

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

URESNIČEVANJE STRATEGIJ S PROJEKTI – PRIMER PODJETJA MERKUR

Ljubljana, september 2005

ANDREJA NAGLIČ

IZJAVA

Študentka Andreja Naglič izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom dr. Rudija Rozmana in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 23.09.2005

Podpis:

KAZALO

UVOD	1
1 STRATEŠKO PLANIRANJE IN URESNIČEVANJE STRATEGIJ.....	2
1.1 OPREDELITEV PLANIRANJA	2
1.2 RAZVOJ PLANIRANJA POSLOVANJA PODJETJA	3
1.3 PROCES IN POMEN STRATEŠKEGA PLANIRANJA	5
1.4 IZVAJANJE STRATEŠKEGA PLANA	6
1.4.1 Opredelitev strategij	6
1.4.2 Značilnosti strategij	7
1.4.3 Načini uresničevanja strategij	7
1.4.4 Problemi uresničevanja strategij	9
2 URESNIČEVANJE STRATEGIJ S PROJEKTI.....	11
2.1 OPREDELITEV IN ZNAČILNOSTI PROJEKTOV	11
2.2 PROCES URESNIČEVANJA STRATEGIJ IN POVEZAVA S PROJEKTI.....	12
2.3 PROJEKTNi MANAGEMENT	13
2.3.1 Hierarhija managementa	13
2.3.2 Povezava projektnega in poslovno-funkcijskega managementa.....	14
2.3.3 Projekt in proces projektnega managementa.....	15
2.4 PROCES PROJEKTNEGA MANAGEMENTA.....	16
2.4.1 Začetek projekta	16
2.4.2 Planiranje projekta.....	17
2.4.2.1 Planiranje aktivnosti, rokov in stroškov.....	17
2.4.2.2 Planiranje organizacije projekta	17
2.4.2.3 Organizacijska struktura projektov v okviru organizacije podjetja.....	18
2.4.2.4 Organizacijska kultura	19
2.4.2.5 Udeleženci v projektu	20
2.4.3 Uveljavljanje projekta	20
2.4.3.1 Kadrovanje ali ravnanje z zmožnostmi zaposlenih	21
2.4.3.2 Vodenje projekta	22
2.4.4 Kontrola projekta.....	23
2.4.5 Zaključek projekta.....	23
2.5 MANAGEMENT PROJEKTOV	24
3 POVEZAVA STRATEGIJ IN PROJEKTOV	26
3.1 POSLOVANJE - ORGANIZACIJA	26
3.2 STRATEŠKI MANAGEMENT - PROJEKTNi MANAGEMENT	27
3.3 USPEŠNOST - UČINKOVITOST	28
4 URESNIČEVANJE STRATEGIJ S PROJEKTI V PODJETJU MERKUR.....	29
4.1 UVOD	29

4. 2	OBVLADOVANJE PROJEKTOV V PRETEKLOSTI	30
4. 2. 1	Obdobje do leta 2001	30
4. 2. 2	Obdobje od leta 2001 do današnjega 'modela'	32
4. 3	URESNIČEVANJE STRATEGIJ S PROJEKTI V MERKURJU DANES	35
4. 3. 1	Proces strateškega planiranja v Merkurju	35
4. 3. 2	Proces projektnega managementa v Merkurju	36
4.3.2.1	<i>Začetek projekta (priprava)</i>	36
4.3.2.2	<i>Planiranje projekta</i>	37
4.3.2.3	<i>Uveljavljanje projekta</i>	39
4.3.2.4	<i>Kontrola projekta</i>	40
4.3.2.5	<i>Zaključek projekta</i>	40
4. 3. 3	Management projektov v Merkurju.....	41
4. 3. 4	Povezava strategij in projektov v Merkurju	44
SKLEP		44
LITERATURA		46
VIRI		47

UVOD

V preteklosti je bil pogost problem neuspešnosti podjetij v tem, da niso imela opredeljenih strategij svoje nadaljnje rasti in razvoja. Danes podjetja strategije večinoma imajo, tudi strateške plane pripravijo ustrezno glede na vse okoliščine procesa strateškega planiranja. Vendar se pojavlja nova težava, to je neuspešnost podjetij pri uresničevanju zamišljenih strategij, ustavi se torej pri izvedbi planov. Če strateški plani niso izvedeni, tudi ne dosežejo svojega namena - dolgoročno uspešnega poslovanja podjetja. Torej obstaja problemsko stanje, ko poslovanje, predvideno v planih, pogosto v praksi ne prinese želene uspešnosti. Vzrok temu je iskati tako v strateškem planiranju kot v samem izvajanju strategij.

Gre očitno zato, da mora v današnjem spreminjajočem, kompleksnem poslovnem okolju ravnateljstvo podjetja nenehno spremljati okolje in se hitro odzivati na njegove spremembe - zagotavljati mora vedno prave (aktualne) strategije in njihovo optimalno izvajanje. Za slednje se potrebuje ustrezen način izvajanja, ki bo fleksibilen, prilagodljiv okolju, naravnani k ciljem, ki bo kos kompleksnosti, negotovosti itd. Skozi diplomsko delo bom ugotovila, da tem zahtevam najbolj ustreza projektni načina dela oziroma projekt.

Ker danes postaja vse večji problem, kako izvesti strategije, kot kaj narediti, bom v diplomskem delu predpostavila, da so izbrane strategije, ki jih podjetja izvajajo, prave in učinkovito izvedene pripeljejo do želenega rezultata. Vzroke neuspešnosti strategij tako ne bom iskala v procesu strateškega planiranja, temveč se bom osredotočila na sam proces uresničevanja strategij.

Cilj diplomskega dela je predstaviti uresničevanje strategij s projekti kot najbolj učinkovit način izvajanja strategij, saj so projekti ena od oblik, kako čimbolj učinkovito uresničiti zastavljene cilje podjetja. Podjetja tako lahko z uvajanjem projektnega izvajanja strategij izboljšajo učinkovitost izvajanja strategij in s tem posredno vplivajo na uspešnost podjetja. Dalje se mora za uspešno uresničevanje strategij projektno ravnanje povezati s strateškim in obratno. Pri tem strateški management usmerja delovanje podjetja s strateškimi opredelitvami, projektni management pa poskrbi za optimalno izvajanje le-teh.

Cilj diplomskega dela je tudi prikazati uresničevanje strateškega plana s projekti v podjetju Merkur-trgovina in storitve, d.d. (v nadaljevanju Merkur). V Merkurju so že v preteklosti rast in razvoj podjetja zagotavljali s projektnim načinom dela, izvedli so veliko projektov, vendar brez poznavanja principov projektnega ravnanja. Danes zaradi dinamičnega okolja, večje kompleksnosti samih strategij, velikosti podjetja in vrste drugih razlogov, projekti v Merkurju niso več namenjeni zgolj uresničevanju delnih ciljev ali kompleksnih aktivnosti, temveč se preko njih uresničujejo celovite strategije, zato morajo biti projekti med seboj povezani in usklajeni ter kot taki stremeti k skupnim ciljem. V Merkurju so ugotovili, da brez projektnega ravnanja ni več mogoče učinkovito izvajanje projektov. Tako je bil v Merkurju projektni management kot dopolnilo managementa podjetja sistematično predstavljen in uveden s

projektom *Uvajanje projektnega managementa* leta 2003. Ugotovili so tudi, da je potrebno spremembe okolja stalno vgrajevati v strateške plane in posledično tudi projekte ter njihove cilje. Tako so prišli do spoznanja, da je potrebno znanje ravnanja projektov nadgraditi in ga povezati s strateško ravniyo v model 'uresničevanja strategij s projekti'.

Diplomsko delo sem razdelila v štiri vsebinske sklope. V prvem poglavju sem opredelila strateško planiranje in predstavila njegov razvoj v smeri povezovanja plana z njegovo izvedbo. Ker obstaja problem uresničevanja strategij, sem se v nadaljevanju osredotočila na strategije in na možne načine uresničevanja strategij. V drugem poglavju sem uresničevanje strategij povezala s projekti. Izvajanje strateškega plana s projekti sem izpostavila kot najbolj primeren in učinkovit način izvedbe strateškega plana. Dalje sem podrobneje predstavila vsako od faz ravnanja v življenjskem ciklu projektov. V tretjem poglavju sem preko razmerij poslovanje - organizacija, strateški management - projektni management ter učinkovitost - uspešnost povezala strategije in projekte, s čimer naj bi bila v podjetjih dosežena tako največja uspešnost kot učinkovitost. V četrtem poglavju sem skušala raziskati 'dozorevanje projektnega razmišljanja' v podjetju Merkur in s tem teoretična spoznanja o uresničevanju strategij s projekti prikazala na primeru podjetja Merkur.

1 STRATEŠKO PLANIRANJE IN URESNIČEVANJE STRATEGIJ

V današnjem turbulentnem poslovnem okolju je oblikovanje strategij podjetja osrednja naloga procesa strateškega planiranja, pravilno izbrane strateške usmeritve pa so temeljni pogoj za uspešen nadaljnji razvoj podjetja. Vendar so še tako dobre in pravilno izbrane strategije brez vrednosti, če ostanejo neuresničene, zato je faza uresničevanja strategij izrednega pomena za uspešnost celotnega poslovanja podjetja. Pogost problem neuresničevanja strategij pripelje, da se proces strateškega planiranja razvije oziroma razširi na proces strateškega upravljanja in ravnanja, ki poleg faze planiranja vključuje tudi fazi izvedbe in kontrole.

1.1 OPREDELITEV PLANIRANJA

Če podjetje želi vplivati na svojo prihodnost oziroma svojo usodo, mora svoje poslovanje planirati. Veliko avtorjev pri opredelitvi planiranja poudarja zamišljanje prihodnjih rezultatov in poti do njih. Rozman Rudi (1993a, str. 23-24) opredeli planiranje kot »proces ustvarjalnega razmišljanja o prihodnosti predmeta planiranja, ki se končuje s planom: zaželenim rezultatom in potmi za doseg le-tega«. Ta opredelitev je splošna, velja tako za planiranje delovanja posameznika ali skupine kot za planiranje podjetja ali katere druge institucije.

Če se kot predmet planiranja vzame podjetje, se loči planiranje poslovanja od planiranja organizacije, pri čemer je planiranje poslovanja podjetja razmišljanje in odločanje o podjetju, o njegovih rezultatih in poteh za doseganje le-teh, z namenom doseči čim uspešnejše poslovanje (Rozman, 1993a, str. 47). Planiranje organizacije pa je usklajevanje poslovnih funkcij, poslovnih enot, projektov itd., z namenom doseganja večje učinkovitost, ki lahko (ni pa nujno) pripelje do večje uspešnosti celotnega poslovanja.

Če se planiranje omeji zgolj na poslovanje podjetja, se ta dalje lahko opredeli po:

1. vsebini ali predmetu, v povezavi s podjetjem:
 - podjetje,
 - poslovna funkcija,
 - izdelek ali proces,
2. obsegu dela podjetja, za katerega velja planiranje:
 - celotno podjetje (planiranje podjetja),
 - sestavni deli podjetja (planiranje v podjetju),
3. po ročnosti (glede na trajanje posledic odločitev oziroma možnost prilagajanja okolju):
 - dolgoročno ali strateško planiranje (določa dejavnike, ki se kratkoročno ne spreminjajo),
 - letno ali taktično planiranje,
 - operativno planiranje.

Mnogi avtorji dolgoročno (strateško) in letno (taktično) planiranje povezujejo s celotnim poslovanjem podjetja, operativno pa z deli podjetja oziroma poslovnimi funkcijami. Podobno tudi Rozman (1993a, str. 60) pravi, da se s strateškim ali dolgoročnim planiranjem določajo poti podjetja kot celote, s taktičnim ali letnim planiranjem pa se skuša doseči čim boljše poslovanje podjetja na izbrani poti. Taktično planiranje je torej iz strateškega planiranja izhajajoč del, ki se uresniči v obravnavanem letu.

Hauc Anton (1993, str. 104) pa postavi bistvo razlikovanja strateškega in dolgoročnega planiranja. Pravi, da so vse strateško-planske odločitve usmerjene na zagotavljanje dolgoročne rasti podjetja, saj se s strateškim planiranjem skušajo zajeti tudi spremembe v okolju in njihov vpliv na položaj podjetja, kar pa za dolgoročno (in tudi letno) planiranje ni nujno. Dalje pravi, da je strateški plan vedno naravnan dolgoročno in vedno izhaja iz podjetja kot celote, dolgoročni plan pa se lahko nanaša samo na eno poslovno funkcijo.

Sama menim, da zadnje razlikovanje ne drži, saj se na posamezno poslovno funkcijo nanaša le operativni plan, ki v procesu sprotnega planiranja, izvedbe in kontrole poslovnih funkcij poskrbi za izvedbo strategij in taktik.

Navedena razmišljanja pripeljejo do zaključka, da je bistvo strateškega planiranja usmerjenost na podjetje kot celoto in zaradi vgrajevanja predvidenega okolja v plane tudi usmerjenost v zagotavljanje dolgoročne rasti podjetja.

1.2 RAZVOJ PLANIRANJA POSLOVANJA PODJETJA

Planiranje (celotnega) poslovanja podjetja se je skozi zgodovino spreminjalo, sledilo spremembam, ki se porajajo v gospodarjenju podjetij. Strokovna literatura navaja, da je praksa prešla že štiri glavne faze v razvoju podjetniškega planiranja:

Začetno fazo v razvoju planiranja celotnega poslovanja podjetja predstavlja finančno ali predračunsko planiranje. Temelji na številčnih prikazih, t.i. predračunih, ki so pogosto omejeni na obdobje enega leta, zato se v literaturi lahko uporablja tudi naziv letno planiranje. Pomanjkljivost te vrste planiranja je predpostavka, da prihodnost temelji na sedanjosti, zato se storjene napake iz preteklosti upoštevajo v predračunih (Hauc, 1993, str. 85).

V petdesetih letih prejšnjega stoletja se je vse bolj povečeval delež proizvodnih prvin z življenjsko dobo daljšo od enega leta. Letno planiranje ni več zadoščalo, saj se je časovno obdobje planiranja podaljšalo. Pojavi se dolgoročno planiranje, ki temelji na ekstrapolaciji - prenos vrednosti iz preteklosti in sedanjosti v prihodnost. Je nekakšna kopija letnega planiranja, vendar upošteva dogajanje za več let vnaprej. Predpostavlja, da je prihodnost napovedljiva na podlagi sedanjih dogajanj. Slednje je tudi glavna pomanjkljivost dolgoročnega planiranja, saj gibanja na trgu niso samo odslikava preteklosti. Slabost je tudi njegova pretežna usmeritev na notranje probleme podjetja, brez upoštevanja sprememb v okolju (Vila, 1997, str. 222).

Kot odgovor na vse hitrejša spreminjanja okolja v 60-ih in začetku 70-ih let prejšnjega stoletja (naftna kriza, nenadne spremembe okolja, konkurenca), se pojavi strateško planiranje. Strateško planiranje predstavlja odmik od analize poslovanja in ekstrapolacije okolja k analizi okolja ter zaznavanju priložnosti in nevarnosti v okolju (Vila, 1997, str. 222). Vsebina planiranja se spremeni - strateško planiranje ni več tako podrobno. Glede na predvidene scenarije (opisujejo stanja okolja) se pripravi več variant planov, podjetja pa nato izberejo tistega, ki povečuje njihovo uspešnost. V tej fazi razvoja planiranja poslovanja se poudari še ena ločitev strateškega planiranja v primerjavi z ostalimi planiranj, in sicer se planiranje loči na strateško in kasneje še na podrobnejše, taktično. Strateško planiranje usmerja podjetje, določi cilje in poti do njih, poskrbi, da podjetje dela prave stvari; ukvarja se s povezavo med podjetjem in okoljem. Taktično planiranje pa poizkuša na izbrani poti doseči čim bolj učinkovito gospodarjenje - poskrbi, da se dela stvari prav (Rozman, 1993a, str. 138).

