bila preveč toga, saj je temeljila na principih stroge hierarhije in zaprtih mejah med posameznimi funkcijami. Stopnjo uresničitve strateškega plana je bilo težko presoditi, odgovornost pa se je podajala med posameznimi nosilci v poslovnih funkcijah.

## 5.2 Analiza strateškega planiranja v podjetju Fructal po letu 2004

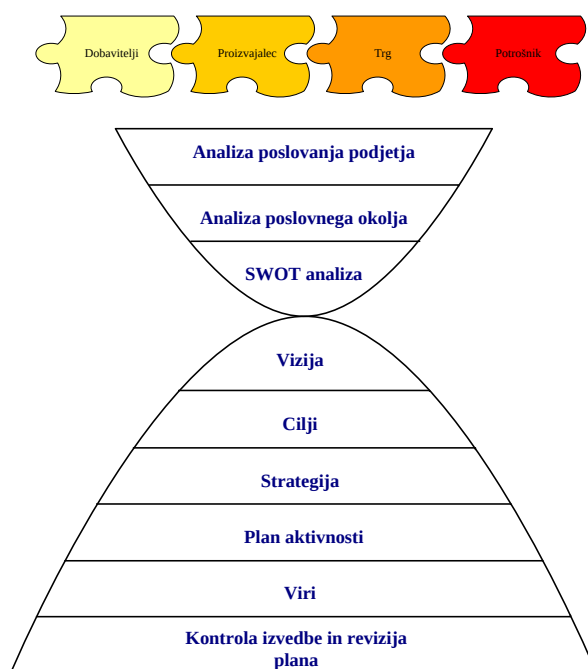
Ob že prej opisanemu letnemu planiranju se je v letu 2005 začelo tudi s celovito pripravo strategij po posameznem prodajnem programu. To je bil tudi prvi resni poizkus pravega strateškega planiranja.

Za strateško planiranje je vsak od prodajnih programov predstavljal svojo strateško poslovno enoto (SPE), ki je bila neodvisna od drugih. Najpomembnejši cilj analize je bilo odkrivanje obstoječih in ustvarjanje novih konkurenčnih prednosti Fructala. Na njih naj bi slonela nadaljnje strateško pozicioniranje in razvoj podjetja. Konkurenčne prednosti izvirajo iz konkretne in prepoznane dodane vrednosti, ki jih Fructal nudi svojim poslovnim partnerjem in potrošnikom na trgu (v obliki izdelkov ali storitev).

Srž postavljanja novega poslovnega modela kot končnega cilja bi morala biti diferenciacija podjetja Fructal v primerjavi s konkurenco. Na začetku priprave strategije je bil poudarek predvsem na odkrivanju obstoječih konkurenčnih prednosti in njihovih možnosti diferenciacije na področju kakovosti proizvodov, dodatnih storitev, distribucije, odnosov do kupcev in dobaviteljev, skrbi za potrošnike, načinu komuniciranja na trgu, odnosov z vladnimi ustanovami, strokovnimi javnostmi, finančnimi institucijami in na vseh področjih poslovanja, ki so lahko osnova za izgraditev uspešne strategije.

Fructal je za pripravo strateškega plana ob pomoči zunanjih svetovalcev uporabil model LENA, ki so ga razvili na IMD poslovni šoli v Švici. Model, prikazan na sliki 9, predpostavlja zbiranje in analizo podatkov pomembnejših dobaviteljev, proizvajalcev, trgov in potrošnikov. Ta del bi lahko umestili kot analizo poslovanja in predvidevanje okolja. Pomanjkljivost omenjenega modela je, da v fazi analize nikjer ne analizira organizacije. Sledi faza izdelave PSPN matrike. Sledijo faze postavljanja vizije, ciljev in strategije, kar skupaj tvori izdelavo strateškega plana podjetja skupaj z izdelavo planskih tabel. Faza plana aktivnosti in plana virov je ekvivalentna fazi planiranja organizacije skupaj s fazo uveljavljanja organizacije, sledi faza kontrole izvedbe in revizije plana, ki je ekvivalentna kontroli poslovanja in kontroli organizacije po modelu, kot ga podaja Rozman. Kot vidimo, model LENA vsebuje enak proces strateškega planiranja in proces organizacije, kot ga obravnava Rozman. V nadaljevanju podrobneje predstavim posamezne faze in jih razvrstim v upravljavsko- managerski proces po Rozmanu (Slika 9).

Slika 9: Model LENA



Vir: Projekt Hubelj (interno gradivo), 2005, str.3.

### 5.2.1 Analiza poslovanja po modelu LENA

V prvem delu procesa se izvede analiza verige vrednosti, kjer se najprej analizira podatke, jih strukturira v informacijo in interpretira njihov pomen. Smisel analize je dati smernice za razvoj strategije. Pri analizi poslovanja model LENA ne uporablja analize po poslovnih funkcijah (kadri, nabava, proizvodnja, prodaja, finance), ampak analizo procesov, ki prinašajo uporabno vrednost za uporabnika. Za analizo verige vrednosti se uporablja analizo 7C, ki je sestavljena iz:

1. **analize potrošnikov** (angl. *consumers*), kjer se je opredelilo primarno, sekundarno in terciarno ciljno skupino za vsak program proizvodov in razvrstilo potrošnike glede na pripravljenost sprejemanja inovacij. Opredelilo se je nakupne in porabniške navade vsake ciljne skupine ter pomembnost in prepoznavnost posameznih blagovnih znamk v primerjavi s konkurenco;
2. **analize okvirja delovanja** (angl. *context*), kjer se je segmentiralo geografska tržišča podjetja kot celote in za vsak program proizvodov ter opredelilo delež prodaje na posameznem trgu po programih. Izdelalo se je BCG-matriko za celotno podjetje Fructal in po posameznem programu, upoštevajoč linije proizvodov znotraj programa. Analiziralo se je prodajo zadnjih petih let in izdelalo segmentacijo za vsako blagovno znamko v GE- matriki. Določilo se je prioritete trge za posamezni program proizvodov in cilje za posamezne programe proizvodov in BZ na prioriteten trgih;
3. **analiza kanalov distribucije** (angl. *channel*) je dala odgovore glede pomembnosti posameznih kanalov distribucije v prodaji programa izdelkov in definirala prioritete

glede na tip prodajnega mesta. Določilo se je alternativne kanale distribucije za posamezen program in izdelalo analizo distribucijskih poti na vseh pomembnih geografskih trgih;

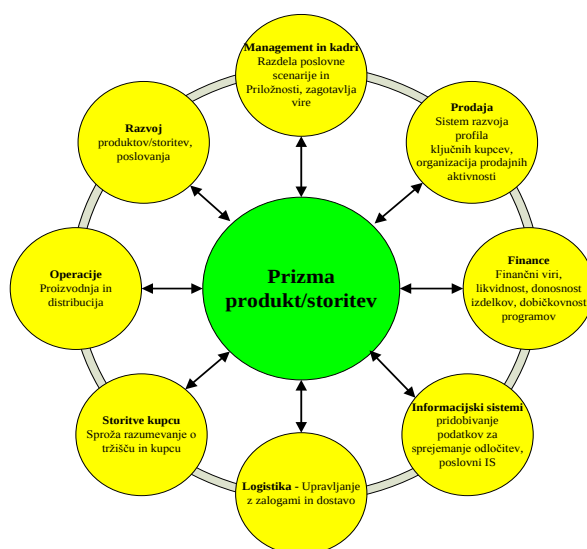
4. **pri analizi kupcev** (angl. *costumers*) se je določilo prioritete kupce za posamezni prodajni program in za podjetje kot celoto. Definiralo se je ključne strategije posameznih kupcev na glavnih geografskih trgih in strategije ključnih kupcev pri razvoju lastnih blagovnih znamk znotraj kategorije Fructalovih izdelkov ter možnosti skupnega sodelovanja;
5. **pri analizi podjetja** (angl. *company*) se je opredelilo optimalno širino, dolžino in globino asortimana ter določilo izdelčno strategijo za posamezne proizvode glede na njihovo pozicijo na krivulji življenjskega cikla. Izdelalo se je BCG-matriko za vse linije proizvodov v vsakem programu in pojasnilo način distribucije za vsak posamezen program (vrsta distribucije, geografski trgi, organizacija distribucijske mreže). Pripravilo se je diagrame generalne filozofije proizvoda (radar diagram) in definiralo ravni izdelkov glede na pričakovanja (ključna korist, temeljni proizvod, pričakovani proizvod, razširjen proizvod, potencialni proizvod) za reprezentativne proizvode ter dodatno komentiralo proizvode na ravni razširjenega in potencialnega proizvoda ter zastavilo smernice za nadaljnji razvoj obstoječih in novih proizvodov. Glede na profitabilnost se je nato proizvode rangiralo po relativni in absolutni profitabilnosti ter jih primerjalo s predhodnim letom. Izdelalo se je napoved prodaje za naslednjih pet let glede na trende, preteklo prodajo in strateške usmeritve v prihodnosti. Dodatno se je še definiralo ključne dejavnike uspeha za vsako linijo proizvodov v posameznem izdelčnem programu (proces nakupa, imidž, vrednost, zadovoljstvo);
6. **analiza konkurence** (angl. *competition*) se je opredelila po modelu, kot ga navaja Porter;
7. **pri analizi stroškov in cen** (angl. *cost*) se je na temelju metode merjenja cenovne občutljivosti ( angl. *price sensitive meter method* –v nadaljevanju PSM-metode) določilo razpon cen za vse reprezentativne proizvode in taktično postavljanje cen nasproti konkurenci (angl. *brand-price compromise*). Analiziralo se je dotedanjo strategijo cen za zadnjih pet let in definiralo vrednostno ponudbo za reprezentativne proizvode v matriki kakovost – cena. Razgradilo se je strukturo stroškov za reprezentativne proizvode za vsako linijo proizvodov v programu (material, delo, režija, stroški distribucije, stroški marketinga, stroški prodaje, marže itd.) in izračunalo točko preloma za reprezentativne proizvode. Izmerilo se je cenovno elastičnost za reprezentativne proizvode in določilo strategijo cen za naslednjih pet let.

Pri tem lahko pod analizo poslovanja štejemo analizo potrošnikov (angl. *consumers*), distribucijskih kanalov (angl. *channel*), kupcev (angl. *costumers*), podjetja (angl. *company*), okvirja (angl. *context*) ter stroškov in cene (angl. *cost*). Analizo konkurence (angl. *competition*) štejemo med analizo in predvidevanje okolja in jo podrobneje obravnavam v naslednjem poglavju.

Analiza po modelu LENA je analizirala vse poslovanje skozi prizmo proizvoda/storitev. Tako analiziranje poslovanja pa prinaša določene pomanjkljivosti. Te se kažejo pri neceloviti obravnavi poslovnih funkcij ali procesov, ki so splošne in se nanašajo na podjetje kot celoto ter se na ta način le delno dotikajo proizvoda. Kot primer lahko obravnavamo funkcijo financ, ki zagotavlja denarni tok (angl. *cash flow*) za celotno podjetje, na ta način ne moremo izračunati dobičkovnosti poslovanja, ker seštevek dobičkovnosti posameznih prodajnih programov ne daje dobičkovnosti poslovanja podjetja, saj ne upošteva vseh splošnih stroškov ipd. Enako lahko rečemo za funkcije, ki služijo vsem prodajnim programom, kot je na primer logistika. Če upoštevamo optimalno rešitev za vsak prodajni program, to ne da optimalne slike, saj je optimalno organizirana logistika na ravni podjetja sinergija vseh potreb prodajnih programov. Delno se je poskušalo to pomanjkljivost popraviti s strateškim planiranjem po posameznih funkcijah na korporacijski ravni, po sprejetju skupnega strateškega plana po modelu LENA.

Druga pomanjkljivost omenjene analize poslovanja je v tem, da se nikjer ne dotika analize organizacije, s tem pa nam ne more prispevati k odločitvam, ki bodo vodile k večji učinkovitosti poslovanja, kar bo posredno vodilo v večji uspešnosti poslovanja. Slika 10 prikazuje pogled skozi prizmo izdelka/storitve na posamezne poslovne funkcije podjetja.

*Slika 10: Povezava posameznih poslovnih funkcij in izdelka/storitve v modelu LENA*



*Vir: Projekt Hubelj (interno gradivo), 2005, str.17.*

Za odpravo pomanjkljivosti omenjene analize poslovanja predlagam, da bi se v obstoječem modelu dodalo analizo na korporacijski ravni za celotno podjetje, po posameznih poslovnih funkcijah. Na ta način bomo odpravili pomanjkanje analize organizacije, ki je druga od pomanjkljivosti analize poslovanja po modelu LENA.

### **5.2.2 Analiza in predvidevanje okolja po modelu LENA**

Analiza verige vrednosti z uporabo 7C se analize in predvidevanja okolja dotika z analizo konkurence. Ta je sestavljena iz Porterjevega modela petih sil, in sicer konkurence med obstoječimi podjetji, nevarnosti vstopa novih konkurentov, nevarnosti nadomestnih proizvodov ali storitev, pogajalske moči dobaviteljev in pogajalske moči kupcev. Analiza in predvidevanje okolja po modelu LENA sta sestavljena iz analize konkurence, kjer se je:

- določilo najpomembnejše horizontalne konkurente, pri tem pa se je upoštevalo tako proizvajalce kot distributerje za vsak program in linijo proizvodov ter definiralo njihov način nastopa (strategije) na trgu, primerjalo s Fructalom in ocenilo, na katerih področjih so konkurenti boljši;
- analiziralo in razvrstilo glavne dobavitelje z upoštevanjem morebitnega tveganja odvisnosti Fructala od njih;
- analiziralo moč in konkurenčno obnašanje glavnih kupcev na vseh pomembnejših trgih ter se jih razvrstilo po grožnji, ki jo predstavljajo za Fructal;
- naredilo pregled vseh konkurentov, ki se pripravljajo za vstop na trge, kjer je Fructal prisoten oziroma se je ocenjevalo, da bi se lahko v prihodnje pojavili na teh trgih;
- analiziralo nevarnost substitutov za vsako od linij proizvodov

Delno se analize in predvidevanja okolja dotikajo tudi analiza končnega potrošnika, kjer se dotikajo tega, kdo je naš kupec in kdo potrošnik naših proizvodov, kaj kupuje, pa tudi razvrstitev posameznih linij v BCG in GE-matriko. Potrebna bi bila podrobnejša analiza prodajnih trgov, predvsem potencialnih, razpoložljivih in ciljnih, saj se analiza trga osredotoča zgolj na dejanske trge.