Zaradi precejšnjega neuresničevanja planov so v 70-ih letih prejšnjega stoletja prišli do ugotovitve, da sama izdelava strateškega plana ne zadošča več. Strateško planiranje se je preveč formaliziralo in postalo samo sebi namen, vendar še tako dobro izdelan plan nima nobene vrednosti, če ni uresničen v praksi. Zaradi problema neuresničevanja strateškega plana je bila potrebna revitalizacija in nadgraditev strateškega planiranja v smeri izvedbe in kontrole. To da naslednjo fazo v razvoju podjetniškega planiranja, to je t.i. faza strateško upravljanje in ravnanje. V podjetju se poveže upravljanje z ravnanjem, kar je pogojeno s samim razvojem planiranja - ravnatelji postanejo glavni planerji. Tako planiranje ni več zgolj osnova za odločanje, temveč postane odločanje samo; ravnatelji so odgovorni tudi za izvedbo, ki pa ni del planiranja (Rozman, 1993a, str. 61).

Z vidika mojega preučevanja sta zanimivi predvsem zadnji dve fazi. Slovenska podjetja bodo namreč morala podjetniško planiranje čim prej nadgraditi do zadnje faze v razvoju planiranja

poslovanja, sicer bo prišlo do strateškega zaostajanja, nekonkurenčnosti in podrejenosti v odnosu do tujih podjetij.

1.3 PROCES IN POMEN STRATEŠKEGA PLANIRANJA

Strateško planiranje je celoten proces planiranja poslovanja; v najbolj enostavni obliki ga sestavljajo naslednje štiri faze (Rozman, 1993a, str. 83):

1. analiza poslovanja (pokaže prednosti in slabosti podjetja);
2. analiza in predvidevanje okolja (odkrije priložnosti in nevarnosti iz okolja);
3. določanje ciljev podjetja oziroma prihodnjega stanja poslovanja;
4. določanje poti za doseg ciljev oziroma oblikovanje strategij.

Analiza poslovanja pomeni spoznavanje poslovanja podjetja, ki je posledica minulih odločitev in minulega delovanja (Pučko, 1999, str. 129). Analiza in predvidevanje okolja pa je ugotavljanje obstoječih in predvidenih značilnosti in dejanj, ki jih določajo in izvajajo drugi, izven podjetja samega. Na podlagi teh dveh faz se določijo strateški cilji podjetja. V fazi oblikovanja strategij se za vsak strateški cilj oblikujejo poti, po katerih bo cilj dosežen. Za uresničitev enega strateškega cilja lahko podjetja, odvisno od zahtevnosti samega cilja, določijo eno ali več strategij.

Značilnost procesa strateškega planiranja je iterativnost - proces je kontinuiran in se nikoli ne konča, vedno znova se vrača v že opravljene faze, saj sprememba rezultata v eni fazi vpliva na druge faze. Proces strateškega planiranja je stalno usmerjan s povratno informacijo iz podjetja samega (faza analize poslovanja) in iz njegovega okolja (faza analize okolja). Gre za dinamičen proces, zato so strateški plani vedno okvirni, dolgoročni in pripravljeni v več variantah, kar omogoča hitro in ustrezno reagiranje na spremembe okolja. Glavni pomen strateškega plana torej ni v natančnem predvidevanju poslovanja, temveč ta, da se podjetja na nepredvideno prihodnost pripravijo - je podlaga za izvedbo poslovanja in končno tudi podlaga za kontrolo (Treven, 1998, str. 33-35).

Končni namen vsega planiranja v podjetju je uspešnost podjetja; podjetje bo uspešno le, če bo planirano v planu tudi uresničilo v praksi. Edine sestavine strateškega plana, ki se v praksi tudi dejansko izvedejo, so strategije, kar je razvidno iz samih faz strateškega planiranja. Prednosti in slabosti podjetja ter priložnosti in nevarnosti okolja so zgolj osnova za postavitve ciljev. Cilji podjetja predstavljajo usmeritev strategijam in po izvedbi strategij njihovo posledico. Strategije so tiste, ki sedanje stanje preslikajo v zamišljeno, želeno stanje v prihodnosti; v procesu izvajanja se uresničujejo in tako pripeljejo do cilja.

Bistvo strateškega planiranja je izdelava strategij podjetja - podjetje dobi določene vsebinske poti za uresničitev zastavljenih strateških ciljev. Zato je pomembno, da se v fazi strateškega planiranja podjetja zavedajo, da morajo biti planirane strategije izvršljive in da morajo biti strateški cilji merljivi in dosegljivi.

1.4 IZVAJANJE STRATEŠKEGA PLANA

Z izvajanjem strateškega plana želi podjetje priti iz obstoječega do zaželenega stanja, do katerega vodijo poti - strategije. V nadaljevanju zato obravnavam strategije, njihove značilnosti in možne načine njihovega uresničevanja ter probleme njihovega uresničevanja.

1.4.1 Opredelitev strategij

V sami praksi in tudi med teoretiki večkrat sama vsebina in obseg strategije nista jasna, včasih pa celo sama opredelitev besede 'strategija' povzroča nerazumevanje in preglavice. V strokovni literaturi zaenkrat ne obstaja enoten pogled na pojem strategije, zato je zaslediti veliko opredelitev, od najširših do najožjih.

Harvardska šola zagovarja širšo opredelitev, ki pravi: »Strategija je opredelitev osnovnih dolgoročnih smotrov, ciljev podjetja ter smeri akcije pa tudi alokacije virov, ki je potrebna za doseg ciljev« (Pučko, 1999, str. 173). Chandler D. Alfred strategijo podobno opredeli kot: »...določitev osnovnih dolgoročnih ciljev podjetja in določitev dejavnosti in alociranje tvorcev, potrebno za doseganje ciljev« (Rozman, 1993a, str. 137). Tudi Vila Antun (1994, str. 236) strategijo dojema v širšem pomenu kot: »...definiranje dolgoročnih ciljev podjetja in izbiranje določenih akcij in alokacij (dodelitve) resursov za njihovo realizacijo, da bi uspešno dosegli zastavljene cilje«. Pučko Danijel (1999, str. 173) s strategijo razume: »...vsaka možna poslovna usmeritev podjetja, ki obeta, če bo uresničena, doseči strateške cilje«.

Zelo ozka opredelitev je takšno pojmovanje strategije, ki v njej vidi zgolj sredstvo za doseganje ciljev. Grundy Tony in Brown Lara (2002, str. 17) opredelita strategijo kot hotenje priti od tu, kjer si sedaj, do tja, kjer hočeš biti, s konkurenčno prednostjo. Ravno tako King William Richard (Cleland, King, 1988, str. 130) s strategijo razume splošno smer (pot), po kateri zasledujemo cilje. V to skupino spada tudi Rozman (1993a, str. 138), ki strategijo opredeli kot pot, način za doseganje zastavljenih ciljev podjetja.

Na eni strani so torej avtorji, ki strategijo pojmujejo v najožjem smislu, kot pot za doseg cilja, medtem ko drugi s strategijami razumejo tudi določanje ciljev ali pa zajamejo celo vse faze procesa strateškega planiranja.

Pod pojmom strategija bom razumela pot za doseganje zastavljenih ciljev podjetja in s tem eno od faz v procesu strateškega planiranja. Pri tem se bom glede na vrsto strategij osredotočila na celovite (osnovne) strategije in ne funkcijske, poslovne in ostale, iz njih izhajajoče. Ker obravnavam celovite strategije, je kriterij za presojo uspešnosti posamezne strategije tako njena uspešnost, kot uspešnost celotnega poslovanja.

1. 4. 2 Značilnosti strategij

Strategije imajo naslednje značilnosti (Rozman, 2000a, str. 7-8):

- so sestavni del strateškega plana, ki povezuje obstoječe stanje s cilji podjetja;
- so edini del strateškega plana, ki se v praksi izvaja;
- so pogosto med seboj povezane in odvisne (npr. en strateški cilj lahko zahteva več strategij, strategije podjetja pa skupno težijo k uspešnosti podjetja);
- določanje in izvajanje strategij so enkratne, kompleksne dejavnosti;
- pomenijo ekonomske celote, kar pomeni, da zanje lahko ugotavljamo poslovne izide (npr. dobiček, kakovost in podobno);
- zajemajo več poslovnih funkcij in jih tudi izvajajo predstavniki različnih funkcij;
- prinašajo pomembne in dolgoročne spremembe.

Značilnosti strategij in samo dejstvo, da so strategije ključnega pomena za uspešnost celotnega poslovanja, zahtevajo premislek o tem, kako se le-te lahko izvedejo. Iz samih lastnosti strategij izhajajo tudi način in oblika izvedbe strategij.

1. 4. 3 Načini uresničevanja strategij

Za uresničevanje določenega strateškega cilja se praviloma določi več strategij, ki so zaradi strateške usmeritve podjetij k uspešnosti pogosto med seboj prepletene in povezane. Odtod dejstvo, da se strategije uresničujejo v kombinaciji zelo kompleksnih in zahtevnih procesov, na različnih ravneh in področjih poslovanja. Način, s katerim se strategije uresničujejo, pa ima lahko pomemben vpliv na to, ali oziroma če bodo pripeljale do želene uspešnosti.

Nekateri avtorji menijo, da je taktično planiranje že uresničevanje strategij. Po njihovem mnenju je torej odnos med strateškim in taktičnim planom resnično ta, da slednji pomeni uresničevanje prvega. Menim, da temu ni tako, saj je že po definiciji planiranje vedno zamišljanje vnaprej, zato noben plan ne more biti izvršen z drugim planom - če bi bilo to mogoče, bi ljudje samo planirali. Taktično planiranje zato ne more biti uresničevanje strateškega.

Drži pa, da se preko uresničevanja taktičnih planov uresničujejo tudi strategije. Obstajajo avtorji, ki menijo, da se strateški plani uresničujejo zgolj z uresničevanjem kratkoročnih (taktičnih, letnih) planov oziroma predračunov in podobno, pri čemer je strateški plan dolgoročen in predstavlja okvir letnemu planu in s tem njegovemu izvajanju. Letni plan je tako del strateškega plana oziroma iz njega izhajajoč in predstavlja letno osnovo izvajanja strategij. V bistvu gre zato, da se znotraj procesa strateškega planiranja planiranje loči najprej na okvirno, pomembnejše, dolgoročno, strateško, ko pa je smer ob upoštevanju okolja dana, še na podrobnejše, natančnejše, taktično in operativno. Strateške odločitve pri tem določijo pot ali uspešnost; taktične pa učinkovitost na tej poti (Rozman, 1993a, str. 138).

Zgolj uresničevanje taktičnih in ostalih kratkoročnih planov ni dovolj za izvedbo strategij, saj se strategije (običajno) izvajajo dlje kot eno leto. Potreben je nek drug način uresničevanja strategij - s projekti.

To pripelje do avtorjev, ki taktično planiranje obravnavajo zgolj kot del procesa uresničevanja strategij, za učinkovit način uresničevanja strategij pa postavijo uresničevanje strategij s projekti. Med temi avtorji so tudi Pučko, Hauc in Kovač, njihove opredelitve pa so naslednje:

Pučko (Možina et al., 2002, str. 326-328) pravi, da je velikokrat mogoče uresničevanje strategij razčleniti na uresničevanje vrste projektov, in poudarja, da je v takih primerih potrebno vzpostaviti projektno zvrst ravnanja. Po drugi strani kot del uresničevanja strategij izpostavi taktično planiranje, ki se ujema s koledarskim letom. Pravi, da je taktično planiranje tisto, ki pomaga dosegati etapne cilje na poti do uresničitve strateških. Namen taktičnega planiranja je torej, da podjetje ob predvidenih razmerah poslovnega okolja in ob predvidenih dolgoročno (fiksno) danih razpoložljivih prvinah v podjetju določi preostale variabilne prvine tako, da bo poslovanje čim bolj uspešno.

Hauc (1993, str. 133) podobno vidi dve možni obliki izvedbe strategij. Prva je izvajanje strategij v okviru poslovnega leta, pri čemer govori o letnem planu izvajanja strategij ali strateškem letnem planu, ki mora biti usklajen s strateškim planom razvoja. Druga oblika pa je izvajanje s posameznimi projekti ali programi projektov, ki so lahko del letnega plana ali pa potekajo tudi dlje.

Kovač (Vila, Kovač, 1997, str. 272) zaradi kompleksnosti procesa uresničevanja strategij tega razdeli na (medsebojno) povezane delne procese, ki potekajo na različnih nivojih in področjih. Enega od pomembnih delnih procesov uresničevanja strategij podjetja vidi preko uresničevanja letnih in ostalih planov. Kot pravilno in učinkovito obliko uresničevanja strategij podjetja pa opredeli izvajanje strategij s pomočjo projektov.

Znani načini uresničevanja strategij so: preko uresničevanja taktičnih in ostalih planov, ki so del strateškega plana, in s projekti. Obstaja razlika med projektnim delom in rednim delom, planiranjem v taktičnem (letnem) planu. Razlika se najbolje pokaže pri načinih organiziranja izvajanja poslovnega procesa v podjetju.

Poslovni procesi se ločijo na kontinuirane in enkratne poslovne procese. Kontinuirani poslovni procesi so procesi operative, ki ostajajo ves čas vsebinsko in kakovostno gledano razmeroma nespremenjeni, ohranjajo poslovanje in zgolj zagotavljajo potrebno infrastrukturo za potrebe opravljanja glavne dejavnosti (Semolič, 2001, str. 24). Enkratni poslovni procesi oziroma projekti pa zagotavljajo dvig poslovanja na višjo raven. Navzoči so pri realizaciji procesov razvoja in prilagajanja, zato se prek njih realizirajo enkratni cilji, v projektno organiziranih podjetjih pa se preko njih izvaja tudi glavna dejavnost podjetja.

Cilji podjetja in zanje določene strategije predstavljajo osnovo rednemu delu (kontinuirani procesi) in projektnemu delu (enkratni procesi); v podjetju je potrebno opravljati obe vrsti del hkrati, pri čemer je redno delo planirano v okviru letnih planov in projektno s strateškim planom (Hauc, 2001, str. 8). Narobe je misliti, da je redno delo eno in delo na projektih drugo, saj gre za vključevanje projektnega dela v redno. Tudi letni plan vsebuje projekte (oziroma dele projektov), vendar pod pogojem, da bodo le-ti izvedeni v obdobju na katerega se letni plan nanaša. Tudi taktični plan se lahko obravnava kot projekt letnega plana ali projekt poslovnega leta, saj je taktični plan tako kot projekt časovno determiniran plan z jasno določenimi cilji (Hauc, 1993, str. 133).

Strategije se zaradi njihove narave (enkratne, kompleksne itd.) izvajajo preko enkratnih poslovnih procesov - projektov.

1. 4. 4 Problemi uresničevanja strategij

Razmere poslovanja so vse težje, zato predvideno poslovanje pogosto ni uresničeno v praksi in tako strateški plani ne dosežejo svojega namena - dolgoročno uspešnega podjetja. Nekatere teorije ugotavljajo, da plani niso (uspešno) izvedeni zaradi naslednjih razlogov:

Prvi razlog je ta, da so strateški plani, posebno cilji, pogosto nerealni in tako nedosegljivi. Vzroki, vezani na neizvajanje strateškega plana pri tem izhajajo iz samega procesa strateškega planiranja, saj so strateški cilji težko razgradljivi, neskladni z realnostjo, nerazumljivi itd. in se jih zato težko poveže z izvajanjem. Podjetja morajo zato poleg izdelanih strateških ciljev v več variantah, te hkrati konkretizirati s strategijami za njihovo izvedbo v več variantah. V podjetjih se ne sme izpustiti faza oblikovanja strategij, saj pri tej fazi podjetja pogosto ugotovijo, da prvotni cilji mogoče niso realni in s tem lahko že v fazi strateškega planiranja popravijo cilje in strategije.

Da zožim mogoče vzroke neuresničevanja strateških planov (ne bom jih iskala v neustreznem planiranju in oblikovanju strategij) bom predpostavila, da je proces strateškega planiranja zaključen pravilno, planirane strategije so izvršljive in prave, pričakovani rezultati pa skladni s strategijami ter dosegljivi.