Omenjena analiza se nanaša samo na analizo in predvidevanje za podjetje specifičnega okolja, kar pa ni dovolj. Omenjeno analizo je treba nadgraditi še z analizo širšega okolja, kjer preučujemo širše poslovno okolje podjetja oziroma politično-pravne, ekonomske, sociološko-kulturne in tehnološke smernice ter dogajanja, ki vplivajo na sprejemanje odločitev in poslovni uspeh podjetja. Predlagam, da se omenjena PEST-analiza naredi na korporacijski ravni za podjetje kot celoto. Tako nadgrajena analiza bi lahko dala odgovore o priložnostih in nevarnostih podjetja.

### **5.2.3 Analiza PSPN, vizija in cilji po modelu LENA**

Model po končani analizi poslovanja in analizi in predvidevanja okolja zaključke strne v analizi PSPN. Analiza PSPN je podlaga za definiranje strategij, za ustvarjanje prednosti pred konkurenco, za odpravljanje slabosti v primerjavi s konkurenco in strategij za slabljenje konkurence za vsak trg, distribucijski kanal in ključnega kupca.



Sledi definiranje vizije in poslanstva za vsak prodajni program za naslednjih pet let in definiranje numeričnih ciljev, in sicer za vse ključne proizvode na dveh ravneh: s predvidevanjem rasti prodaje za prihodnjih pet let in z zmanjšanjem stroškov za prihodnjih pet let. Poleg numeričnih ciljev je treba definirati tudi ključne nenumerične cilje za vsak prodajni program za prihodnjih pet let. Generalno menim, da ta faza modela sovпада s procesom strateškega planiranja po Rozmanu, ki sem ga vzel za osnovo. Glavna pomanjkljivost je, kot velja za cel model, predvsem parcialno osredotočanje na prodajni program in pri tem zanemarjanje podjetja kot celote.

## 5.2.4 Oblikovanje strategij po modelu LENA

Oblikovanje strategij je bilo usmerjeno na 4 področja:

1. **strategija linij proizvodov**, kjer se je osredotočalo na določitev krovne strategije za posamezni prodajni program/blagovno znamko, planiranje sprememb blagovne znamke v prihodnjih petih letih, definiranje marketinške strategije za posamezno linijo proizvodov glede na njen življenjski cikel, pozicijo na trgu in potencial, določilo strategijo inovacij in sprememb na obstoječih proizvodih, strategijo zamenjave in ukinjanja obstoječih proizvodov, strategijo glede vrste in velikosti pakiranja. Sledila je izdelava strategij za blokiranje/slavljenje konkurence na področju asortimana (posnemanje, konkuriranje s širino asortimana itd.);
2. **strategija distribucije** je zajemala določitev geografskih trgov za posamezen proizvodni program, določitev distribucijskih kanalov, določitev distribucijske in logistične strategije obdelave trga (skladišča, prodajna mreža, distributerji itd.), strategije nastopa do najpomembnejših kupcev in strategije *trade marketing* aktivnosti;
3. **pri strategiji cen** se je podrobneje določilo strategijo cen za posamezne proizvode/linije na posameznem trgu in v posameznem distribucijskem kanalu glede na cenovno pozicioniranje konkurence in imidž blagovne znamke. Določilo se je tudi strategijo zniževanja stroškov za posamezne proizvode/linije, strategijo rabatov do posameznih kupcev in akcijskih prodaj ter izdelalo različne odzive za najmočnejše konkurente glede na njihov nastop na trgu;
4. **strategija promocije** je določala razmerje med ATL (angl. *above the line*) in BTL (angl. *below the line*) aktivnostmi za posamezno blagovno znamko na posameznem trgu po letih, asortimanu in distribucijskih kanalih. Prav tako je določala strategijo nastopa v medijih z izborom in frekvenco v naslednjih petih letih glede na cilje pozicioniranja posamezne blagovne znamke.

Kot osnova je bilo uporabljeno pričakovanje o razvoju trga v naslednjih petih letih in kako se bo podjetje Fructal v teh prihodnjih letih pozicioniralo na trgu, da bi uspelo ostati vodilno podjetje na obstoječih trgih in se uspelo približati podjetjem v zahodni Evropi, tako po obsegu kot moči.

Ko se je razmišljalo o strategiji, se je vedno poskušalo razmišljati dvoplastno, in sicer kako povečati prihodke podjetja na eni strani in kako znižati stroške po drugi strani. Rast na obstoječih trgih se je nanašala predvsem na izboljšanje distribucije v obstoječih, ne dovolj izkoriščenih, distribucijskih kanalih.

Pri kupcih se je razmišljalo predvsem o povečanju partnerskega sodelovanja in izgradnji strateških povezav s kupci. Kot eden od praktičnih primerov za doseganje tega je organiziranost prodaje po ključnih kupcih (angl. *key account management*). V panogi, kot je živilska industrija, je zelo pomembna tudi lojalnost končnih potrošnikov našim blagovnim znamkam.

Pri osvajanju novih trgov se je trge najprej segmentiralo in nato definiralo prioritete, na katerih trgih je mogoče na kratek in dolgi rok doseči največje rasti. Pri tem se je posebno pozornost namenjala novim distribucijskim kanalom novim kupcem in ciljnim skupinam potrošnikov.

Pri povečanju produktivnosti se je na eni strani nižalo stroške in na drugi strani povečevalo izkoriščenost virov podjetja. Pri tem se je upoštevalo modernizacijo posamezne opreme, procesov dela v vseh funkcijah, optimizacijo planiranja, nabave, dobičkovnosti izdelkov, rezanju asortimana itd.

Bistvo strateškega plana je bila izključno vrednostna ponudba za potrošnika na vseh področjih trženjskega spleta, in sicer izdelek, distribucija, promocija in cena (4P).

#### **5.2.5 Izdelava strateškega plana, uveljavljanje in kontrola**

Po pripravi tabelaričnega dela strateškega plana je sledila izdelava povzetka strateškega plana, ki je bil sestavljen, kot prikazuje Tabela 2. V strateškem planu se je definiralo ključne kazalnike uspeha, ki naj bi bili kasneje kazalniki neizvajanja strateškega plana v praksi.

Sledila je priprava grobega plana aktivnosti za naslednjih pet let in detajlnega plana za naslednje leto. Plane se je predalo v pregled najvišjemu vodstvu podjetja, ki je na osnovi predstavljenih predlogov definiralo prioritete izvajanja posameznih projektov po posameznih programih ter skupaj za podjetje kot celoto. Glede na prioritete, finančne in druge zmožnosti podjetja, se je naredilo prečiščen plan aktivnosti za prihodnje leto ter se ga vključilo v letni plan poslovanja.

Kot smo predhodno videli, smo v podjetju Fructal uporabljali model iz Slike 5, kjer se predhodno pripravi vse projekte ne glede na poznejše prioritete. Kljub temu, da se zdi, kot da je pripravljane vse projekte do zadnjih podrobnosti nepotrebno, menim, da je

strateško odločanje kakovostnejše, če je vsaka strateška alternativa razčlenjena do priprave projektov. Projekti, ki niso prednostni v tekočem letu, lahko pridejo na vrsto v enem od naslednjih let oziroma se ovržejo, če niso dovolj perspektivni, ali se v tem času pred izvedbo razmere na trgu bistveno spremenijo. Strateški plan je treba vsako leto dopolnjevati, zato je predvideno zgoraj opisan postopek analize in postavljanja strategij vsako leto izvajati ponovno. Največ napora je vloženo v prvem letu, pozneje je tega manj, saj se nekatere stvari ponavljajo oziroma zahtevajo samo manjše popravke. Menim, da tak način postavljanja strateškega plana zajame vsa pomembna področja poslovanja podjetja in se tudi v praksi dobro obnese.

*Tabela 2: Strateški plan*

| TEMA                                             | VSEBINA                                                                                                                         |
|--------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Vsebina                                       | Teme, ki jih plan pokriva in kje se nahajajo.                                                                                   |
| 2. Uvod                                          | Namen in koriščenje plana.                                                                                                      |
| 3. Povzetek za management                        | Povzetek glavnih elementov plana.                                                                                               |
| 4. Strateški cilji podjetja                      | Tržišča, na katerih podjetje deluje, in njihovi proizvodi, prispevek k ustvarjanju ciljev podjetja, možnost kapacitet podjetja. |
| 5. Analiza stanja                                |                                                                                                                                 |
| a) Predpostavke                                  | Dejstva in predpostavke, na katerih je plan zasnovan, poročila iz trga, okolica, socialni, tehnološki in konkurenčni dejavniki. |
| b) Viri podjetja                                 | Ključni ljudje, talenti, resursi, zmožnosti in tehnologija                                                                      |
| c) Potencial trga, napovedi in dejstva           | Kvantitativne in kvalitativne analize trga, stopnje rasti, profili kupcev, želje, potrebe in stališča kupcev.                   |
| d) Deleži na tržišču                             | Delež podjetja na ciljnem tržišču.                                                                                              |
| e) Zgodovina prodaje                             | Prodaja za zadnje 3–5 let na vsakem tržišču, trenutna pozicija v odnosu na postavljene cilje.                                   |
| f) Napovedi prodaje, stroškov in dobička         | Napovedi količinske prodaje, pokritja in naložb za linijo proizvodov.                                                           |
| g) Obstoječe in nove priložnosti                 | Proizvodi in trgi visokega potenciala.                                                                                          |
| 6. Trenutna organizacija vodenja blagovnih znamk | Struktura, funkcije, linije odgovornosti in kompetence.                                                                         |
| 7. Cilji                                         | Numerični in nenumerični.                                                                                                       |
| 8. Strategije za izdelčne linije                 | Generalni redosled aktivnosti za dosego zastavljenih ciljev.                                                                    |
| 9. Programi in taktike                           | Precizne smeri aktivnosti v smislu prodaje, promocije, oglaševanja, cen, distribucije, razvoja proizvodov, raziskave tržišča.   |

*Vir: Projekt Hubelj (interno gradivo), 2005, str.45.*

Priprava strateškega plana po modelu LENA je vključevala tudi proces organizacije, saj je predvidevala določitev odgovornih oseb za izvajanje posameznih aktivnosti/projektov. Naloge ravnanja s projekti so prevzemali največkrat vodje posameznih blagovnih znamk ali drugi zaposleni po pisnem pooblastilu uprave družbe. Prav tako je na ravni planiranja organizacije predvidevala oblikovanje timov, planiranje organizacije in določitev nagrajevanja, s čimer zajema večji del procesa organizacije. Pomanjkljivost je bila predvsem v slabem poznavanju projektnega vodenja, nerazviti projektni kulturi v podjetju, togi funkcijski organizaciji in nepripravljenosti zaposlenih na spremembe. Organizacijsko gledano, se je projekte izvajalo v funkcijski organizaciji, kar s seboj prinaša vse prednosti in tudi slabosti take organiziranosti. Tako delo na projektu ni imelo jasne prioritete pred tekočim poslovanjem, prav tako projektni vodja ni imel večjega formalnega vpliva, saj so člani projektnih ekip v prvi vrsti imeli nadrejene direktorje posameznih funkcij. Tako je izvajanje bilo kljub formalni podpori najvišjega vodstva z imenovanjem projektnih vodij in potrditve projektov večkrat v drugem planu izvajalcev. Prihajalo je tudi do večjih trenj med projektnimi vodji in direktorji posameznih funkcij. Glavno pomanjkljivost modela vidimo tudi v parcialnem obravnavanju posameznih področij delovanja. Glede na to, da podjetje Fructal svoje proizvodno-prodajne programe gleda kot SPE, menim, da bi omenjene strateške plane posameznih proizvodno-prodajnih programov bilo treba nadgraditi še s korporacijskim strateškim planom in celovito strategijo podjetja.

Prej opisani model ni nikoli resnično zaživel v praksi, saj se je zamenjala tedanja uprava podjetja, kar je vplivalo tudi na postavljanje strategij in prioritet podjetja. Ob koncu leta 2005 in v letu 2006 je tedanja uprava podjetja Fructal poskušala celovito opredeliti strategijo podjetja skupaj s svetovalno hišo AT Kearney.

### **5.2.6 Izdelava strateškega plana po AT Kearneyju**

V letu 2006 je skupina Pivovarna Laško group (v nadaljevanju: skupina PLG) zaradi pomoči pri iskanju sinergij na ravni skupine in v posameznih podjetjih znotraj najela svetovalno podjetje AT Kearney. Projekt postavljanja strateškega plana in iskanja strategij se je tako odvijal na več ravneh, in sicer na korporacijski ravni skupine PLG in znotraj posameznih podjetij (Fructal, Union, Laško, Radenska, Vital). Namen je bil optimiranje nabavnih in prodajnih poti, iskanje sinergij znotraj skupine, poenotenje in delitev asortimana in priprava strateškega plana za skupino PLG (korporacijski) in za vsako hčerinsko podjetje. Ustanovilo se je več projektnih skupin, ki so bile zadolžene za različne segmente, in sicer jih lahko delimo na:

1. projektne skupine na ravni skupine PLG, ki so pripravljale korporacijski strateški plan in v kateri so sodelovali vsi predsedniki in člani uprav posameznih podjetij ter izbrani predstavniki podjetij znotraj skupine, ki so zastopali posamezne dele strateškega plana na ravni skupine PLG;

2. projektne skupine na ravni posameznega hčerinskega podjetja, ki so pripravljale strateški plan za posamezno podjetje in so bile sestavljene večinoma iz predstavnikov znotraj podjetja (funkcijski, ravnatelji, strokovnjaki na določenih področjih). V nadaljevanju se osredotočim predvsem na strateški plan na ravni podjetja Fructal.

Analizo notranjega in zunanjega okolja so vodili zunanji strokovnjaki iz podjetja AT Kearney ob pomoči zadolženih predstavnikov znotraj podjetja. Postavljanje strategij, njen izbor in potrjevanje se je odvijalo na skupnih strateških konferencah, kjer so strokovnjaki podjetja AT Kearney predstavili izsledke analiz, ki so jih pridobili iz internih podatkov podjetja (prodajni podatki, tržni deleži, asortiman, cene itd.), z opravljanjem intervjujev in iskanjem rezerv znotraj posameznih sektorjev (direktorji poslovnih funkcij, vodje oddelkov, strokovnjaki posameznih področij) in svoje »primerjalne« baze podatkov, v kateri primerjajo dobre prakse podobnih podjetij v panogi iz vse Evrope.

Po skoraj letu obsežnega dela na področju zbiranja in analize podatkov se je konec leta 2006 predstavil nov strateški plan, ki je slonel na treh stebrih, in sicer na programu rasti v Sloveniji, programu rasti v izvozu in pa nadaljevanju programa zmanjševanja stroškov, ki je bil prvič načrtan že v letu 2004. Nov triletni strateški plan je predvideval rast prihodkov za približno 5–7% letno ob hkratnem doslednem izvajanju zmanjševanja stroškov. Ugotovilo se je, da je glavni razlog za slabo poslovanje Fructala predvsem v slabih izvoznih rezultatih na ključnih trgih (Hrvaška, Bosna in Hercegovina ter Kosovo) in trendih na svetovnem trgu, kjer so se ključne sestavine občutno podražile. Ta dvig cen strateških surovin je bil občutno višji, kot so bili prihranki doseženi na drugih področjih nabave in na račun večje produktivnosti, ki jo je Fructal dosegel v okviru racionalizacije delovnih mest in organizacije podjetja.

Glavni zaključki strateškega plana, ki je slonel na treh stebrih, so bili:

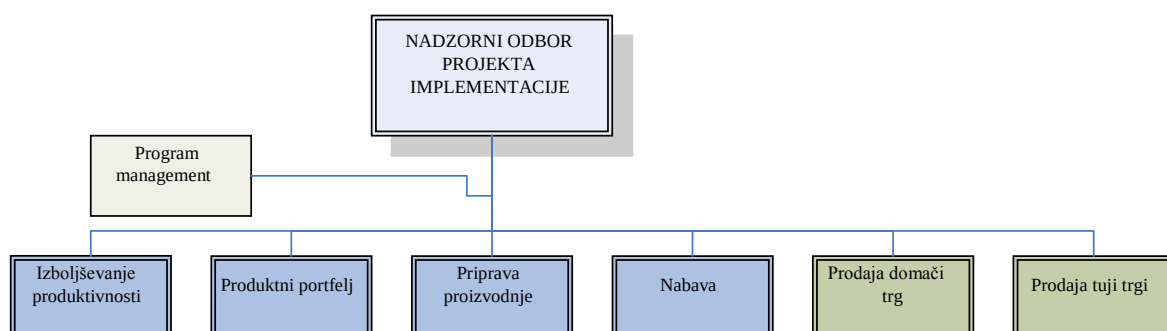
1. na domačem trgu je možno izboljšati cenovno politiko proizvodov in pozicije na prodajnih mestih s strateškim povezovanjem s trgovci in večjo stopnjo inovativnosti proizvodov;
2. izvozna strategija je predvidevala opredelitev petih strateških trgov in dveh oportunitetnih, saj se je ugotovilo, da se je v preteklosti omejene finančne vire delilo na preveč trgov (22) in s tem izgubilo fokus trženja v izvozu;
3. zmanjševanje stroškov z iskanjem cenejših surovin, sklepanje strateških povezav s pomembnimi dobavitelji, zmanjševanje stroškov dela in zmanjševanje števila izdelkov.

Na osnovi omenjenih smernic se je oblikoval strateški plan v treh različicah, in sicer pesimistični, realistični in optimistični. Trge se je razdelilo na vrednostne (rast v vrednosti) in količinske trge (količinska rast). Ključne strategije, ki bi uresničevale zastavljene smernice strateškega plana, so bile zastavljene na razvoju produktnega portfelja, inovacijah

proizvodov, skrajšanju časa razvoja novih proizvodov, povezovanju s strateškimi dobavitelji in trgovci, hitrim menjevanjem manj uspešnih proizvodov z novimi in reorganizacijo prodaje, marketinga in razvoja.

Izdelalo se je marketinško prodajne strategije za vseh pet strateških trgov ter ambiciozne prodajne načrte podprlo s kopico razvojno-marketingških projektov uvajanja novih proizvodov in izdatnim marketinškim proračunom. Novo izdelan strateški načrt je bil predstavljen lastnikom v potrditev ter kasneje predstavljen odgovornim osebam za izvedbo. Za izvedbo je bila pripravljena projektna organizacija za implementacijo omenjenega strateškega plana, kot je predstavljena na Sliki 11.

*Slika 11: Projektna organizacija za implementacijo*



*Vir: AT Kearney, Projekt AT Kearney, 2005, str. 12.*

Iz Slike 11 je razvidno, da je bil strateški plan po vsebini razdeljen v sedem programov, na katere se je dodelilo projektne vodje, odgovorne za implementacijo. Programi so bili razdeljeni enako, kot so poslovne funkcije, in tudi vodenje programa projektov je bilo v domeni direktorjev posameznih poslovnih funkcij. Znotraj vsakega programa se je imenovalo vodje projektov za vsak projekt, ki so bili zaposleni v tej funkciji. Lahko bi rekli, da je bila uveljavljena funkcijska projektna organizacija. S tem se je delno rešila težava dvojne odgovornosti članov posameznega projektnega tima, saj je imel ta v obeh primerih nadrejenega istega managerja, tako na projektu kot tudi na rednem delu v okviru poslovne funkcije. Organizacijsko gledano, se je projekte še vedno izvajalo v funkcijski organizaciji in s tem soočalo s prednostmi in slabostmi take organizacije. Programski svet je na ravni celotnega podjetja koordiniral povezovanje posameznih projektov v celoto. Posamezni programi so bili razčlenjeni na posamezne projekte, kot jih navajam v nadaljevanju.

#### **Program »Izboljšanje produktivnosti«:**

1. zmanjšanje in reorganizacija funkcij in upoštevati sinergije na ravni skupine PLG;
2. optimiziranje izpisov informacijskega sistema za potrebe uporabnikov;

3. vzpostavitev zbiranja podatkov o poslovnem okolju;
4. vzpostavitev realnega mesečnega planiranja in reorganizacija procesa planiranja transporta;
5. razvoj novih dobaviteljev in uvedba popolne sledljivosti;
6. optimizacija procesa razvoja novih proizvodov;
7. vzpostavitev procesa obvladovanja javnih razpisov v tujini.

#### **Program »Produktni portfelj«:**

1. racionalizacija posameznih prodajnih programov in ukinitve programa gaziranih pijač;
2. prenova programa v kartonski embalaži;
3. naložba v novo aseptično linijo in selitev stare v Ex-Yu;
4. vzpostaviti program trgovske blagovne znamke za trgovsko verigo v EU.

#### **Program »Proizvodnja«:**

1. združevanje nekaterih proizvodnih linij, optimizacija obrata v Duplici in preoblikovanje v logistični center skupine PLG;
2. izboljševanje produktivnosti logistike in vzdrževanja;
3. optimizacija procesa transporta na nivoju skupine PLG;
4. optimizacija nabave rezervnih delov in tehnične opreme na ravni skupine PLG;

#### **Program »Nabava«:**

1. optimizirati nabavo koncentratov, sadnih kaš in zamrznjenega sadja, arom, POS-materialov, svežega sadja, deklaracij/etiket, kartona, pokrovčkov, plastenk, folije, steklenic, medijev, Tetra Pak embalaže in sladkorja.

#### **Program »Prodaja domači trg«:**

1. opredelitev nove cenovne politike in prodajnih popustov;
2. razvoj upravljanja blagovnih skupin in strateško povezovanje s ključnimi kupci;
3. razvoj trgovskih blagovnih znamk;
4. razvoj inovativnega produktnega portfelja za Slovenijo in zahodno Evropo.

#### **Program »Prodaja tuji trgi«:**

1. osredotočanje in določitev strateških, potencialnih in oportunističnih trgov;
2. izkoriščanje sinergij pri trženju s skupino PLG;
3. prenova asortimana v srednjem cenovnem razredu in agresivnejši marketinški nastop;

4. optimizacija distribucijskih poti in vzpostavitev kontrole nad prodajno mrežo in distribucijo v Bosni in Hercegovini ter prenova cenovne politike in prodajnih pogojev;
5. prodor in razvoj HORECA kanala na Hrvaškem in v Srbiji;
6. razširitev distribucije v Italiji in Avstriji in razvoj trgovske blagovne znamke.

Projektni ravnatelji, ki so bili v tem primeru direktorji posameznih poslovnih funkcij, so poročali o aktivnostih na projektih mesečno nadzornemu odboru projekta, ki je nadalje odločal o nadaljnjih korakih, pri morebitnih problemih ali spremembah, ki so se dogajale pri izvedbi.

Omenjeni proces priprave in izvedbe strateškega plana ima v primerjavi s predhodnim planiranjem prednosti in slabosti. **Prednosti** so predvsem v:

- priprava strateškega plana je celovita in pripravljena na ravni podjetja;
- analiza poslovanja je narejena po poslovnih funkcijah in zajema analizo funkcije kot celote;
- preučitev možnosti nadaljnjega razvoja z inovacijami, ki v določenih segmentih širi asortiman tudi izven trenutnih proizvodno prodajnih programov;
- analiza zmanjševanja stroškov na ravni podjetja kot na ravni izdelkov;
- dobra analiza finančne funkcije;
- analiza uspešnosti poslovanja vsebuje primerjavo (angl. *benchmark*) z ostalimi podjetji zahodne in vzhodne Evrope v panogi ter na ta način primerja uspešnost pred in po uvedenih ukrepih v primerjavi s konkurenco;
- analiza zajema tudi analizo organizacije in predvideva njene izboljšave;
- analiza in predvidevanje okolja obravnavata analizo trgov, ki jih delita na strateške, oportunistične in potencialne;
- strateški plan že vsebuje projekte na vsakem področju, ki bodo zagotavljali izvedbo strateškega plana;
- strateški plan vključuje sinergije s skupino PLG;
- strateški plan je razdelan v 3 različice (optimistični, verjetni in pesimistični), kar izboljšuje možnost odločanja v širšem kontekstu spreminjanja okolja.

#### **Slabosti:**

- analiza poslovanja se preveč usmerja na zmanjševanje stroškov in je premalo usmerjena v razvoj trgov in portfelja;
- analiza poslovanja na ravni izdelkov in trgov je manj podrobna in podaja predvsem smernice;



- analiza in predvidevanje okolja ne vključujeta analize širšega okolja, kjer preučujemo širše poslovno okolje podjetja oziroma politično-pravne, ekonomske, sociološko-kulturne in tehnološke smernice;
- strateški plan ne vsebuje analize PSPN in vizije.

### **5.2.7 Primerjava strateškega plana po modelu LENA in modelu AT Kerneyja**

Kot vidimo, je podjetje Fructal postavljalo strateški plan podjetja v zadnjih letih kar dvakrat z dvema različnima pristopoma. Kljub nekoliko različnim pristopom pri pripravi strateškega plana podjetja pa imata oba strateška plana podobne rezultate. Razlog je v tem, da imata oba strateška plana skupne značilnosti, ki posledično vodijo v iste oziroma podobne rezultate.

V fazo analize poslovanja podjetja in analizo predvidevanja okolja spadajo pri prvem modelu faze zbiranja podatkov in faza analize podatkov, kjer podrobneje analiziramo obstoječa tržišča, končnega potrošnika, analizo asortimana, distribucijske kanale, kupce, cenovno politiko in stroške proizvodov po njihovih nosilcih. Analiza je zelo podrobna in daje dobre rezultate. Njena največja pomanjkljivost je, da vse poslovanje gleda samo skozi prizmo izdelka, pri tem pa zanemarja celovito obravnavo poslovnih funkcij ali pa poslovnih procesov. Prav tako se analiza poslovanja po modelu LENA ne dotakne analize organizacije, ampak predvideva, da ta zadovoljivo izpolnjuje svojo nalogo. Analiza se preveč ozko ukvarja z analizo na ravni trg/izdelek, vse premalo pa zajema tudi analizo organizacije kot celote. To je v današnjem času, ko hitre spremembe na trgu podjetje vse bolj silijo v hitro odzivnost, ki ji mora slediti tudi organiziranost podjetja, premalo. Pri analizi poslovanja po AT Kerneyju je analiza poslovnih funkcij dobro obdelana, vendar pa se je to analiziralo predvsem v duhu zmanjševanja zaposlenih, ne pa tudi v duhu izboljševanja procesov, doseganja večje odzivnosti podjetja, optimizacije verige vrednosti in klime podjetja. Glavna pomanjkljivost analize poslovanja je v slabši analizi prodajnega asortimana in potrošnikov, ki se jih analiza sploh ne dotakne. Pri LENA modelu je velik povdarek tudi na samem procesu planiranja, pri AT Kearneyu pa je povdarek v celoti na konkretnem planu večji del procesa planiranja pa je izveden s strani zunanjih izvajalcev.

Analiza in predvidevanje okolja sta pomanjkljivo obdelana v obeh modelih. Po modelu LENA je ožje okolje podjetja analizirano po Porterjevem modelu panožnega okolja, manjkata pa analiza širšega okolja podjetja in njegovo predvidevanje (PEST-analiza). Pomanjkljiva je tudi obdelava analiza potencialnih trgov, saj se omenjen model omejuje predvsem na obstoječe trge, pri tem pa zanemarja analizo potencialnih, razpoložljivih in ciljnih trgov. Analiza in predvidevanje okolja po modelu AT Kerneyja pa se omejujeta predvsem na trge in konkurenco. Zanemarjata analizo ostalih področij (substituti, vstop novih konkurentov, moč dobaviteljev in moč kupcev). Prav tako manjka analiza širšega

okolja (PEST-analiza), saj se sistem za zbiranje podatkov o okolju postavlja kot eden od projektov za izvedbo strategije izboljšanja produktivnosti.