Naslednji razlog je, da se v podjetjih ne upošteva, da nepredvidene spremembe v okolju pomenijo (zahtevajo) spremembo planov in njihovih izvedb. Podjetja lahko izvedejo strateški plan, ki ni prilagojen novim razmeram, spremembam in motnjam okolja, uresniči se 'zastarel' plan, ki lahko ne prinese želene uspešnosti. Po drugi strani pa že velik časovni razkorak med oblikovanjem strateških ciljev in strategij ter samim izvajanjem strategij lahko povzroči, da strategije zaradi hitrih sprememb niso več smiselne ali postanejo celo neizvedljive. Nekateri rešitev problema vidijo v pripravi alternativnih planov za različne scenarije, ki naredijo poslovanje bolj fleksibilno in pripravljeno reagirati, ko se pojavijo spremembe. Vendar podjetja kljub alternativnim planom dostikrat na spremembe okolja ne reagirajo pravilno oziroma dovolj hitro.

Tudi Hauc (2000, str. 13) ne vidi rešitve zgornjega problema v vnaprej zapisanih strategijah za določeno plansko obdobje, pač pa vidi rešitev le v stalnem, neprestanem zagotavljanju oblikovanja in izvajanja ter revidiranja strategij v organizirani obliki. To pa zahteva, da je najvišje ravnanje praviloma pretežno usmerjeno v oblikovanje strategij in prepusti hitro operativno reševanje poslovanja drugim. Hkrati pa zahteva tudi fleksibilno organiziranost, s katero se lahko doseže večja odzivnost na okolje (Hauc, 1993, str. 74).

Razlog neuspešno izvedenih strateških planov se mnogokrat najde v neučinkoviti izvedbi planov, ki je posledica neprimerne organizacije. Ker je izvedba strategij kompleksen in zahteven proces, zahteva sodelovanje več ljudi, kjer vsak opravlja svoje delo. Praviloma pa pripravljalci strategij (planerji) niso tudi izvajalci strategij. Prav tu nastane težava, saj morajo izvajalci plane razumeti in jih sprejeti, zaposleni, ki izvajajo strategije, pa pogosto sploh ne vedo, kako jih izvesti - strategije povedo, kaj narediti, ne pa kako narediti. Potrebno je preiti na področje organizacije, ki daje odgovore na vprašanje kako. Pred uresničevanjem strategij je potreben proces, s katerim se pripravi vse potrebno, da se cilji in strategije preoblikujejo v konkretne aktivnosti in prenesejo na posameznike kot njihove izvajalce - to je proces planiranja organizacije. Plan organizacije je lahko del strateškega plana ali ločen; smiselno pa je narediti oba plana skupaj, saj drug na drugega vplivata, pri čemer strateški plan predstavlja osnovo planu organizacije, slednji pa je podlaga za uresničevanje prvega (Rozman, 1998, str. 73, 75; Rozman, 2000a, str. 10, 16).

Če se povzame navedene razloge neučinkovitega izvajanja strategij, se kot glavni vzrok temu postavi zanemarjanje organizacije. Podjetje in zaposleni se morajo za izvajanje strategij predhodno pripraviti in ustrezno organizirati, s čimer se strinjajo številni avtorji:

Kovač (Vila, Kovač, 1997, str. 271-272) uvrsti v sklop oblikovanja (pred)pogojev za uspešno izvedbo strategij naslednje dejavnike: oblikovanje organizacijske strukture, organizacijske kulture in kontrolo oblikovanja ter uresničevanja strategij podjetja.

Pučko (1999, str. 325-327) podobno meni, da uresničevanje strategij terja opravljanje določenih sprememb v organizacijski strukturi, v sistemu nagrajevanja in informiranja, kadrovske spremembe, spremembe v organizacijski kulturi (če ni skladna z zahtevami novih strategij) in podobno. Glavni poudarek pri uresničevanju strategij daje organiziranju, kadrovanju in usmerjanju ljudi.

Tudi Taylor Bernard (Rozman, 1998, str. 72) pravi, da izvajanje strategij potrebuje spremembe v strukturi organizacije, kulturi podjetja, poslovnem procesu in ravnanju z zmožnostmi zaposlenih.

Danes kritično točko predstavlja izvedba planiranih strategij. Problemi neuresničevanja (pravih) strategij nastajajo zaradi neupoštevanja ali zanemarjanja povezanosti poslovanja z organizacijo. Značilnosti strategij narekujejo za njihovo izvajanje organizacijo, ki je čimbolj fleksibilna, ki bo kos kompleksnosti, ki združuje ljudi iz različnih področij itd. Zato

uresničevanju strategij najbolj ustreza projektna organizacija (katerakoli vrsta le-te), tekoče aktivnosti (letni plani) pa se izvajajo s klasično (poslovno-funkcijsko) organizacijo.

2 URESNIČEVANJE STRATEGIJ S PROJEKTI

2.1 OPREDELITEV IN ZNAČILNOSTI PROJEKTOV

Pojem projekt ima v praksi lahko različne pomene: načrt, predlog, dokumentacija, objekt v izgradnji, investicija, lansiranje novega proizvoda itd. V strokovni literaturi pa so si opredelitve projekta in značilnosti projekta med seboj zelo podobne:

- Vila (1994, str. 189) pravi: »Projekt je enkratna celovitost medsebojno logičnega zaporedja povezanih aktivnosti, ki imajo skupen namen in katerih trajanje je omejeno«.
- Pučko (Možina et al., 2002, str. 327) pojmuje projekt kot: »...zahtevnejša enkratna naloga, ki ima dobro opredeljen splet zaželenih rezultatov«.
- Hauc (1993, str. 148) opredeli: »Projekt je zaključen proces izvajanja določenih del – aktivnosti, ki so med seboj logično povezane za doseganje ciljev projekta, z nadaljnjim povezovanjem aktivnosti pa se postopoma uresničita objektni in namenski končni cilj«.
- Burke (1998, str. 9) opredeli projekt kot: »...množica aktivnosti, ki morajo biti izvedene v logičnem zaporedju, da zadostijo sedanjim ciljem, načrtanim s strani naročnika«.
- Rozman (2004a, str. 5, 6) projekt pojmuje kot: »...podjem (širša dejavnost, delo), ki ga sestavlja skupina med seboj povezanih aktivnosti, za katerega je značilna neponovljivost projektnega procesa, v katerem nastaja učinek (proizvod) projekta, enkratnost proizvoda ali storitve, časovna omejenost celotne dejavnosti in sodelovanje različnih sodelavcev in sredstev«.
- Ameriški inštitut za projektni management (PMI, 2000, str. 4) podobno definira projekt kot: »...začasna dejavnost (prizadevanje, trud), s katero se uresničuje edinstvene (neponovljive) proizvode in storitve«.

Iz navedenih opredelitev projekta se izlušči nekaj značilnosti projekta, ki so:

- začasnost (časovna omejenost celotnega procesa) je značilnost, ki jo je lahko zaslediti v vseh zgornjih opredelitvah projekta. Začasnost procesa pomeni, da ima vsak projekt določen (jasen, natančen) začetek in konec. Slednji je dosežen, ko se osvojijo cilji projekta ali ko postane jasno, da se projektni cilji ne bodo ali ne morejo doseči, ali pa potrebe po projektu ni več in se projekt zaključi. Začasnost projekta ne pomeni kratkosti v trajanju (nekateri projekti lahko trajajo po več let), pač pa pomeni, da je trajanje projekta končno. Začasnost se tudi ne navezuje na proizvod/storitev ustvarjen s projektom (PMI, 2000, str. 4);
- neponovljivost projektnega procesa pomeni, da se aktivnosti ne ponavljajo (vsaj ne v celoti) in da njihovo število in zaporedje ni enako kot v drugih projektih. Tudi z vidika celotnega projekta se lahko govori o enkratnosti, saj projekt vedno poteka pod vplivom različnih dejavnikov;
- edinstvenost proizvoda/storitve pomeni, da gre pri projektu za enkratnost proizvoda/storitve oziroma ta še ni bil proizveden v povsem enaki obliki ali vsebini, gre za unikat;

- sodelovanje z uporabnikom: z enkratnostjo proizvoda/storitve je povezana tudi večja negotovost, zato je nujno tesno sodelovanje z uporabnikom;
- sodelovanje različnih sodelavcev in sredstev v projektu: projekt zahteva sočasno sodelovanje različnih strokovnjakov, kjer vsak opravlja svoje delo, zaradi prepletenosti del pa si medsebojno tudi pomagajo - v večji meri so soodvisni;
- kompleksnost projekta: v projektu zaradi zahteve doseganja končnega roka vrsta aktivnosti teče vzporedno in se med seboj prepletajo - gre za kompleksnost v smislu niza kompleksnih in medsebojno povezanih aktivnosti, sočasnega izvajanja, raznolikosti sodelujočih v projektu itd.;
- ciljna usmerjenost: celoten proces stremi k cilju, določenem s strani naročnika projekta;
- projektni finančni predračun: za vsak projekt se lahko ugotovi stroške.

Glede na obliko dela v podjetju poslovni procesi lahko vsebujejo operacije ali projekte. Oboji si delijo nekatere skupne značilnosti, na primer: delo opravljajo ljudje, upoštevati je potrebno omejene vire, delo je potrebno planirati, izvajati in kontrolirati. Osnovna ločitev med operacijami in projekti pa je, da so operacije stalne in ponavljajoče, projekti pa začasni in edinstveni. Projekti se končajo, ko so cilji projekta doseženi, medtem ko neprojektni procesi prevzamejo nov niz ciljev in z delom nadaljujejo. Tudi namen projektov in operacij je bistveno različen - namen projektov je doseči cilje projekta in projekt zaključiti, namen neprojektnih procesov (operacij) pa je navadno vzdrževati poslovanje (PMI, 2000, str. 4).

Projekti so zato način, kako odgovoriti na zahteve, ki ne morejo biti usmerjene znotraj meja normalnega operativnega procesa, kar velja tudi za realizacijo izvršljivih poslovnih strategij podjetja. Prav tako so navedene značilnosti projektov podobne ali enake značilnostim strategij. Iz povedanega je lahko sklepati, da so projekti način, s katerim se strategije uresničujejo oziroma izvršujejo.

2.2 PROCES URESNIČEVANJA STRATEGIJ IN POVEZAVA S PROJEKTI

Vsak delovni proces se v grobem opredeli s planiranjem, izvajanjem in kontrolo. V procesu planiranja poslovanja najvišji ravnateljji podjetja v sodelovanju s sodelavci pripravijo strateški plan podjetja, določijo cilje in strategije. Sledi faza uresničevanja strategij. Same strategije se nanašajo na poslovanje podjetja, pri izvajanju strategij pa se preide na posameznike, ki v podjetju delajo in ustvarjajo. V bistvu se v podjetju vsako delovanje razdeli na posameznike, kjer vsakdo dobi svoje zadolžitve, odgovornosti in avtoriteto; pri tem je potrebno delovanje posameznikov planirati, uveljaviti in kontrolirati. Ker pa so posamezniki povezani tako med seboj kot tudi s podjetjem, je potrebno planirati, uveljaviti in kontrolirati organizacijo. S tem se iz področja poslovanja prehaja na področje organizacije.

Strateškemu planu zato neposredno ne sledi izvajanje poslovanja, temveč najprej proces planiranja organizacije, šele skozi proces uresničevanja organizacije pa se neposredno izvajajo strategije (poslovanje). Gledano le z vidika organizacijskega procesa je izvajanje

strategij odvisno od zamišljene, uveljavljene in nadzirane organizacije ali na kratko organiziranja, če ga razumemo širše (Lipovec, 1987, str. 227-231).

Plan poslovanja določa, kaj naj bo izvedeno, plan organizacije pa pove, kako uresničiti plan na najbolj učinkovit način. S planiranjem poslovanja določimo cilje podjetja; organizacija je zgolj sredstvo za doseganje cilja. Organizacija je zato vedno podrejena cilju, nikoli ne more biti cilj podrejen organizaciji, saj z dobro organizacijo ne moremo najti dobrega cilja (Lipičnik, 1999, str. 222). Če strategija narekuje organizacijo, potem sama narava strategij kliče po projektni organizaciji, saj je projekt kot organizacijski pojem opredeljen podobno, kot je poslovno opredeljena strategija - kot enkraten pojem, v katerem sodeluje različna sestava ljudi in je razmeroma samostojna in celovita enota (Rozman, 2000a, str. 9). Narava strategij zahteva fleksibilno, ad-hoc, vitalno, projektno ali matrično organizacijo uresničevanja strategij. Torej strategiji podjetja iz sveta poslovanja ustreza in sledi projekt iz sveta organizacije (Rozman, 1998, str. 67).

Ko strateški plan pride na dan, se z njim pojavi veliko strategij. Vsaka strategija predstavlja svoj projekt ali niz projektov. Iz organizacijskega vidika gre za multiprojektno situacijo, zato je v podjetju potrebno vzpostaviti projektno zvrst ravnanja (managementa). Tudi sam projekt zahteva obvladovanje novih in nepoznanih aktivnosti, spremembo ustaljenega načina dela in časa itd. Skratka, potreben je poseben pristop ravnanja projektnega procesa - projektni management (Hauc, 1993, str. 170).

2.3 PROJEKTNI MANAGEMENT

2.3.1 Hierarhija managementa

Podjetje deluje zaradi uresničitve skupnega cilja, posamezniki znotraj podjetja pa lahko delujejo z namenom doseganja svojih ciljev. Zato v podjetjih obstaja management, ki z usmerjanjem in usklajevanjem dela drugih ljudi skupaj z njimi dosega cilje podjetja (Možina et al., 2002, str. 48). Management je organizacijski proces, katerega glavna naloga je doseganje zastavljenih ciljev podjetja skozi vse faze managerskega procesa: planiranje, organiziranje, vodenje in kontrolo (Šušteršič, 2004, str. 272).

Potrebno je razlikovati med procesoma, ki ju tuja literatura označuje z izrazoma 'leadership' in 'management'. Vodenje (leadership) se pojavi vedno, ko nekdo želi vplivati na vedenje posameznika ali skupine ne glede na razlog. Z vodenjem gre lahko tudi za doseganje ciljev posameznika, ki niso nujno skladni s cilji organizacije; pri managementu pa gre vedno za doseganje ciljev organizacije. Vodenje predstavlja le eno od funkcij v procesu managementa, ki vključuje še funkcije planiranje, organiziranje in kontrolo (Možina, 1990, str. 10).

V podjetju strategijo neposredno izvajajo izvajalci (specialisti), katerih delovanje je odvisno od organizacije, za katero so zadolženi ravnatelji. Ravnatelji se pojavljajo na vseh ravneh organizacije in pomenijo določeno hierarhično pozicijo in avtoriteto v podjetju. Na osnovi

hierarhije podjetja in z vidika kasnejše obravnave podjetja Merkur se management loči na naslednje ravni:

- vrhovni management (ravnateljstvo podjetja);
- management projektov (ravnatelji projektov oziroma strateških programov);
- projektni management (ravnatelji posameznih projektov);
- poslovno-funkcijski management.

Vrhovni management sestavljajo najvišji ravnatelji podjetja, ki odločajo o celotnem poslovanju podjetja. Ti na osnovi vizije in poslanstva podjetja določajo strateške cilje, ki jih želijo in morajo doseči z vidika konkurenčnosti in nadaljnjega poslovanja oziroma uspešnosti (Hauc, 2004, str. 218). Strateški ravnatelji so pogosto v vlogi naročnika projektov, saj projekti, s katerimi se izvaja strategija, izhajajo iz strateških in razvojnih programov.

Management projektov je vključen v organizacijsko strukturo podjetja v primeru, ko se v podjetju prepleta več projektov, predstavljajo 'pomočnike' ravnateljstvu podjetja, saj strateško ravnateljstvo ne more sodelovati z vsemi ravnatelji posameznih projektov. Smiselno je, da so ravnatelji projektov del najvišjega vodstva, saj je njihova naloga izvedba določenih strategij, in so hkrati pristojni tudi za usmerjanje vseh projektov v okviru strategij oziroma usklajujejo večje število projektov med seboj (Hauc, 2002, str. 146).

Projektni management sestavljajo najvišji ravnatelji posameznih projektov. Njihova naloga je planiranje, organiziranje in kontrola izvajanja projektnih procesov. V okviru projekta so odgovorni za doseganje stroškov, rokov, kakovosti (Možina et al., 2002, str. 321). Nujno morajo sodelovati z najvišjim ravnateljstvom oziroma ravnatelji projektov, saj je potrebno projekt stalno usklajevati s strateškimi in drugimi cilji, v izvedbi pa s cilji projekta. Ravno tako sodelujejo s poslovno-funkcijskimi ravnatelji, saj se po končanem projektu rezultat tega prenese v uporabo, kar pomeni primopredajo rezultata med projektnim ravnateljstvom in ravnateljstvom, ki bo odgovoren za uporabo.

Poslovno-funkcijski management odloča o poslovni funkciji in skrbi za usklajevanje znotraj poslovnih funkcij, s ciljem doseganja čim večje učinkovitosti.

2. 3. 2 Povezava projektnega in poslovno-funkcijskega managementa

Sklepanje, da je projektni management ločen od poslovno-funkcijskega, je napačno, saj mora biti v podjetju opravljeno tako redno kot projektno delo. Poslovno-funkcijski ravnatelji usmerjajo redno delo, ki je določeno z letnimi in operativnimi plani poslovanja, projektni ravnatelji pa usmerjajo projektno delo. Zagotovljena mora biti vzajemnost strateškega projektnega plana in letnega plana poslovanja; gre torej za dvoje povezanih del in managementa.

Seveda obstajajo razlike med projektnim in funkcijskim ravnanjem:

- funkcijski ravnatelji delujejo na procesih, ki obstajajo - gre za obvladovanje kontinuiranih poslovnih procesov; projektni ravnatelji pa delujejo na procesih, ki ob pripravi zagona projektov še niso znani, saj se s planom projekta šele oblikujejo. Procesi projekta nastajajo sproti, zato je zahtevnost dela projektnih ravnateljev drugačna, večja;
- razlika je tudi v merjenju doseženih rezultatov - funkcijski ravnatelji lahko ves čas merijo rezultate, saj jim današnji informacijski sistemi to omogočajo (imajo lahko dnevne bilance stanja in uspeha). Omogočena jim je stalna primerjava 'planirano-doseženo';
- projektni ravnatelji morajo vire projektov vsakič znova pridobiti, pri čemer lahko koristijo potencialne drugih organizacij, ki sodelujejo pri projektu, znotraj podjetja pa imajo omejene vire: sredstva, zaposlene, čas itd. (Semolič, 2001, str. 24). Za razliko od projektov so za izvajanje kontinuiranih procesov na voljo vsi potrebni viri, katerih ni potrebno vedno znova pridobivati;
- ravnatelji projekta so začasni, določeni za čas obstajanja enkratnega procesa - projekta.

2. 3. 3 Projekt in proces projektnega managementa

Zaradi rastoče kompleksnosti projektov in večanja njihovega števila se vse bolj poraja nujna po razumevanju ravnanja projektov. Projekt velikokrat ne doseže uspeha ravno zato, ker veliko podjetij nima razvitega načina oziroma postopka obvladovanja in dela na projektu ter ni koordiniranja med projekti.

Ker projekt vsebuje določeno stopnjo negotovosti in nedorečenosti, ga je potrebno zaradi lažjega obvladovanja razdeliti na več projektnih faz, ki omogočajo boljše kontrolo in povezanost s kontinuiranimi procesi v okviru stalne organizacije podjetja. Zbir vseh faz projekta se imenuje življenjski cikel projekta, ki je kasneje izhodišče za določanje aktivnosti (procesov), ki sestavljajo projekt in jih usmerjajo in izvajajo ljudje.

Običajno sta za projekt odgovorni dve skupini ljudi - usmerjevalna in izvedbena. Izvedbena skupina neposredno izvaja projekt, usmerjevalna skupina pa usmerja projekt in daje ključne odločitve ter kontrolira delo izvedbene skupine (Rozman, 2000, str. 97). Od tod se tudi procesi v projektu lahko delijo v dve skupini: procesi ravnanja projekta in 'produktne' usmerjeni procesi (določajo in ustvarjajo rezultat projekta). Ti dve skupini procesov se skozi projekt prepletata in vplivata druga na drugo (PMI, 2000, str. 29-30).

Pri osredotočanju na proces ravnanja projekta je ta v najbolj običajni delitvi sestavljen iz planiranja, organizacije, vodenja in kontrole projekta. Ker pa je projekt organizacijski pojem, lahko ravnanje projekta kot organizacijski proces sestavljajo faze planiranje, uveljavljanje in kontroliranje. Najprej se planira organizacija (postavi se zadolžitve, odgovornosti in avtoriteto), nato se planirano organizacijo uveljavi (skozi proces kadrovanja in vodenja) in kontrolira.

Če se proces ravnanja projekta razširi s procesom začetka in zaključka projekta, se dobi zaključeno celoto od ideje projekta do njegovega rezultata. Proces projektnega ravnanja se tako deli na naslednje procese (PMI, 2000, str. 30):

- začetek (odobritev projekta in procesov),
- planiranje (natančnejše določevanje in razvijanje),
- uveljavljanje (koordiniranje ljudi in ostalih resursov za izvršitev plana),
- kontroliranje (nadziranje in merjenje napredka, odkrivanje odstopanj od plana ter izpeljava popravnih akcij za zagotovitev doseganja projektnih ciljev),
- zaključek (formaliziranje dela na projektu in predaja rezultata v uporabo).

Vsaka faza projekta pripelje do nekega rezultata (na primer podroben plan, delujoč prototip) in rezultat ene faze je pogosto predpogoj za vhod v naslednjo fazo - rezultati torej medsebojno povezujejo procese.

2. 4 PROCES PROJEKTNEGA MANAGEMENTA

2. 4. 1 Začetek projekta

Na osnovi analize in predvidevanja okolja ter analize poslovanja se v procesu planiranja poslovanja predlagajo cilji in strategije podjetja. Sledi proces ocenjevanja posameznih strategij na podlagi parametrov, kot so finančna sredstva, kadrovske možnosti za izvedbo, pričakovani poslovni rezultati itd. Nato sledi proces izbire strategij, kjer se od vseh predlaganih strategij izbere tiste, ki so najbolj ustrezne glede na predvideno uspešnost in tveganje. Za izbrane strategije naročniki projektov (najvišji ravnatelji) naročijo potencialnim nosilcem projektov (ravnatelj projekta) pripravo 'zagonskih elaboratov projektov'. Najvišji ravnatelji potlej ponovno sprejmejo strateško odločitev o projektih oziroma formalno odobrijo začetke projektov. S tem se proces strateškega planiranja tudi konča in pričnejo se začetne faze projektov.

Hauc (1993, str. 138) omenja še drug način, po katerem gre lahko proces izbire strategij. Po tem načinu predvideni nosilci projektov pripravijo 'zagonske elaborate projektov' za vsako strateško alternativo in šele na tej osnovi se izberejo najustreznejše strategije. Prednost tega načina je v tem, da se ne izgublja nepotrebnega časa s ponovno formalno potrditvijo projektov. Vendar obstaja slabost tega načina, ker je za vsako potencialno strategijo potrebno pripraviti 'zagonske elaborate projektov', po izbiri najustreznejše strategije pa se dejansko koristi le del teh elaboratov.

Ne glede na način izbire najustreznejših strategij se ocenjevanje in izbira strategij vedno izvajata v vrhu podjetja. Seveda pri tem najvišji ravnatelji podjetja informacije za izbiro strategij dobijo tudi od predvidenih nosilcev projekta. Tako nosilci projektov sodelujejo že v fazi strateškega planiranja, kar predstavlja povezavo med strateško in projektno ravnanje v podjetju.

V začetni fazi projekta se torej sprejme formalna odločitev o odprtju projekta. Opredeli se naročnika projekta, namen in cilje projekta, okvirno vsebino projekta, ravnatelja projekta (lahko tudi ostale sodelavce projekta), končni rok projekta, predvidene stroške ter ostale mejnike projekta.

2. 4. 2 Planiranje projekta

2.4.2.1 Planiranje aktivnosti, rokov in stroškov

Planiranje projekta je zahteven proces, saj projekt zahteva delanje nečesa, kar še ni bilo storjeno nikoli prej; gre za enkratnost tako rezultata projekta kot edinstvenost projekta samega (PMI, 2000, str. 5, 30). Ravno to je razlog, da se v praksi v procesu strateškega planiranja projekta ne more planirati tako natančno.

Zato je poleg strateškega planiranja, ki lahko že vključuje strategije, opredeljene kot projekte, potrebno v fazi planiranja projekta še bolj podrobno, natančno in jasno planirati projekt, saj se lahko le s pomočjo projektnega tima odkrije in razvije boljše in bolj popolno razumevanje izvedbe in rezultata projekta (PMI, 2000, str. 5). Da je projekt dobro planiran je pomembno, saj velja, da več ko se o projektu ve, bolj uspešno se ga lahko izpelje ter tako zmanjša tveganje, da rešitev ne bo izvedena ali imela želenih posledic pri doseganju ciljev (PMI, 2000, str. 6).

V fazi planiranja projekta ravnatelj projekta skupaj z ostalimi izvajalci projekta (Rozman, 2004a, str. 60):

- opredeli in določi vse aktivnosti v projektu (opis, zaporedje, določanje rokov, trajanja, virov in stroškov ter tveganje);
- opredeli in razčisti razmerja med aktivnostmi, pri čemer upošteva njihovo povezanost, trajanje, stroške in podobno.

Aktivnosti v projektu izvajajo posamezniki ali skupine, zato je potrebno določiti in opredeliti tudi razmerja med njimi - to pripelje do faze planiranje organizacije projekta.

2.4.2.2 Planiranje organizacije projekta

S planiranjem organizacije projekta se določijo zadolžitve, odgovornosti, avtoritete in mesto komuniciranja za vsakega posameznika oziroma se določi organizacijski položaj vsakega posameznika v projektu in s tem tudi razmerja med ljudmi. Razmerja morajo biti taka, da zagotovijo smotrno delovanje članov in smotrno doseganje ciljev združbe. Ker pa se v projektni strukturi razmerja med ljudmi neprestano (namerno in nenamerno) spreminjajo, so ta določena le okvirno in približno (Rozman, 2000a, str. 8).

Vsakemu posamezniku se glede na njegove sposobnost in znanje ustrezno določi ena ali več delovnih nalog (zadolžitve). To pomeni, da se za izvedbo posamičnih aktivnosti zadolži

izvajalce projekta. Izvajalci aktivnosti s tem postanejo odgovorni tudi za smotrno izvedbo nalog oziroma za učinkovitost svojega dela - odgovarjajo za doseg cilja aktivnosti. Za ravnatelja projekta pa velja centralizacija odgovornosti, kar pomeni, da je odgovoren tako za svoje delo kot tudi za delo 'podrejenih'. Da se naloge lahko izvedejo, dobijo nosilci nalog tudi določeno avtoriteto (moč, možnost), na primer: ravnatelj projekta ima s strani nadrejenega ravnatelja pooblastilo, dobi oblast in avtoriteto, da lahko zahteva določeno delovanje sodelavcev, katere usklajuje. Seveda v primeru projektne dela avtoriteta ravnatelja večinoma izhaja iz njegove osebnostne moči, s katero pritegne sodelavce.

2.4.2.3 Organizacijska struktura projektov v okviru organizacije podjetja

Običajno so projekti umeščeni v obstoječo organizacijo podjetja, saj le redko projekti istočasno predstavljajo celotno dejavnost podjetja. Torej, projektne organizacijske strukture je del organizacijske strukture podjetja - potrebno je poskrbeti za usklajenost projektov v okviru podjetja. To pomeni, da mora biti med projektno in stalno organizacijo uveljavljena določena razmejitev (ločitev) glede dolžnosti, avtoritete in odgovornosti.

Obstaja več oblik projektne organizacije, v grobem pa je smiselna ločitev na: čisto, vplivno in matrično (Golob, 2002, str. 11, 16, 40). Vsaka ima svoje prednosti in slabosti, ki lahko vplivajo na uspešnost projekta.

V primeru čiste projektne organizacije so vse osebe, ki opravljajo dela in naloge v okviru projekta, zaposlene na ustreznih delovnih mestih v projektne organizacijske strukture. V podjetju obstaja avtonomno projektne ravnanje oziroma stalna samostojna organizacijska enota za pripravo, izvedbo in spremljanje projektov. V realnem svetu si to obliko lahko privoščijo redka podjetja, največkrat tista, katerih delo poteka izključno s projekti.

Pri vplivni projektne strukture se v podjetju oblikujejo posamezna delovna mesta, katerih dela in naloge so povezane izključno z ravnanjem projektov. Vsi ostali zaposleni, ki sodelujejo predvsem pri izvedbi projektov, so zaposleni na delovnih mestih v poslovnih funkcijah.

V matrični projektne organizaciji ne obstaja stalna projektne struktura. Pripravo, izvedbo in spremljanje učinkov vsakega posameznega projekta opravljajo zaposleni poleg svojih rednih del in nalog v okviru posameznih poslovnih funkcij. Zato so pri matrični projektne organizaciji pogoste konfliktna situacija med projektne (začasne) in funkcijske (stalne) delom. Posebej izrazita sta problema usklajevanja aktivnosti sodelujočih ter merjenje in vrednotenje učinkov. Zato je pri tej obliki projektne organizacije pomembno, da so pravila igre točno določena.

Katero obliko organizacije izbrati, je odvisno od vrste dejavnikov (Rozman, 2004a, str. 69):

- obstoječa organizacija podjetja in kultura združbe;
- organizacijski dejavniki, kot so razpoložljivost sredstev, zmoglosti zaposlenih, narava ravnalnega sistema itd.;

- dejavniki projekta, kot so strateški pomen projekta, velikost projekta, novosti in inovacije, kompleksnost okolja, razpoložljiva sredstva, čas in stabilnost obremenjevanja sredstev ter zaposlenih itd.

Bolj ko so sredstva in zaposleni vključeni v projekt in so na razpolago neodvisno od ostalih delov podjetja, večja je samostojnost projekta in manj je potrebne koordinacije med projektnim in rednim delom.

Pogosto se glede projektne organizacije pojavljajo vprašanja glede neposredne odgovornosti projektne organizacije, disciplinske pripadnosti, motiviranja in nagrajevanja. Zato je pomembno določiti, kje in na kateri ravni dobiva ta organizacija odločitve v zvezi s projektom, ki ga izvaja. Ker v diplomskem delu obravnavam projekte, s katerimi se izvajajo strategije in katerih naročniki je (praviloma) vrhovni management, menim, da je smiselno, da projektna organizacija vse pomembne odločitve dobiva od naročnika projekta in je njemu tudi neposredno odgovorna. Tudi v praksi ponavadi obliko projektne organizacije za izvajanje strategij izbere naročnik projekta in z novimi strategijami pride tudi nova organizacija.

Za izvajanje strategij s projekti menim, da je najbolj smiselno uporabiti projektno-matrično obliko, saj odgovarja dejstvu, da se projektni del organizacijske strukture po končanem projektu in med njegovim potekom lahko spremeni, opusti, obenem pa nastaja nova struktura na novih projektih, ki ni povsem ločena od ostalega poslovanja in ne zahteva stalnega profila ljudi.

2.4.2.4 Organizacijska kultura

Kultura je opredeljena kot vrednote, ki jih člani združbe nezavedno oblikujejo, spoštujejo, upoštevajo in jim sledijo (Rozman, 2004a, str. 77). Kultura združbe nastane zgolj z bližino in sodelovanjem ljudi, ki s tem vplivajo na spremembe navad, čustev itd. Zato sodi kultura združbe v neformalno organizacijsko strukturo - ni določena s pravilniki o organizaciji in sistematizaciji delovnih mest.

Vrednote, ki podpirajo projektno delo in so povezane z značilnostmi projektov, so drugačne od tistih, ki jih zahtevajo ponavljajoči se procesi. Tako so značilnosti kulture, ki podpira doseganje ciljev projektov, odprto komuniciranje in pretok komunikacij, pretežno vodoravno komuniciranje, sposobnost in pripravljenost za odločanje, prožnost v delovanju ljudi in organski pristop, sodelovanje med člani, iniciativnost in prevzemanje tveganja, primerjanje zamisli, odgovornost za delovne izide, dajanje prednosti projektu in zvestoba projektu, prilagajanje vedenja ljudi projektu itd. (Rozman, 2004a, str. 69).