Analiza PSPN, kot jo poznamo, je izvedena samo pri modelu LENA. Menim, da je slabost, ker omenjen model obravnava analizo PSPN na ravni proizvodno/prodajnega programa, ki ga obravnava kot SPE. Manjka omenjena analiza še za celotno podjetje kot neke vrste korporacijska analiza PSPN.

Model LENA na osnovi analize PSPN oblikuje vizijo, poslanstvo, cilje in strategije za posamezno SPE. Menimo, da je ta del obdelan dobro, nadgraditi ga je treba samo s korporativnim planom. Model po AT Kerneyju analize PSPN sploh ne zajema, prav tako ne vizije podjetja. Iz analize poslovanja ter analize in predvidevanja okolja prehaja neposredno na cilje in strategije, kar je po mojem mnenju neustrezno, ker naj bi bila prav analiza PSPN skupaj z vizijo osnova za izpeljavo ustreznih ciljev in strategij podjetja.

Pri planiranju organizacije za uveljavljanje strategij oba modela predvidevata preoblikovanje strategij v programe, ki se nadalje delijo na projekte. Oba modela tudi planirata organizacijo za izvedbo, saj določata odgovorne osebe za posamezne programe.

Pri preoblikovanju strategij v programe/projekte pa se oba strateška plana bistveno razlikujeta. Po prvem načinu se pripravi projekte za vsako strateško alternativo posebej, to pomeni za vsak proizvodni/prodajni program posebej. Pri tem planiranju se sproti, tako kot se vrstijo priprave projektov, izvede ugotavljanje možnosti izvajanja projektov. Sledita skupno usklajevanje izbrane strategije, določanje prioritet in postavljanje končnega strateškega plana ter ob potrditvi tudi izvedba in kontrola strateškega plana. Pri pripravi drugega strateškega plana se je poslovna (funkcijska) strategija, ki jo je podjetje izbralo izmed več strateških alternativ, podrobneje razdelala na raven projektov. Po sprejetju strateškega plana se izvede priprava projektov in izdelajo ter analizirajo izbirni plani projektov.

Razlika med obema načinoma je torej v fazi preoblikovanja strategije v konkretne projekte. Drugi način je na pogled sprejemljivejši, saj gre najprej za izbor ustrezne strategije, nato pa se izvede planiranje projektov na osnovi strateške odločitve. Priprava projektov torej ni nepotrebna. Praksa pa je pokazala, da je strateško odločanje kakovostnejše, če je vsaka strateška alternativa razčlenjena do priprave projektov. Zato je prvi način primernejši, od strateških služb pa zahteva, da vse strateške alternative razčlenijo do priprave planov projektov.

Kar se tiče uveljavljanja in kontrole strategij, sta modela enakovredna, saj oba predvidevata organiziranost za izvedbo, določata ključne kazalnike uspeha in predvidevata redne kontrolne sestanke s projektnimi vodji, da bi spremljali učinkovitost uveljavljanja sprejete strategije.

### 5.2.8 Glavne pomanjkljivosti v izvajanju strateškega plana

Na podlagi primerjave strateškega plana po modelu Lena in modelu AT Kearney lahko zaključim, da nobeden od modelov priprave strateškega plana pri podjetju Fructal ni brez napak. Prvemu lahko očitam predvsem preveliko osredotočenost na tržno/izdelčno strategijo in premalo širok pogled na podjetje kot celoto. Model se premalo ukvarja z organizacijo podjetja kot tudi z optimizacijo procesov in racionalizacijo poslovanja zunaj ravni izdelkov. Pohvalim lahko podrobno analizo trga, potrošnika, izdelkov, konkurence in stroškov na ravni proizvoda. Prav tako menim, da je dober za pripravljane strategij za posamezne produktne skupine. Glavna pomanjkljivost je, da ne postavlja ciljev poslovanja na ravni podjetja (poslanstvo, vizija, strateški cilji podjetja) ter iz tega izhajajočih strategij podjetja kot celote. Menim, da je način pretvorbe strategije v projekte s pripravo projektov za vsako razčlenjeno strateško alternativo pravi.

Priprava strateškega plana v drugem primeru rešuje nekaj pomanjkljivosti prvega modela, saj gleda na strateški plan celovito tako na ravni trgov, izdelkov in stroškov. Še vedno opažam glavne pomanjkljivosti predvsem pri izboljševanju procesov, doseganju večje odzivnosti podjetja in optimizaciji verige vrednosti. Način pretvorbe strategije v projekte je manj primeren kot v prvem primeru, saj se kakovost odločitve, katera od strateških alternativ je bolj sprejemljiva, oblikuje na oceni najvišjega vodstva, brez konkretiziranih terminskih in finančnih planov projektov.

Pri fazi izvajanja in spremljanja izvedbe omenjenih strateških planov se podjetje Fructal srečuje z resnimi težavami. Marsikateri cilj se v praksi ne dosega in strategije se ne izvedejo ali se izvedejo le delno. Vzroke lahko iščemo na dveh področjih, in sicer v nerealni opredelitvi strateških ciljev (cilji so izražali želje in ne realnosti) in predvsem v pomanjkanju razmišljanja o izvajanju strategij, slabi izvedbi in pomanjkanju znanja za učinkovito vodenje projektov.

Kot smo videli, podjetje uporablja funkcijsko organizacijsko strukturo z nekaterimi elementi matrične organizacije, iz katere izvira vrsta pomanjkljivosti predvsem pri izvajanju projektov. Po prvem načinu izvajanja strateškega plana z modelom LENA je sta izvajanje in kontrola posameznih strateških planov prenesena na vodje blagovnih znamk. Ti postanejo nosilci vodenja projektov za posamezne prodajne programe. Čeprav se je pri izdelavi podrobnih planov aktivnosti definiralo nosilce posameznih aktivnosti, se v praksi pokaže, da imajo nosilci vrsto težav pri izvajanju nalog zaradi slabo definiranih pristojnosti, premalo podpore funkcijskih direktorjev in nejasno definiranih prioritet med izvajanjem nalog po strateškem planu in kopico nalog, ki jim jih delegirajo nadrejeni v okviru rednih zadolžitev. Izvajanje strateškega plana se poskuša v največji meri integrirati v letni plan, ki se ga kasneje razdeli na plane posameznih poslovnih funkcij. Zaradi take

delitve se velikokrat izgubi celovitost izvajanja projekta, še posebej, če aktivnosti presegajo časovni okvir letnega planiranja in se izvajajo v daljšem časovnem obdobju.

Po drugem načinu izvajanja strateškega plana (AT Kearney) se plan razbije na posamezne programe, ki so sestavljeni iz več projektov, ravnatelji projektov pa so načeloma direktorji poslovnih funkcij – vsak za svoje področje. Na ta način izvajanje projektov razdelimo med posamezne funkcije, koordinacijo projekta pa prevzame zunanji izvajalec. Na ta način navidezno projektna organizacija funkcionira, vendar pa se v praksi pojavlja mnogo problemov že med izvajanjem, predvsem po odhodu zunanjih svetovalcev, saj vlogo koordinacije posameznih programov/projektov prevzame kar predsednik uprave, ki je hkrati tudi naročnik in kontrolor projekta. V realnosti se izvedba konča z razbitjem projekta med posamezne funkcije, vključitvijo izvedbe delno v okvir letnih planov, delno pa v poročanje o izvedenih aktivnostih na projektu v okviru kolegijih posloводства.

Ne ena ne en druga rešitev ne zagotavljata pravilne organiziranosti za izvedbo, kar posledično pripelje do slabe uveljavitve in velikih odstopanj ali celo neizvedbe posameznih ciljev in strategij, postavljenih v okviru strateškega plana.

Omeniti je treba tudi, da ima podjetje malo izkušenj s pravim projektnim načinom vodenja projektov. Podjetje nima vpeljane enotne metodologije vodenja projektov, predvidenega nagrajevanja sodelujočih pri projektih, slabo ima definirano področje pristojnosti vodij projektov, nalog ali aktivnosti. Zato je tudi pravočasno izvajanje projektov (nalog ali aktivnosti) bolj odvisno od posameznikove motiviranosti, spretnosti in formalnega ali neformalnega vpliva. Podjetje sicer spremlja časovna in ekonomska odstopanja projekta od planiranega, vendar pa na rezultat ob taki organizaciji bolj težko vpliva. Večina zaposlenih tudi nima potrebnih znanj iz projektnega managementa za učinkovito izvajanje projektov.

Iz navedenega sledi, da so posledično ogrožene vse nadaljnje faze izvedbe strateškega plana in njene kontrole kot tudi vzporednih faz procesa organizacije, kot so uveljavljanje plana organizacije in kontrole uveljavitve plana (aktivnosti, roki, stroški itd.).

Predstavljene pomanjkljivosti so srž problema za učinkovito izvajanje strategij podjetja. Dokler podjetje ne bo jasno opredelilo izvajanja in vloge projektov v podjetju, ne bo moglo učinkovito nadzirati izvedbe strategij, kar posledično pomeni odstopanje od planiranega poslovanja in počasnejšo rast in razvoj podjetja kot celote. V sedanjih tržnih razmerah lahko na daljši rok to pomeni celo ogroženost obstoja podjetja.

### **5.3 Predlog izboljšave procesa izvajanja strategij s projekti v podjetju Fructal na osnovi teorije in izkušenj**

Izvajanje strategij, če so te pripravljene v obliki strateškega plana z vsemi potrebnimi projekti in drugimi dejavnostmi, je za podjetje večprojektni proces. Projekte, s katerimi se bodo strategije izvajale, je treba med seboj povezati v enoten načrt, ki ga označujemo kot strateški projektni plan. Ta združuje vse projekte za izvedbo strateškega plana. Gre za to, da so projekti logično in časovno povezani, kakor to izhaja iz strategije oziroma potreb po doseganju strateških ciljev.

V ta namen smo podjetju Fructal spremenili tudi organizacijsko strukturo – da bi lahko zagotavljalo sočasno izvajanje več projektov. V organigram podjetja so dodali novo področje, in sicer področje za strateški razvoj. V področju za strateški razvoj delujeta dve službi, in sicer služba za strateški plan in služba za vodenje projektov.

Namen službe za strateški plan je, da nastopa kot pomoč najvišjemu vodstvu pri pripravi strateških planov, pripravi in izbora strategij in na te vezanih preostalih planov, pri strateškem nadziranju in predvsem zagonu izvajanja strategij in s tem projektov. Služba združuje vse projekte in druge razvojne dejavnosti za izvedbo strateškega plana, in sicer po načelih logične povezanosti projektov, časovne prednosti in izboljšanja izvajalskih možnosti.

Hauc (2002, str. 294–296) opredeljuje njene naloge kot stalno revizijo obstoječe strategije podjetja, kar je osnova za nove in spremenjene strategije in s tem tudi programe projektov. Sledita priprava predlogov za prilagajanje strateškega plana novim razmeram in ponovna izdelava strateškega finančnega plana.

Njene naloge so tudi izdelava in izbor strategij ter na to vezanega programa projektov, zagotovitev zagona potrjenih projektov in izvajanje projektnega kontrolinga z vodji projektov in v dogovoru z najvišjim managementom, odgovornim za postavljanje strateškega plana, in vodji projektov in projektno pisarno. Glavna naloga je kontrola izvajanja strategij in doseganja planiranih poslovnih izidov, ki izhajajo iz strateškega plana podjetja, ter priprava tabelaričnih podlag za izdelavo letnega plana poslovanja, ki mora biti usklajen s strateškim planom in projekti. Pomembna naloga je tudi zagotovitev integracije letnega plana s strateškim planom. Med ostale naloge sodijo še obvladovanje tveganj, vodenje strateško prioritetnih projektov, ki so takšne zaupnosti, da je potrebno zaprto projektno vodenje in graditev in vzdrževanje sistema varovanja zaupnosti v zvezi s strategijami razvoja.

Strateški plan je podlaga za izdelavo plana projektov, s katerim strategije pretvorimo v program projektov. Strateški in projektni plan mora biti ustrezno integriran v letne plane poslovanja.

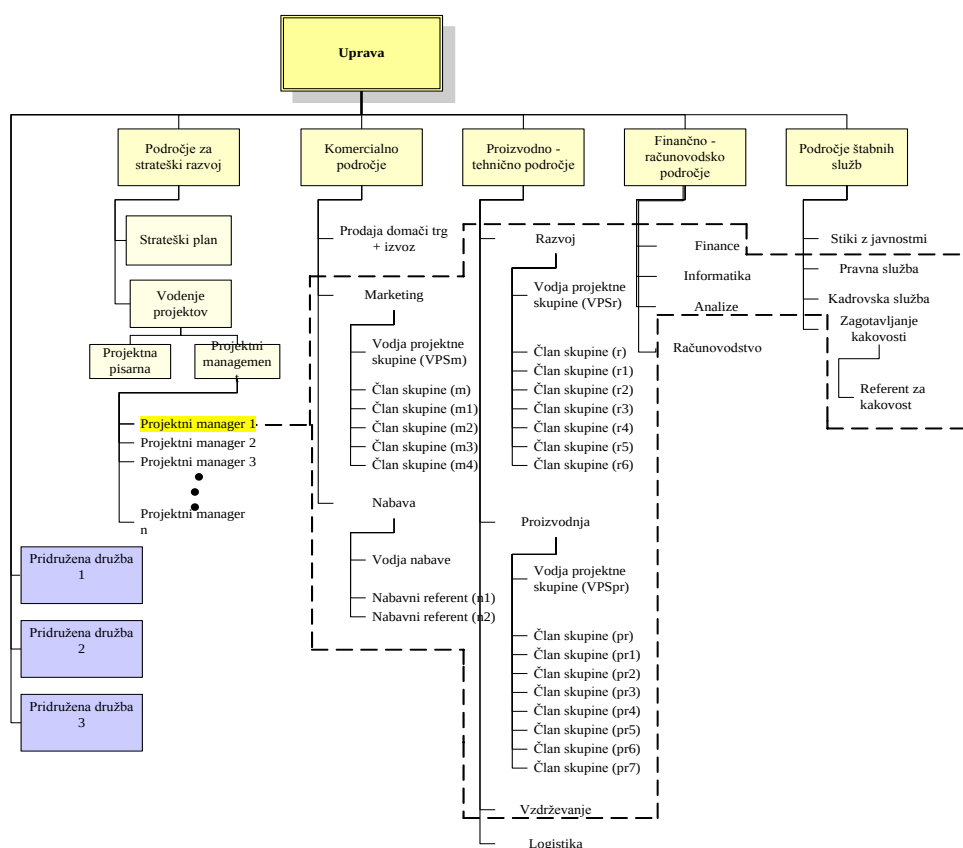
Plan pretvorbe strategije v projekte omogoča izbor časovno prednostnih strategij in načrtovanje neposrednih in posrednih ekonomskih učinkov projektov, kot so stroški, viri in donosnost. Prav tako nam pomaga pri planiranju in usklajevanju obremenitev posameznih organizacijskih enot za izvajanje projektov in rednega sprotnega dela, vezanega na letne plane poslovanja. Omogoča nam izdelavo finančnih projektnih planov in na osnovi tega izdelavo letnega plana poslovanja, ki zajema plan rednega poslovanja, plan izvajanja projektov in vključevanje izidov projektov v sprotno poslovanje. Prav tako nam omogoča nadziranje izvajanja strategij in hitro odzivanje na spremembe, ki vplivajo na strategijo in njeno izvajanje.