Veliko zaposlenih dela sočasno v projektih in v okviru poslovnih funkcij, zaradi česar pogosto prihaja do problema neusklajenosti projektom naklonjene kulture s splošno kulturo združbe. Neprestano prilagajanje eni ali drugi kulturi pa predstavlja precej napora, zato je naloga najvišjega ravnateljstva podjetja, da skupaj z ravnatelji projektov vzpostavi kulturo, ki zagotavlja pogoje za delo enim in drugim.

V zadnjem času je projektom nenaklonjena kultura vse pogostejše evidentirana kot pomemben razlog za neuresničevanje projektov oziroma nedoseganje ciljev projektov. Če kultura podjetja ne spodbuja projektnega načina dela, podjetje pa tak način dela mora uveljaviti, je potrebno obstoječo kulturo spremeniti, kar je zahteven in dolgotrajen proces. Podjetje mora v fazi planiranja organizacije zagotoviti organizacijsko kulturo, ki podpira doseganje ciljev projekta in je projektom ustrezna ter projektному ravnanju naklonjena.

2.4.2.5 Udeleženci v projektu

Udeleženci projekta so posamezniki in skupine/organizacije, ki so aktivno povezani s projektom. Poleg njih so udeleženci v projektu tudi tisti, katerih interesi v zvezi s projektom pozitivno ali negativno vplivajo na rezultat projekta, na izvajanje projekta ali na njegov zaključek (PMI, 2000, str. 16).

Glavni udeleženci projekta so:

- ravnatelj projekta: posameznik, ki je odgovoren za celotno ravnanje projekta;
- člani projektnega tima: skupina, ki izvaja delo na projektu;
- uporabnik oziroma kupec: posamezniki ali skupine/organizacije, ki bodo uporabljali proizvod/storitev projekta;
- matično podjetje: podjetje, katerega zaposleni so neposredno povezani z delom v projektu;
- pokrovitelji: posamezniki ali skupine znotraj ali zunaj matične organizacije, ki priskrbijo finančne vire za projekt itd.

Udeleženci v projektu vplivajo na projekt in njegove rezultate, zato je pomembno, da projektna ekipa (tim in ravnatelj) spozna udeležence, determinira njihove zahteve ter jih aktivno vključi v projekt. To je težka naloga, saj se interesi udeležencev med izvajanjem projekta pogosto spreminjajo in nemalokrat pride do medsebojnih konfliktov, projekt pa je uspešen le, če izpolni vsa pričakovanja. Ker so pomembni interesi vseh udeležencev v projektu, mora ravnatelj projekta upoštevati vse udeležence in najti primeren način koordiniranja, usmerjanja in vodenja (PMI, 2000, str. 16-18).

2. 4. 3 Uveljavljanje projekta

V tej fazi se planirano organizacijo uveljavi in uresniči zamišljeno delovanje zaposlenih - zaposlenim se sporoča, kaj in kako je potrebno delati.

Projekte se najpogostejše izvaja s pomočjo timskega načina dela, saj gre pri projektih za zapletene aktivnosti, ki posegajo na različna strokovna področja in zahtevajo povezovanje več funkcijskih področij v podjetju (Šušteršič, 2004, str. 272). Ravno timsko delo združuje veliko različnih znanj, zato je ustrezno v primeru, ko je potrebno doseči cilj ali rešiti problem, pri čemer pot do cilja in način reševanja problema nista znana oziroma je naloga kompleksna in zahtevna.

Razlikovati je potrebno med delom v skupini in timskim delom. Pri skupinskem delu se naloge razdelijo na delne naloge in vsak član skupine samostojno rešuje svojo delno nalogo. Pri timskem delu pa vsak član s svojim prispevkom sodeluje pri izdelavi skupne naloge, za nalogo pa je odgovoren celoten tim. Skupina je lahko tim le, če je delovanje članov skupine usmerjeno na določen cilj in če sodelujejo, da bi dosegli cilj. Tako je tim organizacijska tvorba, sestavljena iz naslednjih elementov (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 208-209):

- k cilju usmerjene naloge;
- člani tima;
- vodja tima, ki usmerja delo;
- komuniciranje ali proces medsebojne izmenjave informacij, izkušenj, znanja.

Poudariti velja, da je za uspešno timsko delo pomembno, da se izberejo pravi ljudje, se z njimi ustrezno komunicira, jih ustrezno motivira, saj se le tako doseže, da si ljudje v timu prizadevajo za doseganje skupnih ciljev.

Po Lipovčevi teoriji organizacije (Lipovec, 1987, str. 272-283) se uveljavljanje planirane organizacije začne s kadrovanjem; to pomeni, da ravnatelj zamišljena razmerja med ljudmi uveljavijo s kadrovanjem zaposlenih in jih za zatem neprestano prilagajajo, da se cilji združbe dosežejo na smotrni način. Uveljavljanje organizacije se nato nadaljuje z vodenjem.

2.4.3.1 Kadrovanje ali ravnanje z zmožnostmi zaposlenih

Ravnatelj projekta ne uveljavlja planirane organizacije z ukazovanjem ali disciplino, temveč z ugotavljanjem, uveljavljanjem, razvijanjem in izrabo zmožnosti zaposlenih. V tem smislu se krepi funkcija ravnanja z zmožnostmi zaposlenih (human resource management).

Za delo na projektu se najprej poišče ljudi in zatem na podlagi preverjanja njihovih lastnosti in zmožnosti izbere najprimernejše ljudi oziroma oblikuje projektni tim. Gre za kadrovanje - iskanje in pridobivanje novih sodelavcev (izvedbena ekipa, pogodbeni sodelavci itd.) ter izbira med njimi.

Za izvedbo projekta je pomembno, da se izberejo ljudje z določenimi sposobnostmi, znanjem, značilnostmi itd., saj je zaradi značilnosti projekta delo projektnega tima le približno določeno (poznajo cilj projekta h kateremu stremijo). Kriteriji izbire članov projektnega tima so lahko: želja delati v timu in sodelovati z drugimi, ciljna usmerjenost, moč sprejemanja odgovornosti, kooperativno sodelovanje itd. Najbolj pomembno je, da se člani tima medsebojno ujemajo, da se ne potroši preveč 'energije' in časa na račun reševanja medsebojnih konfliktov. Včasih pa so potrebne tudi zamenjave članov ali dopolnitve tima.

Zaposleni morajo biti za delo na projektih ustrezno usposobljeni. Izpopolnjevanje članov (izobraževanje in usposabljanje) med projektom naj ne bi imelo prevelikega pomena, saj je potrebno že pri sami izbiri članov projekta upoštevati določeno strokovno znanje. Za usposobljenost članov pa skrbijo zlasti njihovi poslovno-funkcijski ravnatelji.

V okviru kadrovanja ravnatelj projekta nenehno ocenjuje uspešnost dela članov in njihovo vlogo v ekipi, kar kasneje predstavlja temelj za individualno nagrajevanje (čeprav je nagrajevanje običajno vezano na ekipo oziroma projekt) in osnovo za napredovanje v okviru projekta ter nadaljnjo kariero. Naročnik projekta pa ocenjuje delo ravnatelja projekta, kar predstavlja osnovo za njihovo usposabljanje in napredovanje.

2.4.3.2 Vodenje projekta

Vodenje projekta pomeni vplivanje na obnašanje in delovanje projektnih udeležencev ter s tem usmerjanje njihovega delovanja k postavljenim ciljem projekta (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 201).

Ravnatelji projekta poznajo aktivnosti projekta manj kot člani tima, saj je delo na projektu strokovno in močno specifično, zato vplivanje v projektih ne temelji na moči položaja in ukazovanju. Ravnatelj mora predvsem s svojim znanjem in osebnostjo doseči, da mu udeleženci projekta sledijo oziroma sledijo skupnemu cilju. Stil vodenja projekta je tako prilagojen osnovnim značilnostim fleksibilne organizacijske strukture (sodelovanje, timsko delo, kreativnost, visoka motivacija, hitro reagiranje na spremembe, usmerjenost k reševanju problemov itd.) in je zato participativen - ustreza demokratičnemu vodenju.

Ravnatelj člane projektne tima seznani z namenom in cilji projekta, aktivnostmi, fazami, roki, delegira jim zadolžitve, odgovornosti in avtoriteto. Pri čemer so člani tima vključeni v odločitve, ki so z njimi povezane - na ta način se lažje in bolj poistovetijo s cilji podjetja in so za delo bolj motivirani, kar posledično pripelje do večje učinkovitosti njihovega delovanja (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 206-207).

Da je timsko delo uspešno in da se obenem doseže potrebna stopnja ustvarjalnosti, mora ravnatelj projekta posamezno projektno aktivnost dodeliti v izvedbo tistemu članu tima, ki glede na svoje lastnosti in sposobnosti daje največje zagotovilo, da bo dodeljeno aktivnost uspešno izvedel ter s tem razrešil v njej vsebovani problem (Lipovec, 1987, str. 174).

Značilnosti projektov vplivajo tudi na **komuniciranje** v projektu. Vsebina komuniciranja v projektu niso ukazi, temveč razlage, predlogi, pojasnjevanja, dogovarjanja. Komuniciranje je vodoravno, dvosmerno, poteka po vseh kanalih (pisno, ustno, govorica telesa, telefon, internet, telekonference itd.) in je pogosto neformalno. Temelj za ustrezno komuniciranje v timu je medsebojno spoštovanje, prizadevanje za razumevanje drugih, odprtost odnosov med člani, odkritosrčnost itd., kar je povezano s kulturo podjetja. Komuniciranje v projektne timu naj bi vključevalo (Šušteršič, 2004, str. 274):

- jasno in nedvoumno izražanje;
- aktivno poslušanje (osredotočanje na temo, spoštovanje stališč drugih članov tima, ni seganja v besedo, ni postavljanja vmesnih vprašanj in ni dajanja vmesnih sodb);
- posredovanje prvotnih informacij, na podlagi katerih vsak oblikuje svoje stališče in ga jasno izrazi.

Tudi motiviranost posameznika vpliva na njegovo zavzetost pri izvajanju projektnih aktivnosti in posredno na doseganje ciljev združbe. **Motiviranje** v projektu mora voditi k usklajenemu delovanju vseh posameznikov za doseg skupnih ciljev. Zato je naloga ravnatelja projekta, da v času izvajanja projekta zagotovi čim višjo stopnjo motiviranosti svojih članov. Pri tem lahko uporablja svoje osebne sposobnosti, preko katerih izraža pripadnost timu, vzpostavlja prijateljske vezi, povečuje samozavest članov, spodbuja kreativnost, sodelovanje, občutek medsebojnega zaupanja ter občutek varnosti v timu. Na navedeno ravnanje neposredno dostikrat ne more vplivati, vendar mu ostajata dva načina neposredne motivacije: nagrada (pohvala) in kazen (kritika). Z njima se dosega najmanj naslednje (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 213, 214, 237; Šušteršič, 2004, str. 275):

- informiranost članov tima (skozi nagrade/kritike se ugotovi, kaj ravnatelj pričakuje);
- učenje članov tima (ponavlja se obnašanje, ki mu sledijo pozitivne posledice);
- spodbujanje aktivnosti članov tima (pohvala za dobro opravljeno delo);
- zmanjševanje negotovosti članov tima (člani brez kakršnihkoli pohval lahko postanejo manj samozavestni in bolj negotovi sami vase).

2. 4. 4 Kontrola projekta

V procesu kontrole se ugotavljajo odstopanja izvajanja glede na plan, iščejo se vzroki odstopanja in izvajajo se korektivni ukrepi za preprečitev vzrokov. Pri tem se loči kontrola organizacije, kjer se nenehno spremlja delovanje zaposlenih, in kontrolo poslovanja oziroma kontrolo doseganja ciljev projekta (kontrola stroškov, rokov in učinkov projekta).

Člani projekta imajo znotraj projekta vnaprej zamišljene zadolžitve, odgovornost in avtoriteto. V procesu njihovega uveljavljanja pa dejanske dolžnosti, odgovornost in avtoriteta odstopajo od zamišljenih (ljudje ne izvedejo nalog, ne prevzemajo odgovornosti, prekoračijo pooblastila itd.), zato je potrebno nenehno sprotno kontroliranje in ocenjevanje delovanja zaposlenih, odkrivanje odstopanj in ustrezno ukrepanje. Glavni razlog kontrole je izboljšanje uspešnosti delovanja in večja učinkovitost. Razlogi ocenjevanja dela zaposlenih pa so: upoštevanje ocen v nagrajevanju, izobraževanju, napredovanju, premeščanju in odpovedovanju (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 261).

Na tem nivoju kontrole projekta se ne kontrolira celotno poslovanje podjetja, pač pa zgolj projekt. Gre za kontrolo doseganja ciljev projekta - kontrola kakovosti, rokov, stroškov in virov. Za kontrolo projekta je smiselno, da je le-ta integrativna (vključena v vse faze projekta in v vsa področja oziroma dele projekta) in vsestranska (vnaprejšnja, sprotna in naknadna). Sprotna kontrola je pomembna za pravočasno odkrivanje odstopanj, na osnovi naknadne kontrole pa se podjetje nauči ravnanja prihodnjih projektov (Rozman, 2004a, str. 38-39).

2. 4. 5 Zaključek projekta

V zaključni fazi projekta se rešitve projekta predajo v uporabo oziroma naročniku. Pri primopredaji se projekt poveže z rednim poslovanjem podjetja, zato je primopredaja planirana

vnaprej in zajeta v letnih in operativnih planih poslovanja (Hauc, 2002, str. 246). V zaključku projekta (in že prej) se 'uporabnike' seznani z rešitvami/rezultati in se jih ustrezno usposobi, saj le-ti po primopredaji rezultata skrbijo za proces. Rezultat projekta, predan v prakso, obenem pomeni 'rešitev' strategij oziroma doseganje strateških ciljev. Torej uveljavljanje projekta dejansko sproži izvajanje strategij in s tem tudi doseganje strateških ciljev podjetja.

Projekti se lahko zaključijo pravočasno, če so cilji projekta doseženi v predvidenem roku, ali zaradi različnih vzrokov tudi predčasno, pri čemer so vzroki lahko: pomanjkanje finančnih sredstev, pomanjkanje kontrolne informacije v zvezi z izvajanjem, težave v samem projektu, sprememba okolja, ki lahko povzroči neaktualnost projekta itd.

Ob zaključku projekta se rezultat projekta preda naročniku, napiše se končno poročilo, zbere in uredi se vsa projektna dokumentacija, projektni tim se razpusti in zaposlene se razporedi na druga delovna mesta.

2.5 MANAGEMENT PROJEKTOV

V podjetjih, kjer se projekti vrstijo, lahko nastane množica (medsebojno povezanih) projektov. Projekti se v določenih primerih dopolnjujejo, uporabljajo ista sredstva in zaposlene, zato jih je potrebno usklajevati, posameznim projektom pa določati prednost. Nekateri projekti pa že v osnovi niso namenjeni uresničevanju posameznih delnih ciljev, temveč so del celovite strategije podjetja, zato morajo biti med seboj toliko bolj povezani in usklajeni – ta skup projektov nekateri imenujejo program projektov ali program. Program projektov ni zgolj povezava medsebojno neodvisnih projektov, obstajajo pomembne razlike (Hrast, 2000, str. 12):

- projekt ima točno določen začetek in konec; v primeru programa se konca ne more natančno določiti in velikokrat konec niti ni časovno opredeljen;
- projektni timi posameznih projektov so neodvisni; pri programu so vsi udeleženci integrirani v enotni proces, ki uresničuje skupne strateške cilje;
- program dosega več ciljev, ki so postavljeni bolj splošno, saj sledijo glavnim strateškim ciljem podjetja.

V situaciji množice (povezanih) projektov je v podjetja potrebno uvesti management projektov (nekateri ga imenujejo management programa), katerega bistvo je usklajevanje posameznih projektov in ne več posameznih aktivnosti v projektu. Pri tem se znanje ravnanja posameznih projektov nadgradi - ne gre le za usklajevanje projektov. Ravnanje projektov se dvigne na strateško raven, saj se le tako zagotavlja usklajenost in povezanost ciljev projektov s cilji strateškega plana. Management projektov zato predstavlja nek povezovalni element projektnega in strateškega managementa. Znotraj organizacijske strukture projektov pa management projektov povezuje in usklajuje posamezne projekte ter skuša vzdrževati ravnotežje med poslovno-funkcijsko in projektno vejo matrike.

Niz (povezanih) projektov zahteva tudi obvladovanje strokovno-tehničnih znanj, izvajanje analiz, vzpostavitev informacijskega sistema ter računalniške podpore itd., zato se v okvirju podjetja pogosto organizira projektna pisarna, ki predstavlja podporo tako programu projektov kot posameznim projektom.

Planiranje, uveljavljanje in kontrola (povezanih) projektov se razlikujejo od planiranja, uveljavljanja in kontrole posameznega projekta.

Pri planiranju (povezanih) projektov je poudarek na uravnoteženju virov in prirejanju razpoložljivih sredstev ter planiranju povezav med projekti in v okviru programa (ni več planiranja posameznih aktivnosti, časovnega načrtovanja itd. kot pri posameznih projektih). Zbere se izdelane plane posamičnih projektov in začne se faza usklajevanja in vrednotenja planov posameznih projektov v enovito celoto, pri čemer se (lahko) uporabljajo naslednja načela (Hauc, 2002, str. 136-137):

- načelo logične povezanosti projektov (določanje vrstnega reda izvajanja),
- načelo časovnih prioritet (določanje prednosti posameznih projektov),
- načelo optimizacije izvajalskih možnosti (optimizacija vseh projektov).

Po usklajevanju in vrednotenju projektov se izbere najboljšo rešitev (optimalno kombinacijo), nato pa se izbrana rešitev prenese na posamezne projekte, da ti uskladijo svoje plane. Sledi izvajanje projektov in preko tega izvajanje programa. S tem proces usklajevanja projektov še ni zaključen, saj je usklajevanje večkratni proces in poteka ves čas izvajanja projektov oziroma programa, saj je 'kombinacijo povezanih projektov' potrebno neprestano usklajevati s stvarnim dogajanjem pri posameznih projektih. Ves čas izvajanja (povezanih) projektov je naloga managementa projektov dnevno usklajevanje (povezanih) projektov in izpolnjevanje strateških nalog, ki jih dobiva od naročnika - ravnatelj programa je tako na eni strani povezan z ravnatelji posameznih projektov, na drugi strani pa z ravnateljstvom podjetja (naročnik projektov).

Naloga ravnatelja programa je tudi opravljanje dnevne kontrole projektnih procesov, spremljanje odstopanja od načrtanih ciljev, po potrebi svetovanje popravniških ukrepov in nadalje usklajevanje korektivnih akcij z ravnatelji posameznih projektov. Temeljne naloge kontrole so enake kot pri posameznih projektih, le da gre pri kontroli programa še za ugotavljanje vplivov 'sprememb' posameznih projektov na program, na podlagi katerega ravnatelj programa pripravi korektivne akcije za doseganje strateških ciljev. Da pa ne pride do neusklajenih aktivnosti, morata biti kontrola posamičnih projektov in programa usklajeni - pri kontroli programa kot vhodni podatek služijo izidi nadziranja posameznih projektov.

3 POVEZAVA STRATEGIJ IN PROJEKTOV

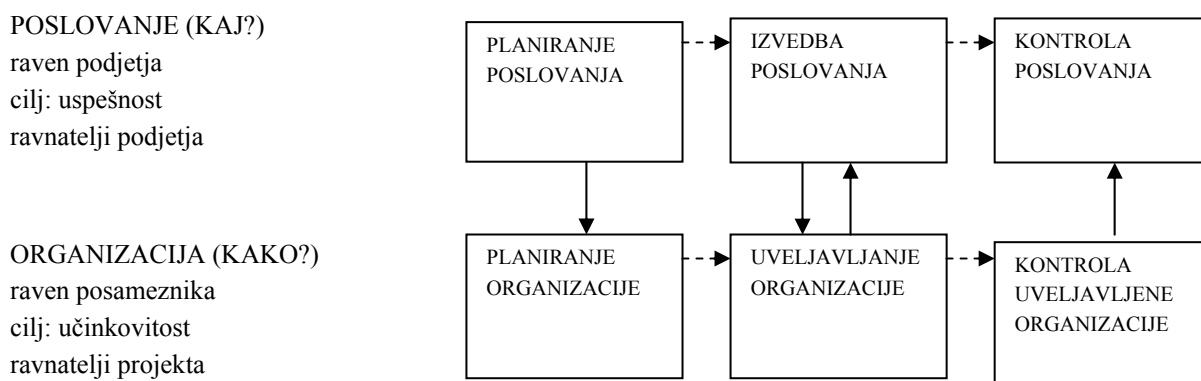
3.1 POSLOVANJE - ORGANIZACIJA

Za razumevanje povezave strategija - projekt je potrebno najprej ločiti poslovanje od organizacije. Skozi poslovne procese podjetje ustvarja proizvode in storitve oziroma uporabno vrednost. Sam proces poslovanja je razdeljen na poslovne funkcije (nabavna, kadrovska, proizvodnja, prodajna in finančna), v okviru katerih delajo ljudje. Ker izvedba skupne delovne naloge zahteva usklajeno sodelovanje ljudi v smeri doseganja ciljev, v podjetjih potrebujejo organizacijske procese, ki vzpostavljajo in vzdržujejo ustrezna razmerja med člani združbe in zagotavljajo smotrnost delovanja, usmerjeno k cilju poslovanja. Organizacijski procesi tako ne ustvarjajo proizvodov/storitev neposredno.

V okviru podjetja se torej loči poslovni proces in organizacijski proces. Poslovni proces pomeni planiranje, izvajanje in kontroliranje strategij; odgovornost za ta proces nosijo ravnatelji podjetja, cilj procesa je uspešnost podjetja. Organizacijski proces pa pomeni planiranje, uveljavljanje in kontrolo projekta; odgovornost nosijo ravnatelji posameznega projekta, cilji procesa je učinkovitost - doseganje rokov, stroškov in kakovosti (Rozman, 2004, str. 211).

Povezave med poslovanjem in organizacijo so tesne. Organizacija se nanaša na poslovanje podjetja, samo poslovanje pa brez organizacije ni smotno. Proces uresničevanja strateškega plana zato nujno vključuje oba procesa, poslovnega in organizacijskega. Povezavo med procesom poslovanja in organizacije predstavlja slika 1.

Slika 1: Proces poslovanja in organizacije v podjetju



Vir: Rozman, 2004a, str. 17.

Proces planiranja poslovanja odgovori na vprašanje 'kaj bodo v podjetju delali', rezultat procesa pa so postavljeni cilji in strategije. Strategije izvajajo posamezniki v okviru enkratnih procesov, projektov. Za smotno uresničevanje planiranega poslovanja je potrebno pred samo izvedbo poslovanja odgovoriti na vprašanje 'kako naj posamezniki delujejo'. Procesu

planiranje poslovanja zato sledi proces planiranje organizacije oziroma planiranje projekta. Nato sledi uveljavljanje organizacije (projekta) preko kadrovanja in vodenja. Skozi uveljavljanje projekta pa se ustvarjajo rezultati, s katerimi se dosegajo strateški cilji; zato se hkrati z uveljavljanjem projekta neposredno izvaja tudi poslovanje. Oba procesa spremljata tako kontrola uveljavljene organizacije (kontrola učinkovitosti) kot kontrola poslovanja (kontrola uspešnosti).

3.2 STRATEŠKI MANAGEMENT - PROJEKTNİ MANAGEMENT

Strateški management ne ponuja optimalne rešitve v zvezi z udeležanjem strategij in sam tudi ne zagotavlja učinkovitega formuliranja strategij - premalo je osredotočen na izvedbo in način izvedbe strategij, zato se ga dopolni s projektnim managementom, ki se ga vključi že v sam proces strateškega planiranja. Strateški management je sedaj zadolžen za pripravo strategij oziroma postavitev okvirov projektov, izdelavo projektov pa naroči projektnemu managementu. S tem strateški management dobi od projektnega informacijo o izbiri ali prilagoditvi strategij, za samo uresničitev projektov pa je nadalje zadolžen projektni management.

Pri uresničevanju strategij s projekti je najboljša rešitev, da se strateški in projektni management povežeta v skupen proces, s čimer se doseže (Šarotar, 2001, str. 14):

- skladnost procesa tranzicije od oblikovanja strategij do njihovega izvajanja;
- skrajševanje časa od oblikovanja strategij do njihovega izvajanja;
- dvig učinkovitosti pri izvajanju strategij (projektni management skrbi za projektni proces);
- združitev ciljev projekta in ciljev strategij (cilji in postavljene strategije podjetja so temeljno izhodišče za postavitev ciljev in namena projekta);
- sočasen nadzor sprememb v procesu oblikovanja strategij in njihovega izvajanja (če so strategije neizvedljive, potem se to ugotovi že v pripravi projektnega plana).

Nekateri avtorji menijo, da podjetja samo s projektnim uresničevanjem strategij, brez nenehnih prilagoditev in dopolnjevanj strategij in s tem tudi projektov, ne morejo ali težko dosežejo želeno uspešnost. Zagovarjajo t.i. kontinuirano projektno izvajanje strategij. Eden teh zagovornikov je tudi Hauc (2003, str. 146, 234), ki meni, da podjetja potrebujejo:

- stalno (dinamično) planiranje poslovanja, s čimer se doseže, da plan sledi realnosti;
- smiselno ureditev odprtja, nadaljevanja in zaključevanja projektov in logično upoštevanje posledic pri strateškem planiranju, saj so ob pripravi (obnovi) strateškega plana projekti v različnih fazah izvajanja;
- usposobljene ravnatelje za strateško planiranje;
- strateško kontrolo, ki nenehno preverja, ali se projekti izvajajo v skladu s strategijami in tako dosegajo planirani poslovni izid;
- zagotovljeno vključevanje vseh odločitev, ki so posledica sprememb, v strateške plane in projekte;
- stalnost dela pri oblikovanju in revidiranju strategij - dinamično, kontinuirano;

- integracijo projektne organizacije v organizacijo podjetja - integracija zagotavlja, da se delo pri projektih ne smatra kot dopolnilno delo, ki se izvaja poleg rednega dela, kar lahko povzroči vrsto konfliktnih situacij.

Hauc (1993, str. 162-164) govori o t.i. usklajevalnih ciklih, potrebnih za doseganje uspešnosti poslovanja, ki zahtevajo povezovanje strateškega managementa s projektom:

- usklajevanje strateških ciljev s cilji okolice,
- usklajevanje ciljev projekta s strateškimi cilji,
- usklajevanje vseh aktivnosti projekta s cilji projekta.

Pri usklajevalnih ciklih gre za to, da spremembe okolja pomenijo prilagoditev strateških ciljev in strategij, lahko tudi v času izvajanja projektov. Sprememba strategij pomeni, da mora management projektov določiti nove cilje. Lahko se celo pripeti, da vsi projekti ne bodo omogočili doseganja nove strategije, zato je včasih potrebno nadaljnje izvajanje neprimernih/neustreznih projektov ustaviti, lahko le preusmeriti z dodatnimi aktivnostmi ali pa rešiti z odprtjem dodatnih projektov.

Eden izmed množice pogojev za zagotavljanje uspešnega poslovanja podjetja je zato nedvomno povezava strateškega in projektne managementa. Strateški management celovito usmerja delovanje podjetja in zagotavlja strategije nadaljnjega razvoja in rasti. Projektni management pa poskrbi za hitro in glede na konkurenčnost okolja pravočasno izvedbo strategij.

3.3 USPEŠNOST - UČINKOVITOST

Uspešnost je stopnja doseganja cilja, zaradi katerega je bila združba ustanovljena; je družben pojem. Cilj poslovanja podjetja je uspešnost podjetja (dobiček). Učinkovitost pa je razmerje med učinkom in zanj potrebnimi prvinami in napor; je tehničen pojem. Z organizacijskimi procesi se teži k doseganju učinkovitosti, saj načeloma večja učinkovitost vodi k večji uspešnosti.

Definicija uspešnosti (pri projektnem delu) se je skozi leta spreminjala. Na začetku je bila uspešnost obravnavana zgolj s tehničnega stališča, pomembno je bilo le, ali končni rezultat deluje ali ne, ni pa bil pomemben čas delovanja, povzročeni stroški itd.

Sčasoma, ko so v podjetju vse bolj razumevali bistvo projektne dela in skrbneje spremljali stroške povezane s projekti, je nastala 'nova' definicija uspešnosti projekta - projekt je bil uspešen takrat, kadar je bil njegov predviden rezultat dosežen v planiranem času, ob predvidenih stroških in s pričakovano kakovostjo. Pri tej definiciji je šlo še vedno zgolj za interno definicijo uspešnosti (bolj definicija učinkovitosti), saj naročnik ni imel pomembnejše vloge niti pri definiranju niti pri merjenju uspešnosti.

Sodobna definicija uspešnosti projektov pa ravno naročniku daje ključno vlogo. Po najnovejšem pristopu se za merjenje uspešnosti projektov uporablja t.i. primarne dejavnike (pravočasni zaključek projekta, izveden v okviru pričakovanih stroškov in s potrebno kakovostjo) in sekundarne dejavnike (učinek sprejema projekta s strani naročnika). Danes je zato za doseganje uspešnosti projekta potrebno skozi celoten življenjski cikel projekta skrbeti, da bo naročnik na koncu dejansko dobil, kar pričakuje (Hvala, 2004, str. 10).

Do podobnih ugotovitev se pride, če se kot merilo uspešnosti projekta vzame cilj projekta. Pri tem se loči 'notranji' cilj (cilj projekta) in 'zunanji' cilj (namen projekta), zopet dva vidika uspešnosti, določena:

- s ciljem projekta (cilj je določen znotraj projekta) - cilj projekta je dosežati učinkovito oziroma smotno uresničevanje strategij. Projekt kot celota (sam zase) je uspešen, če je učinkovit oziroma predvideno ustvari v rokih, s pričakovanimi stroški in kakovostjo;
- z namenom projekta (namen je določen izven projekta) - namen projekta je doseči uspešnost poslovanja, ocenjujejo se učinki projekta v eksploataciji.

V procesu uresničevanja strategij s projekti je tako cilj strategij hkrati namen projekta ('zunanji' cilj projekta), namen projekta pa dalje osnova za določanje ciljev projekta ('notranji' cilji projekta).

Opredelitev uspešnosti projekta le z vidika stroškov, rokov in kakovosti je sprejemljiva s stališča projektnega managementa, ki je zadolžen za ravnanje projekta do zaključka projekta. S stališča strateškega managementa pa je potrebno pojem uspešnega projekta razširiti na eksploatacijo - projekt je uspešen, če so z eksploatacijo doseženi strateški oziroma poslovni cilji podjetja.

Gornja opredelitev uspešnosti projekta nakazuje, da je potrebno projektni management obravnavati širše kot samo management, ki je vezan na začetek in konec projekta. Projektni management je odgovoren in soodgovoren tudi za dosežene cilje eksploatacije in s tem tudi za izvajanje strategij podjetja. Projektni management s tem postaja del celovitega managementa podjetja.

4 URESNIČEVANJE STRATEGIJ S PROJEKTI V PODJETJU MERKUR

4.1 UVOD

Začetki podjetja Merkur segajo v leto 1896, ko je Peter Majdič v Kranju odprl prvo specializirano trgovino z železnino, kot podružnico veletrgovine z železnino 'Merkur'. Že od prvih začetkov je podjetje trgovalo z železom, orodjem, vijaki, inštalacijskim ter gradbenim materialom, z izdelki za gospodinjstvo in poljedelskim orodjem. Leta 1937 je 'Merkur' registriral prvo blagovno znamko z imenom 'Merkur - prima kvaliteta'.