Pretvorba strategij v projekte ni samo popis projektov in njihovo povezovanje med seboj, ampak omogoča tudi načrtovanje neposrednih ekonomskih učinkov v smislu donosnosti in posrednih ekonomskih učinkov, kar se dosega po končanem projektu. Vse to mora biti zajeto tudi v redne plane poslovanja.

Služba za strateški plan strateško nadzira, kar pomeni stalno preverjanje, ali se projekti izvajajo skladno s strategijami in tako dosegajo načrtovani poslovni izidi. Služba za vodenje projektov pa je zadolžena za izvedbo določene strategije in za usmerjanje vseh projektov v okviru službe. Projektni management je tako podrejen njej v zvezi z izvajanjem projektov iz projektnega plana. Projektno vodenje se določa za vsako strateško razvojno področje, posamezen projekt ali njihov program. Slika 12 prikazuje umestitev projektne organizacije v organizacijsko shemo podjetja Fructal.

Za uspešno pretvorbo strategij v projekte je treba v podjetju Fructal pričeti s sistematičnim uvajanjem projektnega managementa, začevši z iskanjem obstoječih metodologij projektnega managementa iz literature in prakse v drugih podjetjih, ki bi jo uporabili kot okvir, in izdelavo podjetju prilagojene metodologije projektnega managementa, ki bo kasneje veljala kot pravilnik za enotno izvajanje projektnega managementa v podjetju. Potrebna bi bila sprememba nekaterih obstoječih organizacijskih predpisov in reorganizacija organizacijske strukture podjetja na način, ki bo podpiral matrično organizacijsko strukturo. Za uspešno izvajanje projektov predvidevajo tudi postavitev projektne pisarne in uvedbo projektnega informacijskega sistema. Sistematično bi morali izobraževati zaposlene iz znanj projektnega managementa in izgraditi sistem motiviranja in nagrajevanja dela na projektih.

Slika 12: Umestitev projektne organizacije v obstoječo funkcijsko organizacijo podjetja



Uvajanje projektne organizacije v podjetje je dolgotrajen in vendarle nujen proces za zagotavljanje učinkovitega izvajanja strategij v podjetju. Pri tem je treba omeniti, da omenjeni proces zahteva veliko sprememb pri opravljanju dosedanjega dela kot tudi spremembo mišljenja v podjetju. Uvajanje projektne organizacije v podjetje pa ni končano s samo uvedbo, temveč je potrebno proces ves čas nadgrajevati in izboljševati. Podjetje mora stremeti k doseganju zrelosti projektne organizacije. V nadaljevanju predstavim okvirni potek projektne organizacije strategij po predstavljenem modelu:

1. **analiza poslovanja:** pri analizi poslovanja ločimo med korporacijsko analizo poslovanja in analizo poslovanja na ravni SPE. Ker je analiza poslovanja na ravni SPE dobro obdelana v modelu LENA, je treba omenjeno analizo nadgraditi še s korporacijsko analizo poslovanja, ki jo naredimo po posameznih poslovnih funkcijah. Korporacijsko analizo poslovanja izvaja služba za strateški plan skupaj z najvišjim vodstvom, analizo poslovanja za posamezne SPE pa izvajajo vodje blagovnih znamk skupaj s timom, ki je sestavljen iz članov posameznih funkcij (prodaja, marketing, razvoj, proizvodnja, nabava, kakovost itd.);
2. **analiza in predvidevanje okolja** sta na ravni SPE z modelom LENA prav tako dobro obravnavana. Na korporacijski ravni je model treba dopolniti še s PEST- ali PESTLE-

- analizo, ki velja za celotno podjetje. PEST-analizo pripravi služba za strateški plan skupaj z najvišjim vodstvom, analizo na ravni SPE pa vodje blagovnih znamk s timom;
3. **analiza PSPN** se pripravlja na dveh ravneh, in sicer na ravni korporacije in na ravni posameznih SPE. Korporacijsko analizo PSPN izvaja služba za strateški plan skupaj z najvišjim vodstvom, analizo PSPN za posamezne SPE pa izvajajo vodje blagovnih znamk skupaj s timom. Služba na strateški plan je odgovorna za uskladitev korporacijske analize PSPN z analizami PSPN na ravni SPE;
  4. **oblikovanje vizije, strateških ciljev in določanje strategij:** služba za strateški plan bo vodila oblikovanje strateških ciljev in določanje strategij na ravni podjetja (korporacijskih ciljev in strategij). Korporacijski cilji in strategije so tudi podlaga za oblikovanje ciljev in strategij na ravni SPE, ki jih pripravlja vodja blagovnih znamk skupaj s svojim timom. Služba za strateški plan pri tem bdi nad usklajenostjo ciljev in strategij korporacije s cilji in strategijami posamezne SPE. V primeru odstopanj izvede usklajevalne sestanke, kjer se cilje in strategije uskladi. Pri tem je pomembno poudariti, da je treba opraviti revizijo strateškega plana vsako leto (ali še pogosteje, če razmere to zahtevajo), saj le tako lahko zagotavljamo pravočasnost in strateško konkurenčno prednost podjetja. Predlagam tudi uvedbo koordiniranih strateških delavnic, kjer poslovodstvo skupaj revidira sprejete strategije;
  5. **planiranje projektov:** služba za vodenja projektov bi skupaj s projektno pisarno pripravila grobe in podrobne plane projektov ter jih posredovala v izbor najvišjemu vodstvu podjetja;
  6. **določanje, usklajevanje in izbiranje strategij:** predsednik uprave bi skupaj z ožjo ekipo pregledal posamezne plane po programih ter določil prioritete posameznih projektov glede na sprejete cilje in strategije na ravni korporacije. Po sprejemu odločitve bi informacijo posredoval v službo za strateški plan in službo vodenja projektov. Služba za strateški plan bi nudila tudi vso podporo upravi pri definiranju tveganj posameznih projektov in pri uporabi metod za podporo odločanju;
  7. **priprava celovitega projektnega plana:** na osnovi prejetih prioritet se pripravi glede na prioritete in zmožnosti podjetja celovit projektni plan za podjetje kot celoto, ki vsebuje vse projekte, ki se bodo izvajali v tekočem letu. Pri tem se celovit projektni program integrira tudi v letni plan poslovanja, pripravi plane po posameznih funkcijah in ostale planske tabele. Te gredo v potrditev nadzornemu svetu družbe;
  8. **planiranje organizacije:** v tej fazi služba za vodenje projektov zadolži odgovorne nosilce posameznih strategij, da jih v sodelovanju s projektno pisarno konkretizirajo v smislu izvedbe. Pri tem morajo pregledati vse aktivnosti za izvedbo, določiti izvajalce nalog, njihove zadolžitve, pristojnosti in odgovornosti, oceniti potrebna sredstva, vire, roke itd. To izvajajo po dogovorjeni metodologiji vodenja projektnega managementa. Naloga projektne pisarne je, da koordinira posamezne projektne naloge tako, da je strateški projektni plan dosežen optimalno. S tem se tudi izognemo rivalstvu med posameznimi projektnimi ravnatelji za omejene vire. Prav tako omogočimo lažje planiranje rednega dela direktorjem posameznih funkcij;



9. **uveljavljanje organizacije:** ravnateljji projektov v tej fazi v sodelovanju s projektno pisarno in ostalimi sodelujočimi timi (svetovalni, odločitveni itd.) kadrujejo, motivirajo, usposablajo, delegirajo zadolžitve, vodijo, komunicirajo in kontrolirajo na način, da je optimalno izveden projekt, za katerega so zadolženi. Ob zaključku projekta ravnatelj projekta skupaj s člani prenese oblikovane rešitve v ustrezni del obstoječe linijsko funkcijske organizacije;
10. **izvedba in kontrola izvajanja projektov:** kontrola izvajanja projektov vsebinsko vključuje kontrolo uresničevanja ciljev projekta, kontrolo doseganja rokov posameznih faz in aktivnosti, kontrolo stroškov projekta in kontrolo virov. Izvaja jo ravnatelj projekta skupaj s projektno pisarno, ta pa morebitna odstopanja poroča službi za strateški plan;
11. **izvedba in kontrola izvajanja strategij in strateškega plana:** služba za strateški plan četrtletno spremlja uspešnost uresničevanja posameznih strategij in posledično temu tudi strateškega razvojnega plana. V ta namen najvišjemu vodstvu pripravi predlog preventivnih in korektivnih ukrepov.

S takim pristopom bodo minimalizirali verjetnost, da bi izdelan strateški razvojni plan ostal delno ali slabo realiziran.

## SKLEP

Stalno spreminjanje okolja, v katerem podjetje deluje, povečuje pomen strateškega razmišljanja in posledično strateškega planiranja podjetja. Strateško planiranje se hitro spreminja in postaja zaradi hitrih in nepredvidljivih sprememb vse bolj zahtevno in kompleksno. Strateško razmišljanje v več scenarijih je postalo nuja. Zamišljanje prihodnosti podjetja v več možnih scenarijih pomeni zamišljanje predpostavk uresničitve določenih strateških ciljev in zamišljanje načinov ali drugače rečeno poti, kako te cilje dejansko uresničiti. Dejanska uresničitve teh ciljev pa je po eni strani odvisna od uresničitve predpostavljenih scenarijev, po drugi strani pa od kakovostne priprave izvedbe strateških ciljev. Pri tem je treba poudariti, da morajo biti ti izvedeni v čim krajšem času, z najmanjšimi stroški in ob zadovoljivi kakovosti.

Z vidika proučevanja izvedbe strateškega plana podjetja sem ugotovil naslednje:

- strategije so sestavni del strateškega plana, ki povezujejo obstoječe stanje podjetja s cilji podjetja ali njegovo prihodnostjo;
- strategije so edini del strateškega plana, ki se v praksi tudi uresniči – izvede;
- strategije, njihovo oblikovanje in izvajanje so enkratne, kompleksne dejavnosti, kar velja tudi za projekte;
- oblikovanje in izvajanje strategij je multidisciplinarna dejavnost, ki vključuje strokovnjake z različnih področij, jih povezuje in udejanja principe timskega dela;

- strategije po temeljni opredelitvi prinašajo spremembe v poslovanju podjetja;
- ni dovolj, da podjetje izdela strateške cilje, ampak jih mora tudi konkretizirati s strategijami za njihovo izvedbo, kar pomeni, da mora določiti načine za njihovo uresničenje;
- strateško odločanje je kakovostnejše, če je vsaka strateška alternativa razčlenjena do priprave projektov.

S proučevanjem strategij in razmišljanjem o njihovi izvedbi že v času njihovega oblikovanja sem potrdil prvo tezo, ki pravi, da strategije izvajamo s projekti, ker je izvajanje strategij podjetja s projekti oziroma programi projektov učinkovitejše, hitrejše in bolj prilagodljivo od ostalih načinov izvajanja strategij.

S proučevanjem problemov, ki so posledica slabe izvedbe strateških planov, sem ugotovil, da je vzrok za slabo izvedbo med drugim v slabi pripravi strateških planov za izvedbo. Za uresničenje strateških ciljev podjetja je treba strateški plan in v njegovem okviru oblikovane strategije za izvedbo pripraviti, organizirati. To pomeni opredeliti jasne zadolžitve, odgovornosti, oblike komuniciranja, načine motiviranja in nagrajevanja. Skratka, pristop k izvedbi strategij oziroma projektov je treba planirati in nato uveljaviti. Ugotovil sem tudi, da je obseg znanja o vodenju projektov obširen in da je potrebno za izvajanje projektnega managementa v podjetju v prvi vrsti znanje zaposlenih. Ker izvajanje strategij s projekti predstavlja večprojektno okolje (več projektov se odvija hkrati in soodvisno), je treba ustvariti primerno organizacijsko strukturo v podjetju, ki podpira tako izvajanje. Pri tem sem prišel do zaključka, da je v primeru podjetja Fructal najprimernejša matrična organizacija, ki se prepleta s sicer že postavljeno funkcijsko organizacijsko strukturo. Samo znanje zaposlenih o projektih, projektnem vodenju pa ne bo zadostovalo za uspešno izvajanje projektov v podjetju. Podjetje mora k temu resneje pristopiti in začeti sistematično uvajati projektni management v podjetje. Pri tem je treba omeniti, da je samo uvajanje zahteven proces, ki mora biti podprt s strani najvišjega vodstva, sicer je verjetno že v začetku obsojeno na propad. Podjetje mora po začetnem uvajanju, ko vzpostavi vse potrebne elemente za uspešno vodenje projektov (kot na primer enotno metodologijo vodenja, motiviranje, organizacijo itd.), vseskozi razvijati in nadgrajevati osvojena znanja in izkušnje, in sicer v smeri doseganja zrelosti projektnega managementa. S tem sem potrdil tudi drugo hipotezo, ki pravi, da mora biti za učinkovito izvajanje strategije podjetja s projekti izpolnjena vrsta organizacijskih in drugih pogojev. Podjetje mora doseči zrelost v projektnem managementu.