Sedanje podjetje Merkur je bilo ustanovljeno leta 1946 z nacionalizacijo trgovskih podjetij Merkur in Kovina. Ob nacionalizaciji je podjetje imelo 32 zaposlenih in je poslovalo pod imenom Železnina. Leta 1952 se je preimenovalo v trgovsko podjetje Merkur Veleželeznina-Kranj, ki je med letom 1946-1970 raslo s priključevanjem manjših in večjih trgovskih podjetij iz Kranja, Ljubljane, Škofje Loke, Pivke in Radovljice ter s širitvijo asortimenta in novih dejavnosti. Leta 1970 je priključilo Ferrum Ljubljana in Kovina Lesce, dve takrat največji in zelo uspešni specializirani prodajalni in se tako leta 1972 uvrstilo med 10 največjih specializiranih trgovskih podjetij v nekdanji Jugoslaviji. S priključitvijo podjetja Universal iz Jesenic, leta 1979, je postalo eno največjih trgovskih podjetij z izdelki črne metalurgije. Leta 1982 je spremenilo ime v Merkur - trgovina in storitve in leta 1986 veleprodajo preselilo v Naklo. V devetdesetih letih je ustanovilo lastna podjetja v tujini in jih povežalo v Skupino Merkur ter začelo s širitvijo maloprodajnega programa in odpiranjem novih trgovskih centrov po Sloveniji (Obvladovanje projektov v podjetju Merkur, junij 2002).

Danes Skupino Merkur poleg matičnega podjetja sestavlja še devet podjetij doma in v tujini, kupci pa jih poznajo po blagovnih znamkah Merkur, Big Bang in BOF. Danes je delniška družba Merkur na domačem trgu med vodilnimi ponudniki metalurških, tehnično-industrijskih, gradbenih, elektrotehničnih izdelkov, izdelkov za domače mojstre in ostalih tehničnih izdelkov za široko potrošnjo.

V diplomski delu obravnavam krovno podjetje Skupine Merkur, to je podjetje Merkur-trgovina in storitve, d.d. (v nadaljevanju Merkur).

4.2 OBVLADOVANJE PROJEKTOV V PRETEKLOSTI

4.2.1 Obdobje do leta 2001

Vse do leta 1999 se je večino razvojnih nalog v Merkurju obvladovalo po nenapisanem, 'ustaljenem' postopku - na osnovi določenih idej, pobud ali problemov se je razpisala naloga, za katero je ustrezen kolegi določil nosilca, osebo zadolženo za rešitev naloge. Pri manj zahtevnih nalogah ni prihajalo do zapletov, te so se v predvidenem času in s predvidenim rezultatom tudi zaključile. Določene naloge pa so bile kompleksnejše, zato se je zanje predlagal projektni način dela. Nosilec naloge je sestavil ustrezno ekipo, 'zagotovil' materialne pogoje in naloga se je pogosto v obdobju nekaj mesecev do dveh let tudi uspešno zaključila. Dogajalo pa se je, da so določeni projekti 'zvođeneli' oziroma so se zaključili z delnim (minimalnim) rezultatom - sodelujoči so situacijo ustrezno obrazložili in naloga je šla v pozabo (Razvoj, februar 1999). Z namenom boljšega obvladovanja projektov in samega razvoja so v Merkurju večkrat poskušali vzpostaviti sistem, ki bi zagotavljal večjo uspešnost projektov. Že pred letom 1990 so uvedli t.i. razvojno področje, ki je bilo zadolženo za razvoj, vendar so se kljub temu projekti še vedno vzpostavljali na osnovi intuicije in želje vodilnih po uvajanju določenih novosti v podjetje ali pa na osnovi trenutnih potreb po spremembah in novostih v poslovanju.

Šele okoliščine so prisilile, da se je v Merkurju začelo razmišljati o prihodnosti in o nadaljnjem razvoju podjetja. Poslovno okolje je dozorevalo - osamosvojitev Slovenije leta 1991, nastanek številnih malih podjetij leta 1992 in 1993, nedorečena vloga veleprodaje kot dejavnosti, vstop tuje konkurence itd. Potrebno je bilo načrtno pogledati nekaj let v prihodnost. Kot rezultat tega je leta 1995 nastal prvi napisan strateški plan, prvo pisno gradivo, v katerem je bil opredeljen strateški razvoj Merkurja vse do leta 2000.

Zamišljanje prihodnosti Merkurja oziroma napisana strategija podjetja leta 1995 se je pojavila kot nuja, kot odgovor na nastale spremembe v poslovnem okolju. Tak pristop obvladovanja razvoja zato prav gotovo ni bil načrtovan (zamišljen vnaprej), stalen in definiran.

Leta 1997 je Merkur pridobil standard ISO 9001 (od leta 1994 je imel standard ISO 9002), v katerem je bilo zahtevano sistematično obvladovanje razvoja oziroma obvladovanje strategij in projektov. Zaradi izpolnjevanja ISO standardov je Merkur v sistemski dokumentaciji opredelil proces razvoja, vendar proces v praksi ni nikoli popolnoma zaživel, saj ni bilo skrbnika procesa niti pravega interesa.

Projekti so se ves čas izvajali 'po občutku'. Do 'novih' spoznanj projektnega dela je Merkur prišel bolj naključno ali zaradi nuje obvladovanja kompleksnosti. Tako leta 1998 zaradi nuje po obvladovanju projekta *Reorganizacija Merkurja* slučajno pride do modela istočasnega in delno sistematičnega obvladovanja večjih in med seboj močno povezanih projektov in nalog. Leta 1999 pa pri projektu *Integracija Merkur-Kovinotehna* zaradi širine projekta projektno vodenje postane že bolj natančno določeno.

V obravnavanem obdobju je tako Merkur preko (pogosto nezavednega) upoštevanja osnovnih elementov projektnega vodenja uspel izvesti vrsto bolj ali manj zahtevnih projektov (Obvladovanje projektov v podjetju Merkur, junij 2002):

- priključitve podjetij (od leta 1946 naprej);
- gradbeni projekti (od leta 1970 naprej);
- informacijski projekti od leta 1992 oziroma z začetkom projekta *Strateško planiranje informacijskega sistema* (v to jih je prisilil hiter razvoj informatike);
- projekti prenove in zgraditve maloprodajne mreže (od leta 1995, ko se večina Merkurjevih prodajaln prenove ali na novo postavi);
- reorganizacija s projektom *Reorganizacija Merkurja* (leta 1998), s čimer se vzpostavi nova organizacija obvladovanja komercialnega procesa;
- integracija s projektom *Integracija Merkur-Kovinotehna* (leta 1999): projekt je zahteval selitev 1000 zaposlenih, selitev 120000 artiklov, zapiranje ali selitev preko 30 prodajaln, integracijo ali zapiranje preko 20 hčerinskih podjetij, prenos več kot 10000 osnovnih sredstev itd.

Dinamično poslovno okolje je še vedno predstavljalo stalno nevarnost za Merkur, zahtevana je bila vedno večja hitrost izvajanja razvoja, konkurenca je bila vse močnejša in vse bolj je postajalo pomembno, da so bili rezultati nalog v skladu s cilji. Po drugi strani je podjetje

raslo, zahtevnih nalog je bilo vedno več in s tem tudi 'razvoja', ki so ga v podjetju vedno težje obvladovali. Posledično so se določeni zaposleni pojavljali v številnih projektih, bili so prezasedeni in preobremenjeni, ravnatelji projektov so bili premalo usposobljeni, zato so se projekti pogosto zaradi pomanjkanja kontrole in spremljanja stanja v fazi izvedbe 'izgubljali'. Vse je kazalo na popolno anarhijo na področju projektnega dela.

V Merkurju je konec leta 2001 najvišje vodstvo (uprava podjetja) spoznalo potrebo po nujni vpeljavi sistema za obvladovanje razvoja in razvojnih nalog (projektov), saj je podjetje prišlo je v fazo, ko je postalo pomembno, da se področje razvoja (sistematično) obvladuje. Vodstvo je hkrati ugotovilo, da za zagotavljanje nadaljnjega razvoja v Merkurju nujno potrebujejo projekte - spoznalo je potrebo po projektnem pristopu in videlo korist, da lahko uspešnost pri projektnem delu pozitivno vpliva na skupni rezultat podjetja.

4. 2. 2 Obdobje od leta 2001 do današnjega 'modela'

S tem ko je najvišje vodstvo nedvoumno izrazilo podporo projektnemu pristopu kot potrebnemu (pravilnemu) za izvajanje strateškega plana, se je začelo za Merkur novo obdobje. Začele so se izvajati aktivnosti, ki so pripravile 'osnovo' za uvedbo modela izvajanja strateškega plana s projekti, kot ga imajo v Merkurju danes. Vse novosti in spremembe so se uvajale z namenom doseganja racionalnosti, ažurnosti, sistematičnosti in s tem posledično večje učinkovitosti in uspešnosti poslovanja.

V strateškem planu leta 2001 je Merkur določil, da so elementi izvajanja strategij Merkurja strateški programi, projekti in letni poslovni načrt ter da strateški programi predstavljajo element izvajanja strategij na najvišjem nivoju in so sestavljeni iz več (medsebojno povezanih) projektov. Strateški plan leta 2001 je že vključeval naslednje štiri strateške programe: *Merkur Hrvaška 2005*, *Vzpostavitev logističnega sistema in razvoj metalurgije*, *Merkurjeva organizacija kompetentnih ljudi* ter *Prenova informatike in organizacije*.

Z vidika obravnave diplomskega dela sta pomembna predvsem zadnja dva, saj je Merkur z njima pripravil osnovo za kasnejšo uspešno vpeljavo projektnega managementa.

Na podlagi strateškega programa *Merkurjeva organizacija kompetentnih ljudi* se je:

- nadgradil sistem motivacije in nagrajevanja;
- uvedel sistem razvoja kadrov (v smislu usposabljanja in izobraževanja);
- uvedel kadrovski informacijski in analitični sistem (pomemben za integrirano obvladovanje podatkov o zaposlenih, spremljanje razvoja posameznega zaposlenega in s tem zagotavljanje hitrega posredovanja zahtevanih informacij);
- razvil sistem internega komuniciranja (elementi komuniciranja so strategije, standardi, načela, kultura itd.);
- razvila organizacijska kultura, ki zagotavlja nizko stopnjo konfliktnosti interesov in omogoča optimalno ravnanje z zmožnostmi zaposlenih v smeri doseganja ciljev podjetja, s čimer se pripomore tudi k razvoju projektom naklonjene kulture (Merkur organizacija kompetentnih ljudi, september 2001).

Na podlagi strateškega programa *Prenova informatike in organizacije* sta se organizacija in informatika Merkurja prenovili na tak nivo, da v največji meri omogočata podporo poslovanja Merkurja glede na njegovo predvideno rast in razvoj:

- uvedla se je močnejša standardizacija, s čimer se poskrbi za bolj nemoteno delo na operativnem nivoju, celotnemu Merkurju pa zagotavlja ustrezno fleksibilnost. Doseže se večji red, višjo kakovost, večjo obvladljivost in nižje stroške operativnega poslovanja. Posledično se vodilno ravnateljstvo lahko manj ukvarja z operativnimi problemi in se bolj usmeri v reševanje problemov razvoja in prilagajanja podjetja;
- zagotovila se je ustrezna informacijska in komunikacijska podpora, ki je prilagojena obvladovanju tako operativnih kot projektnih nalog;
- zagotovila se je ustrezna podpora razvoju in sistematično obvladovanje kompleksnejših nalog; za boljše obvladovanje kompleksnih nalog se je oblikoval centralni oddelek, t.i. projektna pisarna, ki strokovno pomaga in podpira organizacijsko rast podjetja ter jo ustrezno širi preko celotnega podjetja (*Prenova informatike in organizacije*, september 2001).

V naslednjem pripravljenem strateškem planu leta 2002 je bila že podana zahteva za dinamično obvladovanje razvoja, kar je bilo v strateškem planu opredeljeno kot: »Vsako leto pa je obveznost uprave, da temeljito oceni izpolnjevanje opredeljenih vizij, strateških in operativnih planov, predloži določena dopolnila ali opredeli tudi pomembne spremembe kot posledico prilagajanja okolju in drugačnega načina obnašanja in razvoja družbe« (*Vizije in načrti strateškega razvoja Skupine Merkur*, maj 2002). V skladu s to zahtevo je Merkur v naslednjih letih vpeljal strateško planiranje tudi na področje prodajnih programov (2002-2005), nato pa še na nivo ključnih poslovnih funkcij in hčerinskih podjetij (2003-2007) - strategije so se s tem začele razgrajevati, razvijati in postajati vedno bolj dinamične.

V obravnavanem obdobju so postajali projekti vedno bolj neposredno povezani s strateškim planom. Strateški programi in projekti pa so bili še vedno zgolj minimalno določeni (začetek, konec, namen, cilji in rezultat), strategije še vedno niso imele opredeljenih operativnih planov izvedbe z grobimi zapisi projektov, tudi faze projektnega procesa še niso bile definirane in ne proces ravnanja projektov.

Čeprav je Merkur kompleksne razvojne naloge že izvajal s projekti oziroma je bilo redno razvojno delo že projektno vodeno, to še vedno ni zadostovalo za doseganje strateških ciljev - marsikateri cilj v praksi ni bil dosežen v celoti oziroma so se pojavljala odstopanja od planiranih ciljev; zaradi vse močnejše konkurence tudi sam razvoj (rast) Merkurja ni bil zadosti močan. Vzroke za nastale probleme ne gre iskati v procesu strateškega planiranja (izbiri in pripravi strategij), pač pa v procesu uresničevanja pripravljenih strategij - v Merkurju je šlo za problem izvajanja strateškega plana. Merkur je potreboval močnejše orodje za izvajanje strategij, saj samo projektno vodenje ni bilo dovolj učinkovito; potreboval je projektni management, ki poleg vodenja vključuje tudi planiranje, organiziranje in kontrolo.

Na podlagi navedenega se je v okviru strateškega programa *Prenova informatike in organizacije* maja 2003 začel nov projekt *Uvajanje projektnega managementa*, katerega namen je bil povečati učinkovitost in uspešnost izvajanja strateških projektov v Merkurju. Cilj projekta *Uvajanje projektnega managementa* pa je bil dogovoriti, potrditi in v prakso vpeljati:

- vlogo in pomen projektnega managementa v relaciji do hierarhičnega in procesnega managementa;
- projektni management kot orodje za uresničevanje strateških usmeritev Merkurja;
- organizacijska pravila v multiprojektnem okolju, katera naj spoštujejo vsi zaposleni v Merkurju;
- standardizirane načine strokovne pomoči projektnim vodjem pri izvajanju projektov;
- sistem načrtovanja, spremljanja in nadzorovanja projektov in njihovih rezultatov;
- minimalne strokovne standarde projektnega dela;
- ustrezno izobraževanje obstoječih in potencialnih projektnih vodij in sodelujočih v projektih;
- ustrezno informacijsko podporo (Uvajanje projektnega managementa v Merkur, maj 2003).

Tako se je s projektom *Uvajanje projektnega managementa* zgradilo temelje multiprojektnega okolja in vzpostavilo vsebine, potrebne za postavitve projektnega managementa, in sicer:

- pripravilo se je ustrezne systemske dokumente: s sistemskim dokumentom *Pravilnik o projektnem vodenju* se prvič postavijo minimalna pravila, ki so obvezna pri projektnih procesih; nastane *Pravilnik o vodenju in izvajanju strateških programov*; spremeni se *Pravilnik o notranji organiziranosti* in *Pravilnik o letnem načrtovanju in medletnih spremembah poslovnega načrta*;
- izvedlo se je osnovno usposabljanje za upravo in ostale člane kolegija, generalnega direktorja ter izobraževanje projektnih vodij;
- naredil se je popis projektov: leta 2003 se je v Merkurju prvič naredil popis projektov (obstajalo je 86 projektov in 43 projektnih vodij), katerega namen je bil preverjanje doseženih ciljev s postavljeno strategijo, določanje ustreznih prioritet projektov in aktivnosti, optimiziranje izrabe resursov, pomoč projektnim vodjem;
- vzpostavil se je zametek projektne pisarne, in sicer znotraj *Področja za poslovno organiziranost* (glej prilogo 3);
- od oktobra do decembra leta 2003 se je na izbranih projektih pripravljeno okolje testiralo, januarja 2004 pa je nov sistem stopil v veljavo. Za začetek je vključeval le izbrane projekte (pretežno informacijsko-organizacijske); ostali projekti so se v sistem vključevali po potrebi, novo nastali projekti pa so se morali obvezno začeti po postopku, ki je bil predviden v novem sistemu.