V podjetju Fructal bi z integracijo strateškega in projektnega managementa dosegli hitrejše in kakovostnejše izvajanje zastavljenih strategij. S tem bi posredno dosegli večjo konkurenčnost in prilagodljivost podjetja.

## LITERATURA IN VIRI

1. Čarter, T., Lahovnik, M., Pučko, D., & Rejc Buhovac, A. (2011). *Strateški management* 2. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
2. Dubrovski, D. (2011). Ravnanje s spremembami v podjetjih, zavodih in javni upravi. V *Vloga razvojnega spreminjanja in krize. 12. znanstveno posvetovanje o organizaciji – zbornik referatov* (str. 1–10). Brdo pri Kranju: Društvo slovenska akademija za management, Fakulteta za organizacijske vede Kranj in Ekonomska fakulteta.
3. Fructal, d. d. (2003). *Letno poročilo podjetja Fructal, d. d.* Ajdovščina: Fructal, d. d.
4. Fructal, d. d. (2005a). *Letno poročilo podjetja Fructal, d. d.* Ajdovščina: Fructal, d. d.
5. Fructal, d. d. (2005b). *Projekt AT Kearney* (interno gradivo). Ajdovščina: Fructal, d. d.
6. Fructal, d. d. (2005c). *Projekt Hubelj* (interno gradivo). Ajdovščina: Fructal, d. d.
7. Fructal, d. d. (2006). *Letno poročilo podjetja Fructal, d. d.* Ajdovščina: Fructal, d. d.
8. Grundy, T. (1998). Strategy Impementation and Project Management. *International Journal of Project Management*, 16(1), 43–50.
9. Hauc, A., Kovač J., & Semolič B. (1993). *Projektno organiziran strateški management*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta in Projekt management inštitut.
10. Hauc, A., Ivanko, Š., Kajzer, Š., Kodre, P., Kralj, J., Marn, F., Mulej, M., Perić, F., & Škarabot, A. (1975). *Upravljanje projektima*. Zagreb: Informator.
11. Hauc, A. (2001a). Strateški projektni plan. *Projektna mreža Slovenije*, 4(4), 4–8.
12. Hauc, A. (2001b). Projekti zagona strategij in nova ekonomija. V *Projektni management v novi ekonomiji: zbirka predavanj* (str. 42–57). Ljubljana: Slovensko združenje za projektni management.
13. Hauc, A. (2002). *Projektni management*. Ljubljana: GV Založba.
14. Hauc, A., Semolič, B., & Kovač, J. (1998). Strategy Start-up. V *World Congress on Project Management. Proceedings vol.1* (str. 97–105). Ljubljana: Slovenian Project Management Association.
15. Hočevnar, M., Jaklič, M., & Zagoršek, H. (2003). *Ustvarjanje uspešnega podjetja: akcijski pristop k statističnemu razmišljanju, vodenju in nadziranju*. Ljubljana, GV Založba.
16. Hunger, J. D., & Wheelen, L. T. (1996). *Strategic Management*. Reading, Massachusetts (USA): Addison-Wesley Publishing.
17. Judson, A. S. (1990). *Making Strategy Hapen*. Oxford: Basil Blackwell.
18. Kerzner, H. (2004). *Advanced project management. Best practices on implementation* (2<sup>th</sup> ed.). New York: John Wiley and Sons, Inc.
19. Kramar Zupan, M. (2011). Vloga managerja vodje v procesu ravnanja s spremembami. V *Ravnanje s spremembami v podjetjih, zavodih in javni upravi. 12. znanstveno posvetovanje o organizaciji – zbornik referatov* (str. 71–80). Brdo pri Kranju: Društvo slovenska akademija za management, Fakulteta za organizacijske vede Kranj in Ekonomska fakulteta.
20. Kovač, J. (1995). *Uresničevanje strategije podjetja po projektnem načinu* (doktorska disertacija). Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta Maribor.

21. Kotler, P., Keller, K., Brady, M., Goodman, M. & Hansen, T. (2009). *Marketing Management*. Harlow England: Prentice Hall.
22. Larson, W. E., & Gobeli, H. D. (1988, september). Organizing for Product Development Projects. *Journal of Product Innovation Management*. Najdeno 23. maja 2006 na spletnem naslovu <http://www.pdma.org/journal/>
23. Lahovnik, M. (2003). *Gradivo za predmet teorija organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
24. Lautier Burnaby, E. (1998). Bussiness strategy and project. V *World Congress on Project Management. Proceedings vol.1* (str. 279–285). Ljubljana: Slovenian Project Management Association.
25. Meredith, J., Mantel, R., & Samuel, J. (1995). *Project management. A managerial Approach* (3<sup>th</sup> ed.). New York: John Wiley and Sons, Inc.
26. Mantel M., & Sutton, S. (2001). *Project management in practice*. New York: John Wiley and Sons, Inc.
27. Možina, S., Kavčič, B., Tavčar, M., Pučko, D., Ivanko, Š., Lipičnik, B., Gričar, J., Repovž, L., Vizja, A., Rus, V., & Bohinc, R. (1994). *Management*. Radovljica: Založba Didakta.
28. PMI – Project Management Institute. (1996). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*. Pennsylvania: Project Management Institute, Inc.
29. PMI – Project Management Institute. (2004). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*. Pennsylvania: Project Management Institute, Inc.
30. PMI – Project Management Institute. (2008). *Vodnik po znanju projektnega vodenja (PMBOOK vodnik)* (3. izdaja). Kranj: Moderna organizacija, Fakulteta za družbene vede Kranj.
31. Pučko, D. (2003). *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
32. Pučko, D. (2004). *Dodatno gradivo za predmete: Strateški management in planiranje za managerje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
33. Rea, P. J., & Kerzner, H. (1997). *Strategic Planning, A practical guide*. New York: Van Nostrand Reinhold.
34. Rozman, R. (1998). Implementing strategies through projects. V *World Congress on Project Management. Proceedings vol.1* (str. 67–75). Ljubljana: Slovenian Project Management Association.
35. Rozman, R. (2000). Uresničevanje strategij s projektno organizacijo. *Projektna mreža Slovenije*, 3(1), 5–12.
36. Rozman, R., & Kovač, J. (2012). *Management*. Ljubljana: GV Založba.
37. Rozman, R & Stare, A. (2008). *Projektni management ali ravnateljstvo projekta*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
38. Sedovnik, M. (2003). *Izvajanje strateškega plana s projekti* (doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
39. Stare, A. (2002). Organiziranost projektov in projektne pisarne v različnih organizacijah. V I. Vrečko, J. Kovač & B. Semolič (ur.), *Izbrana poglavja iz*

- projektnega managementa* (str. 133–152). Ljubljana: Slovensko združenje za projektni management.
40. Taylor, P. (2010). *Introduction to Management Science*. Upper Saddle River, New York: Prentice Hall.
  41. Tooher, T., & Chik, P. (1998). Strategic planning for project success – 8 project based models for integration. V *World Congress on Project Management. Proceedings vol.1* (str. 84–89). Ljubljana: Slovenian Project Management Association.
  42. Turner, R. J. (1993). *The Handbook of Project Based management*. London Maidenhead: McGraw-Hill Book Company.
  43. Vračar, V. (2011). Korenite spremembe in razlogi za njihovo pogosto neuspešnost. V *Ravnanje s spremembami v podjetjih, zavodih in javni upravi. 12. znanstveno posvetovanje o organizaciji – zbornik referatov* (str. 55–70). Brdo pri Kranju: Društvo slovenska akademija za management, Fakulteta za organizacijske vede Kranj in Ekonomska fakulteta.
  44. Wheelen, L. T., & Hunger, D. J. (2009). *Concepts in Strategic Management and Business Policy* (12<sup>th</sup> ed.). Upper Saddle River: Pearson.
  45. Wysocki, R. K., Beck, R. Jr., & Crane, D. B. (2000). *Effective Project Management* (2<sup>th</sup> ed.). New York: John Wiley and Sons, Inc.
  46. ZPM – Slovensko združenje za projektni management. (1999). *SLO CERT – Program certificiranja usposobljenosti projektnih managerjev. Kratka vsebina strukture znanj projektnega managementa – verzija 1.0*. Ljubljana: Slovensko združenje za projektni management.

## **PRILOGE**

## Priloga 1: Pregled terminskega plana izdelave strateškega plana za posamezne prodajne programe

| ID | Task Name                                                                                      | Duration | Start       | Qtr 1, 2005 |      |     | Qtr 2, 2005 |     |     | Qtr 3, 2005 |     |  |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|-------------|-------------|------|-----|-------------|-----|-----|-------------|-----|--|
|    |                                                                                                |          |             | Jan         | Feb  | Mar | Apr         | May | Jun | Jul         | Aug |  |
| 1  | STRATEŠKO UPRAVLJANJE S PROGRAMI PROIZVODOV V PODJETJU FRUCTAL                                 | 207 days | Wed 16.2.05 |             |      |     |             |     |     |             |     |  |
| 2  | ANALIZA VERIGE VREDNOSTI                                                                       | 121 days | Wed 16.2.05 |             |      |     |             |     |     |             |     |  |
| 3  | Tržišče                                                                                        | 7 days   | Wed 16.2.05 |             |      |     |             |     |     |             |     |  |
| 4  | Pripraviti podatke o zgodovini prodaje za vse artikle za zadnjih 5 let                         | 2 days   | Wed 16.2.05 | 16.2        | 17.2 |     |             |     |     |             |     |  |
| 5  | Segmentacija vseh geografskih trgov na nivoju podjetja                                         | 2 days   | Wed 16.2.05 | 16.2        | 17.2 |     |             |     |     |             |     |  |
| 6  | Segmentacija vseh geografskih trgov za vsak program v DPM matriki                              | 3 days   | Fri 18.2.05 | 18.2        | 22.2 |     |             |     |     |             |     |  |
| 7  | Določiti deleže prodaje na posameznem trgu za vsak program                                     | 2 days   | Wed 23.2.05 | 23.2        | 24.2 |     |             |     |     |             |     |  |
| 8  | Zaključki in prioritete                                                                        | 0 wks    | Thu 24.2.05 | 24.2        |      |     |             |     |     |             |     |  |
| 9  | Končni potrošnik                                                                               | 17 days  | Fri 25.2.05 |             |      |     |             |     |     |             |     |  |
| 10 | Določiti ciljne skupine za vse linije proizvodov                                               | 1 wk     | Fri 25.2.05 | 25.2        | 3.3  |     |             |     |     |             |     |  |
| 11 | Določiti ciljne skupine glede na sprejemanje inovacij                                          | 4 days   | Fri 4.3.05  | 4.3         | 9.3  |     |             |     |     |             |     |  |
| 12 | Določiti kdo, kje, koliko in kdaj konzumira proizvode za vsak program                          | 8 days   | Thu 10.3.05 | 10.3        | 21.3 |     |             |     |     |             |     |  |
| 13 | Določiti kdo, kje, koliko in kdaj kupuje proizvode za vsak program                             | 8 days   | Thu 10.3.05 | 10.3        | 21.3 |     |             |     |     |             |     |  |
| 14 | Zaključki in prioritete                                                                        | 0 days   | Mon 21.3.05 | 21.3        |      |     |             |     |     |             |     |  |
| 15 | Analiza asortimana                                                                             | 27 days  | Tue 22.3.05 |             |      |     |             |     |     |             |     |  |
| 16 | Uvrstitev proizvodov na življenjsko krivuljo za vsako linijo izdelkov                          | 2 days   | Tue 22.3.05 | 22.3        | 23.3 |     |             |     |     |             |     |  |
| 17 | BCG matrika za vse linije proizvodov v programu                                                | 3 days   | Thu 24.3.05 | 24.3        | 28.3 |     |             |     |     |             |     |  |
| 18 | Prikaz razporejenosti in pozicioniranja proizvodov po blagovnih znamkah                        | 1 day    | Tue 29.3.05 | 29.3        | 29.3 |     |             |     |     |             |     |  |
| 19 | Definirati nivoje proizvodov za reprezentativne proizvode za vsako linijo                      | 2 days   | Wed 30.3.05 | 30.3        | 31.3 |     |             |     |     |             |     |  |
| 20 | Detaljno razdelati nivo razširjenega proizvoda in nivo potencialnega proizvoda za vsako linijo | 3 days   | Fri 1.4.05  | 1.4         | 5.4  |     |             |     |     |             |     |  |
| 21 | Natančno določiti dimenzije asortimana (širina, dolžina, globina)                              | 2 days   | Wed 6.4.05  | 6.4         | 7.4  |     |             |     |     |             |     |  |
| 22 | Priprava diagrama generalne filozofije proizvoda (radar diagram)                               | 2 days   | Fri 8.4.05  | 8.4         | 11.4 |     |             |     |     |             |     |  |
| 23 | Izdelati napoved prodaje do leta 2009                                                          | 4 days   | Tue 12.4.05 | 12.4        | 15.4 |     |             |     |     |             |     |  |
| 24 | Zaključki vezavi za rezanje posameznih linij                                                   | 2 days   | Mon 18.4.05 | 18.4        | 19.4 |     |             |     |     |             |     |  |
| 25 | Zaključki vezani na modernizacijo posameznih linij                                             | 3 days   | Wed 20.4.05 | 20.4        | 22.4 |     |             |     |     |             |     |  |
| 26 | Definirati ključne faktorje uspeha za posamezno linijo (image, vrednost, zadovoljstvo)         | 3 days   | Mon 25.4.05 | 25.4        | 27.4 |     |             |     |     |             |     |  |
| 27 | Zaključki in prioritete                                                                        | 0 wks    | Wed 27.4.05 | 27.4        |      |     |             |     |     |             |     |  |
| 28 | Distribucijski kanali                                                                          | 21 days  | Thu 28.4.05 |             |      |     |             |     |     |             |     |  |
| 29 | Določiti deleže posameznih distribucijskih kanalov v prodaji programa                          | 2 days   | Thu 28.4.05 | 28.4        | 29.4 |     |             |     |     |             |     |  |
| 30 | Določiti deleže posameznih formatov prodajnih mest za posamezen program                        | 4 days   | Mon 2.5.05  | 2.5         | 5.5  |     |             |     |     |             |     |  |
| 31 | Določiti alternativne kanale distribucije                                                      | 5 days   | Fri 6.5.05  |             |      |     |             |     |     |             |     |  |
| 32 | food store                                                                                     | 1 wk     | Fri 6.5.05  | 6.5         | 12.5 |     |             |     |     |             |     |  |
| 33 | HO.RE.CA                                                                                       | 1 wk     | Fri 6.5.05  | 6.5         | 12.5 |     |             |     |     |             |     |  |
| 34 | institucionalni                                                                                | 1 wk     | Fri 6.5.05  | 6.5         | 12.5 |     |             |     |     |             |     |  |
| 35 | ostali kanali                                                                                  | 1 wk     | Fri 6.5.05  | 6.5         | 12.5 |     |             |     |     |             |     |  |
| 36 | Zbiranje podatkov o distribucijskih kapacitetah za program proizvodov                          | 10 days  | Fri 13.5.05 |             |      |     |             |     |     |             |     |  |
| 37 | vrsta distribucije                                                                             | 8 days   | Fri 13.5.05 | 13.5        | 24.5 |     |             |     |     |             |     |  |
| 38 | geografska tržišča                                                                             | 8 days   | Fri 13.5.05 | 13.5        | 24.5 |     |             |     |     |             |     |  |
| 39 | organizacija distribucijske mreže                                                              | 10 days  | Fri 13.5.05 | 13.5        | 26.5 |     |             |     |     |             |     |  |
| 40 | Zaključki in prioritete                                                                        | 0 wks    | Thu 26.5.05 | 26.5        |      |     |             |     |     |             |     |  |
| 41 | Kupci                                                                                          | 30 days  | Fri 27.5.05 |             |      |     |             |     |     |             |     |  |
| 42 | Deleži ključnih kupcev za podjetje v celoti                                                    | 2 days   | Fri 27.5.05 | 27.5        | 30.5 |     |             |     |     |             |     |  |
| 43 | Deleži ključnih kupcev za vsak program                                                         | 2 days   | Tue 31.5.05 | 31.5        | 1.6  |     |             |     |     |             |     |  |

| ID | Task Name                                                                                               | Duration       | Start              | 2005 |      |     |      |      |     |     |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|--------------------|------|------|-----|------|------|-----|-----|
|    |                                                                                                         |                |                    | Feb  | Mar  | Apr | May  | Jun  | Jul | Aug |
| 43 | Deleži ključnih kupcev za vsak program                                                                  | 2 days         | Tue 31.5.05        |      |      |     | 31.5 | 1.6  |     |     |
| 44 | Strategije posameznih kupcev                                                                            | 1 wk           | Thu 2.6.05         |      |      |     | 2.6  | 8.6  |     |     |
| 45 | Pozicioniranje posameznih kupcev                                                                        | 1 wk           | Thu 2.6.05         |      |      |     | 2.6  | 8.6  |     |     |
| 46 | Možnosti sodelovanja s kupci                                                                            | 2 wks          | Thu 2.6.05         |      |      |     | 2.6  | 15.6 |     |     |
| 47 | Primerjava podatkov o deležih na posameznem trgu in deležev posameznih ključnih kupcev                  | 4 days         | Thu 16.6.05        |      |      |     | 16.6 | 21.6 |     |     |
| 48 | Primerjava podatkov o deležih ključnih kupcev in deleži posameznih formatnih mest                       | 4 days         | Wed 22.6.05        |      |      |     | 22.6 | 27.6 |     |     |
| 49 | <b>Zbiranje podatkov o trgovskih znamkah</b>                                                            | <b>5 days</b>  | <b>Tue 28.6.05</b> |      |      |     |      |      |     |     |
| 50 | ime, lastnik                                                                                            | 2 days         | Tue 28.6.05        |      |      |     | 28.6 | 29.6 |     |     |
| 51 | delež v prodaji na trgu                                                                                 | 1 wk           | Tue 28.6.05        |      |      |     | 28.6 | 4.7  |     |     |
| 52 | strategija                                                                                              | 1 wk           | Tue 28.6.05        |      |      |     | 28.6 | 4.7  |     |     |
| 53 | Opredeliti strategijo in možnosti razvoja lastnih trgovskih znamk                                       | 3 days         | Tue 5.7.05         |      |      |     | 5.7  | 7.7  |     |     |
| 54 | Zaključki in prioritete                                                                                 | 0 wks          | Thu 7.7.05         |      |      |     |      | 7.7  |     |     |
| 55 | <b>Strategija cen</b>                                                                                   | <b>83 days</b> | <b>Fri 4.3.05</b>  |      |      |     |      |      |     |     |
| 56 | Prilpavi aktivnosti za test cen po PMS metodi (zadolžitve, aktivnosti, čas, stroški)                    | 3 wks          | Fri 4.3.05         | 4.3  | 24.3 |     |      |      |     |     |
| 57 | Določiti razpon cen za reprezentativne proizvode za vsako linijo                                        | 2 wks          | Fri 25.3.05        | 25.3 | 7.4  |     |      |      |     |     |
| 58 | Določiti taktično postavljanje cen v primerjavi s konkurenco (brand price compromise)                   | 3 wks          | Fri 8.4.05         | 8.4  | 28.4 |     |      |      |     |     |
| 59 | Prilpavi izvajanje aktivnosti raziskave elastičnosti cen za reprezentativne proizvode v vsaki liniji    | 3 wks          | Fri 29.4.05        | 29.4 | 19.5 |     |      |      |     |     |
| 60 | Zaključki testiranja cen v povezavi s trateskim in taktičnim postavljanjem cen                          | 1 wk           | Fri 20.5.05        | 20.5 | 26.5 |     |      |      |     |     |
| 61 | Definirati vrednostno ponudbo za reprezentativne proizvode upoštevajoč blagovne znamke                  | 8 days         | Fri 27.5.05        | 27.5 | 7.6  |     |      |      |     |     |
| 62 | Analiza dosedanjih strategij cen za vse proizvode                                                       | 10 days        | Wed 8.6.05         | 8.6  | 21.6 |     |      |      |     |     |
| 63 | Definirati strategijo cen v prihodnje do 2009                                                           | 1 wk           | Wed 22.6.05        | 22.6 | 28.6 |     |      |      |     |     |
| 64 | <b>Stroški proizvoda</b>                                                                                | <b>19 days</b> | <b>Fri 8.7.05</b>  |      |      |     |      |      |     |     |
| 65 | <b>Definirati strukturo stroškov za vsako linijo proizvodov</b>                                         | <b>19 days</b> | <b>Fri 8.7.05</b>  |      |      |     |      |      |     |     |
| 66 | <b>Zbrati podatke o stroških linij proizvodov in za reprezentativne proizvode</b>                       | <b>14 days</b> | <b>Fri 8.7.05</b>  |      |      |     |      |      |     |     |
| 67 | stroški razvoja                                                                                         | 2 days         | Fri 8.7.05         |      |      |     | 8.7  | 11.7 |     |     |
| 68 | stroški proizvodnje                                                                                     | 2 days         | Tue 12.7.05        |      |      |     | 12.7 | 13.7 |     |     |
| 69 | stroški distribucije                                                                                    | 4 days         | Thu 14.7.05        |      |      |     | 14.7 | 19.7 |     |     |
| 70 | marže in dobiček                                                                                        | 1 day          | Wed 20.7.05        |      |      |     | 20.7 | 20.7 |     |     |
| 71 | Zbrati podatke o fiksnih in variabilnih stroških                                                        | 4 days         | Thu 21.7.05        |      |      |     | 21.7 | 26.7 |     |     |
| 72 | Izračunati Time to market                                                                               | 1 day          | Wed 27.7.05        |      |      |     | 27.7 | 27.7 |     |     |
| 73 | Izračunati in izdelati Break even after release diagraph                                                | 1 day          | Thu 28.7.05        |      |      |     | 28.7 | 28.7 |     |     |
| 74 | Izračunati in izdelati Break even diagraph                                                              | 1 day          | Fri 29.7.05        |      |      |     | 29.7 | 29.7 |     |     |
| 75 | Izračunati profitabilnost posameznih proizvodov                                                         | 1 day          | Mon 1.8.05         |      |      |     | 1.8  | 1.8  |     |     |
| 76 | Razvrstitev proizvodov padajoče po absolutni in relativni profitabilnosti                               | 1 day          | Tue 2.8.05         |      |      |     | 2.8  | 2.8  |     |     |
| 77 | Ugotoviti spreminjanje relativne in absolutne profitabilnosti skozi faze življenjskega cikla proizvodov | 1 day          | Wed 3.8.05         |      |      |     | 3.8  | 3.8  |     |     |
| 78 | Zaključki in prioritete                                                                                 | 0 wks          | Wed 3.8.05         |      |      |     |      | 3.8  |     |     |
| 79 | <b>Konkurenca</b>                                                                                       | <b>25 days</b> | <b>Wed 29.6.05</b> |      |      |     |      |      |     |     |
| 80 | Zbrati podatke o horizontalni konkurenci (proizvajalci in distributerji) za posamezne linije            | 1 wk           | Wed 29.6.05        |      |      |     | 29.6 | 5.7  |     |     |
| 81 | Zbrati podatke o moči dobaviteljev in odvisnosti Fructala                                               | 1 wk           | Wed 29.6.05        |      |      |     | 29.6 | 5.7  |     |     |
| 82 | Zbrati podatke o moči in konkurenci med posameznimi kupci                                               | 5 days         | Wed 6.7.05         |      |      |     | 6.7  | 12.7 |     |     |
| 83 | Zbrati podatke o novih prihodih konkurentov                                                             | 2 wks          | Wed 13.7.05        |      |      |     | 13.7 | 26.7 |     |     |
| 84 | Zbrati podatke o substitutih (proizvodi, ki zamenjujejo naše)                                           | 1 wk           | Wed 27.7.05        |      |      |     | 27.7 | 2.8  |     |     |
| 85 | Zaključki in prioritete                                                                                 | 0 wks          | Tue 2.8.05         |      |      |     |      | 2.8  |     |     |



| ID  | Task Name                                                                                             | Duration       | Start              | 2005 |     |     |       |     |     |
|-----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|--------------------|------|-----|-----|-------|-----|-----|
|     |                                                                                                       |                |                    | May  | Jun | Jul | Aug   | Sep | Oct |
| 85  | Zaključki in prioritete                                                                               | 0 wks          | Tue 2.8.05         |      |     |     | 2.8   |     |     |
| 86  | <b>ZAKJUČKI ANALIZE</b>                                                                               | <b>15 days</b> | <b>Thu 4.8.05</b>  |      |     |     | 4.8   |     |     |
| 87  | SWOT analiza                                                                                          | 3 days         | Thu 4.8.05         |      |     |     | 4.8   |     |     |
| 88  | Definiranje programov za ustvarjanje prednosti pred konkurenco                                        | 4 days         | Tue 9.8.05         |      |     |     | 9.8   |     |     |
| 89  | Definiranje programov za odpravljanje slabosti v primerjavi s konkurenco                              | 4 days         | Mon 15.8.05        |      |     |     | 15.8  |     |     |
| 90  | Definirati programe za slabe konkurence za vsak trg, distribucijski kanal in ključne kupce            | 4 days         | Fri 19.8.05        |      |     |     | 19.8  |     |     |
| 91  | <b>DEFINIRANJE VIZIJE IN POSLANSTVA ZA PROGRAM PROIZVODOV</b>                                         | <b>7 days</b>  | <b>Thu 25.8.05</b> |      |     |     |       |     |     |
| 92  | <b>Postavljanje vizije in poslanstva za program za naslednjih 5 let</b>                               | <b>7 days</b>  | <b>Thu 25.8.05</b> |      |     |     |       |     |     |
| 93  | <b>Definiranje numeričnih ciljev za prihodnjih pet let</b>                                            | <b>4 days</b>  | <b>Thu 25.8.05</b> |      |     |     |       |     |     |
| 94  | rast prodaje v naslednjih 5 letih za top 10 proizvodov vsake linije v BCG matriki                     | 2 days         | Thu 25.8.05        |      |     |     | 25.8  |     |     |
| 95  | zmanjšanje stroškov v naslednjih 5 letih za top 10 proizvodov vsake linije v BCG matriki              | 2 days         | Mon 29.8.05        |      |     |     | 29.8  |     |     |
| 96  | Definirati strateške nenumerične cilje za program v naslednjih 5 letih                                | 3 days         | Wed 31.8.05        |      |     |     | 31.8  |     |     |
| 97  | <b>STRATEGIJA LINIJE PROIZVODOV</b>                                                                   | <b>29 days</b> | <b>Mon 5.9.05</b>  |      |     |     |       |     |     |
| 98  | <b>Definirati glavne značilnosti strategije krovne blagovne znamke programa</b>                       | <b>9 days</b>  | <b>Mon 5.9.05</b>  |      |     |     |       |     |     |
| 99  | prizma identitete                                                                                     | 3 days         | Mon 5.9.05         |      |     |     | 5.9   |     |     |
| 100 | logotipi                                                                                              | 2 days         | Thu 8.9.05         |      |     |     | 8.9   |     |     |
| 101 | simboli                                                                                               | 2 days         | Mon 12.9.05        |      |     |     | 12.9  |     |     |
| 102 | ciljna skupina                                                                                        | 1 day          | Wed 14.9.05        |      |     |     | 14.9  |     |     |
| 103 | reprezentativni proizvodi                                                                             | 1 day          | Thu 15.9.05        |      |     |     | 15.9  |     |     |
| 104 | <b>Obrazložitev planiranih sprememb blagovne znamke v prihodnjem obdobju</b>                          | <b>10 days</b> | <b>Fri 16.9.05</b> |      |     |     |       |     |     |
| 105 | piramida sprememb                                                                                     | 3 days         | Fri 16.9.05        |      |     |     | 16.9  |     |     |
| 106 | bistvo BZ                                                                                             | 3 days         | Wed 21.9.05        |      |     |     | 21.9  |     |     |
| 107 | stil                                                                                                  | 2 days         | Mon 26.9.05        |      |     |     | 26.9  |     |     |
| 108 | teme                                                                                                  | 2 days         | Wed 28.9.05        |      |     |     | 28.9  |     |     |
| 109 | Pojasniti katere elemente prizme identitete bomo komunicirali v naslednjih 5 letih po posameznem letu | 2 days         | Fri 30.9.05        |      |     |     | 30.9  |     |     |
| 110 | Definirati vlogo posameznih linij proizvodov in njihovo strategijo glede na BCG in ŽCI                | 3 days         | Tue 4.10.05        |      |     |     | 4.10  |     |     |
| 111 | Definirati marketinške cilje in okvirno strategijo za linije in program (Ansoffova matrika)           | 3 days         | Fri 7.10.05        |      |     |     | 7.10  |     |     |
| 112 | Glede na tržne trende, obnašanje potrošnikov in konkurence definirati proizvode za ukinitev           | 2 days         | Wed 12.10.05       |      |     |     | 12.10 |     |     |
| 113 | <b>Plan inovacij proizvodov za naslednjih 5 let</b>                                                   | <b>19 days</b> | <b>Mon 5.9.05</b>  |      |     |     |       |     |     |
| 114 | število novih proizvodov                                                                              | 3 days         | Mon 5.9.05         |      |     |     | 5.9   |     |     |
| 115 | <b>vrste inovacij in spremembe obstoječih proizvodov</b>                                              | <b>6 days</b>  | <b>Thu 8.9.05</b>  |      |     |     |       |     |     |
| 116 | recepture                                                                                             | 4 days         | Thu 8.9.05         |      |     |     | 8.9   |     |     |
| 117 | vrste in velikosti pakiranj                                                                           | 4 days         | Thu 8.9.05         |      |     |     | 8.9   |     |     |
| 118 | ostali elementi fizičnih proizvodov                                                                   | 2 days         | Wed 14.9.05        |      |     |     | 14.9  |     |     |
| 119 | Določitev optimalnega obsega asortimana                                                               | 2 days         | Fri 16.9.05        |      |     |     | 16.9  |     |     |
| 120 | <b>Aktivnosti za blokiranje konkurence</b>                                                            | <b>8 days</b>  | <b>Tue 20.9.05</b> |      |     |     |       |     |     |
| 121 | kopiranje proizvodov                                                                                  | 3 days         | Tue 20.9.05        |      |     |     | 20.9  |     |     |
| 122 | pariranje z širino asortimana                                                                         | 2 days         | Fri 23.9.05        |      |     |     | 23.9  |     |     |
| 123 | aktivnosti za slabljenje pozicije konkurence                                                          | 3 days         | Tue 27.9.05        |      |     |     | 27.9  |     |     |
| 124 | <b>STRATEGIJA DISTRIBUCIJE</b>                                                                        | <b>23 days</b> | <b>Mon 5.9.05</b>  |      |     |     |       |     |     |
| 125 | Določiti prioritete geografske trge                                                                   | 2 days         | Mon 5.9.05         |      |     |     | 5.9   |     |     |
| 126 | <b>Določiti v katerih distribucijskih kanalih in s katerimi proizvodi bomo prisotni na trgu</b>       | <b>2 days</b>  | <b>Wed 7.9.05</b>  |      |     |     |       |     |     |
| 127 | potrebe potrošnikov                                                                                   | 2 days         | Wed 7.9.05         |      |     |     | 7.9   |     |     |

| ID  | Task Name                                                                                                                | Duration       | Start               | 2005  |       |     |     |     |
|-----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|---------------------|-------|-------|-----|-----|-----|
|     |                                                                                                                          |                |                     | Aug   | Sep   | Oct | Nov | Dec |
| 127 | potrebe potrošnikov                                                                                                      | 2 days         | Wed 7.9.05          | 7.9   | 8.9   |     |     |     |
| 128 | specifike distribucijskega kanala                                                                                        | 2 days         | Wed 7.9.05          | 7.9   | 8.9   |     |     |     |
| 129 | intenzivnost konkurence v kanalu                                                                                         | 2 days         | Wed 7.9.05          | 7.9   | 8.9   |     |     |     |
| 130 | Določiti optimalna distribucijska in logistične rešitve                                                                  | 4 days         | Fri 9.9.05          | 9.9   | 14.9  |     |     |     |
| 131 | Plan potrebnih distribucijskih sprememb po letih za 5 let                                                                | 2 days         | Thu 15.9.05         | 15.9  | 16.9  |     |     |     |
| 132 | Definirati s katerimi proizvodi se bo napadel posamezni trg                                                              | 1 day          | Mon 19.9.05         | 19.9  | 19.9  |     |     |     |
| 133 | Uskladiti strategijo nastopa celotnega podjetja na trgu (programi, prioritete, redosled uvajanja) po letih               | 1 wk           | Tue 20.9.05         | 20.9  | 26.9  |     |     |     |
| 134 | Definirati prioritete formate prodajnih mest znotraj vsakega kanala distribucije po trgih                                | 2 days         | Tue 27.9.05         | 27.9  | 28.9  |     |     |     |
| 135 | Definirati strategijo do 5 najpomembnejših kupcev na prioritetenem trgu                                                  | 3 days         | Thu 29.9.05         | 29.9  | 3.10  |     |     |     |
| 136 | <b>Trade marketing aktivnosti (po kanalih in ključnih kupcih)</b>                                                        | <b>15 days</b> | <b>Thu 15.9.05</b>  |       |       |     |     |     |
| 137 | širina asortimana                                                                                                        | 2 days         | Thu 15.9.05         | 15.9  | 16.9  |     |     |     |
| 138 | cena                                                                                                                     | 4 days         | Mon 19.9.05         | 19.9  | 22.9  |     |     |     |
| 139 | promocija (intenzivnost in vrste)                                                                                        | 1 wk           | Fri 23.9.05         | 23.9  | 29.9  |     |     |     |
| 140 | pozicioniranje                                                                                                           | 4 days         | Fri 30.9.05         | 30.9  | 5.10  |     |     |     |
| 141 | <b>STRATEGIJA CEN</b>                                                                                                    | <b>18 days</b> | <b>Mon 5.9.05</b>   |       |       |     |     |     |
| 142 | Določiti strategijo cen glede na odnos cena-kvaliteta za vsako linijo (v povezavi s strategijo BZ in strukturo stroškov) | 3 days         | Mon 5.9.05          | 5.9   | 7.9   |     |     |     |
| 143 | Določiti detaljno strategijo cen za top 10 proizvodov vsake linije po trgih za 5 let                                     | 2 days         | Thu 8.9.05          | 8.9   | 9.9   |     |     |     |
| 144 | Določiti strategijo cen za uvajanje novih proizvodov (linija/trg)                                                        | 1 day          | Mon 12.9.05         | 12.9  | 12.9  |     |     |     |
| 145 | Določiti strategijo zmanjševanja stroškov za posamezno linijo proizvodov                                                 | 3 days         | Tue 13.9.05         | 13.9  | 15.9  |     |     |     |
| 146 | Plan analiziranja cen za posamezne linije po trgih (frekvenca in obseg)                                                  | 1 day          | Fri 16.9.05         | 16.9  | 16.9  |     |     |     |
| 147 | Definirati proizvode kjer bomo imeli agresivno postavljene cene z namenom osvajanja tržnih deležev                       | 1 day          | Mon 19.9.05         | 19.9  | 19.9  |     |     |     |
| 148 | Določiti velikost akcijskih rabatov za artikle po trgih                                                                  | 3 days         | Tue 20.9.05         | 20.9  | 22.9  |     |     |     |
| 149 | <b>Izdelava scenarijev za 3 namočneješe konkurente če</b>                                                                | <b>4 days</b>  | <b>Fri 23.9.05</b>  |       |       |     |     |     |
| 150 | trajno znižanje cen                                                                                                      | 4 days         | Fri 23.9.05         | 23.9  | 28.9  |     |     |     |
| 151 | pogoste akcijske promocije                                                                                               | 4 days         | Fri 23.9.05         | 23.9  | 28.9  |     |     |     |
| 152 | začnejo cenovno vojno                                                                                                    | 4 days         | Fri 23.9.05         | 23.9  | 28.9  |     |     |     |
| 153 | hranjenje premium pozicije za vsako ceno                                                                                 | 4 days         | Fri 23.9.05         | 23.9  | 28.9  |     |     |     |
| 154 | <b>STRATEGIJA PROMOCIJE</b>                                                                                              | <b>32 days</b> | <b>Mon 5.9.05</b>   |       |       |     |     |     |
| 155 | Določiti delež medijske in in-store promocije po posameznem trgu                                                         | 2 days         | Mon 5.9.05          | 5.9   | 6.9   |     |     |     |
| 156 | Analiza in določitev top 3 medijev za dosego ciljne skupine po posameznem trgu                                           | 1 wk           | Mon 5.9.05          | 5.9   | 9.9   |     |     |     |
| 157 | Določiti intenzivnost oglaševanja za posamezno linijo in trg po letih (5 let)                                            | 3 days         | Mon 12.9.05         | 12.9  | 14.9  |     |     |     |
| 158 | <b>Določiti izgled (lay-out) police in ostale načine zlaganja na prodajnih mestih</b>                                    | <b>8 days</b>  | <b>Thu 15.9.05</b>  |       |       |     |     |     |
| 159 | hipermarket                                                                                                              | 8 days         | Thu 15.9.05         | 15.9  | 26.9  |     |     |     |
| 160 | supermarket                                                                                                              | 8 days         | Thu 15.9.05         | 15.9  | 26.9  |     |     |     |
| 161 | večjo trgovino                                                                                                           | 8 days         | Thu 15.9.05         | 15.9  | 26.9  |     |     |     |
| 162 | manjšo trgovino                                                                                                          | 8 days         | Thu 15.9.05         | 15.9  | 26.9  |     |     |     |
| 163 | gostinstvo                                                                                                               | 8 days         | Thu 15.9.05         | 15.9  | 26.9  |     |     |     |
| 164 | Določiti budget za zakup polic v povezavi z in-store promocijo (končnice, paletna mesta...)                              | 4 days         | Tue 27.9.05         | 27.9  | 30.9  |     |     |     |
| 165 | Določiti 3 vrste dokazano uspešnih prodajnih promocij za vsak tip prodajnega mesta po trgih                              | 4 days         | Mon 3.10.05         | 3.10  | 6.10  |     |     |     |
| 166 | Izdelati plan in-store aktivnosti za ključne kupce po posameznih trgih                                                   | 3 days         | Fri 7.10.05         | 7.10  | 11.10 |     |     |     |
| 167 | Določiti potreben POS material                                                                                           | 5 days         | Wed 12.10.05        | 12.10 | 18.10 |     |     |     |
| 168 | <b>DOLOČITEV KLJUČNIH INDIKATORJEV USPEHA IMPLEMENTACIJE STRATEGIJE</b>                                                  | <b>32 days</b> | <b>Wed 19.10.05</b> |       |       |     |     |     |
| 169 | Določiti ključne indikatorje uspeha                                                                                      | 3 days         | Wed 19.10.05        | 19.10 | 21.10 |     |     |     |

| ID  | Task Name                                                                 | Duration       | Start               | 2005 |     |     |     |     |     | Gtr 1, |
|-----|---------------------------------------------------------------------------|----------------|---------------------|------|-----|-----|-----|-----|-----|--------|
|     |                                                                           |                |                     | Aug  | Sep | Oct | Nov | Dec | Jan |        |
| 168 | <b>DOLOČITEV KLJUČNIH INDIKATORJEV USPEHA IMPLEMENTACIJE STRATEGIJE</b>   | <b>32 days</b> | <b>Wed 19.10.05</b> |      |     |     |     |     |     |        |
| 169 | Določiti ključne indikatorje uspeha                                       | 3 days         | Wed 19.10.05        |      |     |     |     |     |     |        |
| 170 | Napravi grob plan po skupinah aktivnosti po letih                         | 3 days         | Mon 24.10.05        |      |     |     |     |     |     |        |
| 171 | Napravi grob plan po posameznih aktivnostih za naslednjih 5 let           | 3 days         | Thu 27.10.05        |      |     |     |     |     |     |        |
| 172 | Napravi detajlni plan po posameznih aktivnostih za prihodnje leto         | 1 wk           | Tue 1.11.05         |      |     |     |     |     |     |        |
| 173 | <b>Določiti odgovorne osebe za izvedbo</b>                                | <b>8 days</b>  | <b>Tue 8.11.05</b>  |      |     |     |     |     |     |        |
| 174 | formiranje timov                                                          | 3 days         | Tue 8.11.05         |      |     |     |     |     |     |        |
| 175 | planiranje organizacije                                                   | 2 days         | Fri 11.11.05        |      |     |     |     |     |     |        |
| 176 | določitev nagrajevanja                                                    | 3 days         | Tue 15.11.05        |      |     |     |     |     |     |        |
| 177 | Napravi grobo predvidevanje budžeta za naslednjih 5 let                   | 3 days         | Fri 18.11.05        |      |     |     |     |     |     |        |
| 178 | Napravi detajlni predlog budžeta za naslednje leto                        | 1 wk           | Wed 23.11.05        |      |     |     |     |     |     |        |
| 179 | Napravi zaključno poročilo (povzetek) poslovnega načrta za top management | 18 days        | Tue 8.11.05         |      |     |     |     |     |     |        |
| 180 | IZDELAN POSLOVNI NAČRT IN STRATEGIJA ZA PROGRAM                           | 0 days         | Thu 1.12.05         |      |     |     |     |     |     |        |