Metodika vodenja projekta je še vedno ostala neopredeljena, zato je vsak projektni vodja vodil projekt na svoj način, s čimer se je sčasoma oblikovala dobra oziroma slaba praksa vodenja projektov v Merkurju. Kasneje je bilo potrebno zaradi povečevanja števila projektov elemente projektnega ravnanja poenotiti. Marca 2005 se je v Merkurju opredelila metodika ravnanja projektov - pripravil se je dokument, v katerem so se združila priporočila stroke in

Merkurjeve dobre prakse. Nastal je *Priročnik za vodenje projektov v Merkur d.d. in v podjetjih Skupine Merkur*.

Opozorila bi, da v Merkurju pogosto ne ločijo procesa vodenja projekta od ravnanja projekta. Včasih z vodenjem razumejo celotno ravnanje, ravno tako v dokumentu *Priročnik za vodenje projektov v Merkur d.d. in v podjetjih Skupine Merkur* govorijo o vodenju projektov, pri čemer mislijo na ravnanje projektov, posledično je lahko v podjetju projektni vodja odgovoren za celoten proces ravnanja itd.

4.3 URESNIČEVANJE STRATEGIJ S PROJEKTI V MERKURJU DANES

Danes se v Merkurju projekti uporabljajo kot ključni elementi za uresničevanje strategij. Drug pomemben element so operativni letni plani poslovanja. Oba elementa obravnavajo enakopravno, le da s prvim zagotavljajo dolgoročno, z drugim pa kratkoročno delovanje podjetja.

V povezavi s procesom uresničevanja strategij v Merkurju ločijo štiri ravni managementa:

- strateškega: sestavljajo člani uprave in predsednik uprave (v nadaljevanju uprava); ti so zadolženi za oblikovanje poslanstva, vizije, strateških ciljev in strategij podjetja; so naročniki strateških projektov;
- programskega: je dejansko del strateškega (ni eksplicitno določen); to so t.i. direktorji strateških programov (praviloma lahko le člani uprave), ki so zadolženi za razgradnjo in uveljavljanje strateških programov v prakso ter kontrolo procesa;
- projektnega: sestavljajo ga direktorji in vodje projektov, ki so zadolženi za uveljavljanje projektov v prakso oziroma celoten projektni proces;
- operativnega: zadolžen je za operativno poslovanje, ko se rezultat projekta prenese v uporabo.

4.3.1 Proces strateškega planiranja v Merkurju

Uprava Merkurja je zadolžena, da ustrezno hitro reagira na spremembe in poslovne priložnosti, ki se dogajajo v okolju in za pripravo strateških usmeritev na nivoju podjetja. Odgovorna je tudi za letni proces strateškega planiranja. Zasnovati mora strategije, zato vsako leto analizira stanje in preteklo poslovanje podjetja ter stanje okolja. Temu dinamično prilagaja vizijo in plane strateškega razvoja podjetja, ki jih nato uskladi še z nadzornim svetom in z izvršnimi direktorji.

Rezultat procesa strateškega planiranja je strateški plan - strateški dokument, v katerem so načrtani najpomembnejši strateški razvojni cilji za naslednje razvojno obdobje. Ta dokument predstavlja osnovo za pripravo t.i. delovnih programov strateških projektov, poslovnega načrta in ostalih razvojnih aktivnosti, saj morajo vsi procesi in z njim povezane aktivnosti izhajati iz postavljenih strategij in biti z njimi usklajene.

Po opredelitvi strateških ciljev in strategij je dolžnost uprave Merkurja zagotoviti, da se le-ti v načrtovanem obdobju realizirajo v praksi. V primeru, da realizacija zahteva izvedbo kompleksnih nalog, ki terjajo projektni pristop, je uprava zadolžena, da se v okviru letnega oblikovanja strateških ciljev in strategij oblikujejo strateški programi/projekti, za katere uprava določi le planirane cilje, ki jih je potrebno v planiranem obdobju doseči. Na podlagi sklepa uprave se izberejo primerni kandidati (t.i. predvideni direktorji programov/projektov), ki bodo zadolženi za pripravo *delovnih programov strateških projektov*. Strateška raven managementa torej projektni zagotovi cilje, po katerih se oblikujejo strateški projekti (Oblikovanje in izvajanje strategije Skupine Merkur, oktober 2002).

4.3.2 Proces projektnega managementa v Merkurju

Merkur je metodiko projektnega managementa opredelil v dokumentu *Priročnik za vodenje projektov v Merkur d.d. in v podjetjih Skupine Merkur*, ki je 'vodnik' projektom skozi nadzorovane, dobro obvladljive skupne aktivnosti, s katerimi se dosežejo skupni cilji. Pri opredelitvi metodike je Merkur upošteval izkušnje, pridobljene skozi prakso (pozitivna Merkurjeva praksa), pri čemer so le-te oprli na metodiko, ki jo zagovarja ameriški Inštitut za projektni management v priročniku *A Guide to the Project Management Body of Knowledge* (izdaja 2000). Po tej metodiki proces projektnega managementa v Merkurju sledi življenjskemu ciklu projekta (glej priloga 1 in priloga 4): začetek (priprava) → planiranje → izvajanje → kontrola → zaključek projekta.

4.3.2.1 Začetek projekta (priprava)

Projekt se začne s sprejemom določenega cilja v strateškem planu, oziroma ko naročnik projekta na podlagi naročila (sklep uprave) naroči potencialnemu vodju projekta pripravo t.i. *predloga za izvedbo projekta*. V Merkurju začetek projekta brez kakršnegakoli pisnega naročila s strani naročnika ni dovoljen. Naročnik projekta mora biti praviloma nekdo iz vrst strateškega managementa oziroma uprava Merkurja, saj se odloča o projektih, s katerimi se uresničuje strategije.

Potencialni vodja projekta na podlagi naročila (sklep uprave) prouči osnovne strateške usmeritve (cilje), na podlagi katerih pripravi *predlog za izvedbo projekta* in ga uskladi z naročnikom projekta, potencialno projektno skupino in z vsemi osebami, ki lahko kompetentno pripomorejo k boljši kvaliteti predloga. Projekt se formalno in dejansko prične s potrditvijo *predloga za izvedbo projekta* na upravi. Le-ta mora vsebovati (Pravilnik o projektne vodenju, marec 2005):

- naziv projekta, namen in (merljive) cilje projekta (so določeni s strani naročnika projekta);
- direktorja projekta, vodjo projekta, potencialno projektno skupino;
- glavne faze projekta s predvidenimi rezultati vsake faze ter grob terminski plan z zahtevanimi mejniki (pričetek planske faze, pričetek izvedbene faze, zaključek projekta);
- predvideno porabo finančnih sredstev;
- oceno ključnih tveganj in rizikov.

Pri določitvi predvidene porabe finančnih sredstev se morajo ločiti investicije, stroški dela in ostali stroške. Investicije v projekte so v Merkurju predvidene tudi z letnim poslovnim načrtom, zato se morajo z njim ujemati, v nasprotnem primeru se mora za projekt dobiti posebno dovoljenje predsednika uprave. Če predvidena finančna sredstva za projekt presegajo 10 milijonov SIT, mora vodja projekta pripraviti finančni predračun (Priročnik za vodenje projektov v Merkurju, d.d. in v podjetjih Skupine Merkur, marec 2005).

4.3.2.2 Planiranje projekta

Ko se predlog za izvedbo projekta formalno potrdi, se prične planska faza projekta. V tej fazi projektna skupina pripravi osnovni *delovni program projekta*, katerega bistvo je 'model novega stanja', in naloge, ki jih bo potrebno izvesti, da bo omogočen prehod iz sedanjega v željeno stanje. Naloge znotraj projekta se morajo razgraditi do nivoja, na katerem jih je še možno iz izvedbenega vidika razumeti in jih izvesti. Pri obsežnejših projektih se določi podprojekte, za katere se lahko oblikuje več planskih in izvedbenih faz projekta, vendar na vsak podprojekt pride le ena faza. V Merkurju se za razgrajevanje nalog uporablja tehnika strukturirana členitev dela oziroma t.i. WBS (Work Breakdown Structure).

Projektna skupina izdela tudi terminski plan projekta (naloge se terminsko razvrstijo) in za vsako nalogo opredeli nosilca naloge. Vodja projekta je zadolžen, da naloge med seboj uskladi in zagotovi konsistenco terminskega plana z vidika vsebine nalog, zaporednosti (vzporednosti) nalog ter potrebnih finančnih in kadrovskih resursov. Podlago za 'iskanje' kadrovskih resursov mu predstavlja register izvajalcev z navedbo njihove razpoložljivosti.

Organizacijska struktura projektov v okviru organizacije podjetja - Projektna organizacijska struktura v Merkurju ječasna, postavljena z namenom realizirati projekte, in se matrično prepleta s funkcijsko (hierarhična) in procesno organizacijo. Organiziranost vsakega projekta se v Merkurju dogovori sproti, pri čemer se upoštevajo splošna načela projektne organiziranosti in strokovne usmeritve projektne stroke. Hkrati s tem se dogovori tudi prepletanje z obstoječo procesno-funkcijsko organizacijo.

Da ne prihaja do konfliktov med projektno in procesno-funkcijsko organizacijo, se vodje projektov in hierarhični direktorji zaposlenih, ki so člani projektnih skupin, med seboj dogovorijo za čas, ki ga bodo člani projektne skupine porabili na projektu (razpoložljivost se izrazi v deležu ali absolutnih številkah delovnega časa). Udeležence projektov se po potrebi (zaradi zmanjšanja konfliktov) lahko določi tudi s t.i. *sklepom o imenovanju*, katerega izda naročnik projekta in predstavlja pogodbo med projektним in funkcijskim vodjem za delo zaposlenih na projektu.

Organizacijska kultura - V preteklosti so bili projekti v Merkurju zaradi 'nedorečenih pravil igre' sinonim za anarhijo. Nekateri zaposleni so v projektne načinu dela videli le odvečno birokracijo, druge je bilo strah prevelike transparentnosti v smislu kontrole itd. Zaposleni so bili nezadovoljni in projektom nenaklonjeni, zato je moralo (in še vedno mora) vodstvo

Merkurja postopoma razvijati kulturo podjetja v smeri, ki je naklonjena tudi projektному načinu dela (načrtno se je to izvajalo tudi preko strateškega programa *Merkurjeva organizacija kompetentnih ljudi* in projekta *Uvajanje projektne managementa*). Kasneje se tudi v dokumentu *Priročnik za vodenje projektov v Merkur d.d. in v podjetjih Skupine Merkur* jasno predlaga: »...naj zaposleni pri projektnem delu: delujejo skladno s splošnimi etičnimi načeli; dosegajo ali presegajo zahteve naročnika; v projektu vlada partnerski odnos in skupinsko delo vseh udeležencev; zaposleni ne zasledujejo individualnih ciljev ampak skupne cilje; vodja projekta in projektna skupina ostajata lojalna naročniku; se zaposleni v Merkurju zavzemajo za strokovno doslednost in poštenost« (Priročnik za vodenje projektov v Merkurju, d.d. in v podjetjih Skupine Merkur, marec 2005).

Udeleženci v projektu so naslednji:

- naročnik projekta, ki mora biti nekdo iz vrhovnega managementa, praviloma kar član uprave ali predsednik uprave; zadolžen je za opredelitev ali (vsaj) potrditev ciljev projekta;
- direktor projekta je nekdo od članov uprave ali izvršnih direktorjev; zadolžen je za razgradnjo ciljev, opredelitev nalog in doseganje ciljev. Imenovan je predvsem pri večjih in zahtevnejših projektih in aktivno pomaga vodji projekta. Za izvedbo projekta nosi večjo odgovornost kot vodja projekta, čeprav se na projektu praviloma manj angažira. Direktor projekta je lahko ista oseba kot naročnik projekta;
- vodja projekta je odgovoren za obvladovanje projekta, pripravo in vodenje projekta do zaključne faze. Za slednje mora biti vodja projekta ustrezno usposobljen. V Merkurju je vodja projekta za projekt in doseganje njegovih ciljev odgovoren ne le z vidika službene zadolžitve, ampak tudi z osebno zavzetostjo in pozitivno naravnostjo. Projektни vodja oblikuje *predlog za izvedbo projekta*, izbere projektно skupino, oblikuje plan nalog in s pomočjo projektne skupine ter končnimi izvajalci izvede projekt;
- ožja projektна skupina je skupina, ki jo sestavljajo člani projektne tima. Člani projektne tima morajo biti primerno usposobljeni za delo na projektu. Ožja projektна skupina je začasna, formirana na začetku projekta in se po potrebi lahko preoblikuje ali dopolni. V Merkurju z izrazom projektна skupina označujejo projektни tim;
- razširjena projektна skupina je ožja projektна skupina, razširjena z operativno skupino. Operativno skupino predstavljajo kadri, ki v primopredaji projekta prevzamejo rezultat projekta, skrbijo, da proces operativno nemoteno poteka, izvajajo manjše spremembe in popravke in organizirajo, lahko pa tudi izvedejo večje spremembe procesa. V projektih sodelujejo po potrebi, vendar vsaj toliko, da 'nov sistem' resnično dobro poznajo, zato se jih praviloma v projekt vzpostavi že v začetni fazi;
- ostali vplivniki so tisti, ki imajo kakršnekoli interese, povezane s projektom (poslovni partnerji, konkurenti, kupci itd.). Vodja projekta mora čimbolj spoznati interese vplivnikov (uporabi t.i. tehniko *analiza vplivnikov*) in jih dalje skozi ves življenjski cikel projekta koordinirati in obvladovati; v primeru prevelikih negativnih interesov ali neobvladovanja letih pa probleme rešuje naročnik projekta.

Za formalni zaključek planske faze mora vodja projekta podati v potrditev *delovni program projekta*, ki je v bistvu nadaljevanje in razširitev *predloga za izvedbo projekta*. Vsebuje naslednje bistvene sestavine (Pravilnik o projektnem vodenju, marec 2005):

- naziv projekta, namen in merljive cilje projekta;
- projektno skupino (po potrebi širšo) - sodelavci, vloge v projektu, strokovno področje, odstotek zasedenosti;
- glavne naloge (razčlenjene po tehniki strukturirana členitev dela oziroma t.i. WBS);
- register že poznanih izvajalcev (zunanjih in notranjih) z njihovo razpoložljivostjo;
- povezanost nalog in izvajalcev (matrika odgovornosti);
- ocenjen potreben obseg dela po nalogah (v enotah človek ura ali človek dan);
- natančno razgrajen terminski plan z natančno določenimi mejniki;
- meje projekta (kaj sodi oziroma kaj ne sodi v projekt) in povezanost z ostalimi projekti in nalogami;
- potrebna finančna sredstva projekta (predračunska kalkulacija projekta, kjer se neposredni stroški projekta ločijo na investicije, stroške dela in ostale stroške);
- učinke projekta (natančneje razgrajeni - po možnosti v realnih ekonomskih kategorijah);
- oceno ključnih tveganj (stopnja verjetnosti izvedbe projekta mora biti vsaj 0.7 – gre za subjektivno oceno vodje projekta in projektne skupine).

4.3.2.3 Uveljavljanje projekta

V Merkurju se faza uveljavljanje projekta imenuje izvedbena faza projekta in se formalno prične s potrditvijo *delovnega programa projekta* na upravi.

V tej fazi se vodja posveti koordinaciji, spremljanju in kontroli izvajanja projekta, kar pomeni, da mora neprestano usklajevati potek projekta. Največkrat poteka to v okviru koordinacijskih sestankov, ki so tedenski, štirinajst dnevni ali mesečni. Vodja projektov sam presodi, kakšna je potrebna frekvenca koordinacijskih sestankov.

Projekt je potrebno izvajati po načelih timskega dela, kjer mora vodja projekta ves čas za projektno skupino skrbeti kot dober in skrben 'nadrejeni', znati mora zagotavljati medsebojno sodelovanje in obvladovati konfliktna stanja in probleme. Zagotoviti mora obvladovanje projekta, pri čemer lahko uporabi dovoljene oblike motivacije, s katerimi motivira člane projektne skupine - pohvala, predlog hierarhičnemu vodji za denarno nagrado ali napredovanje. Za finančno motivacijo članov projektne skupine vodje projektov v Merkurju niso pristojni, lahko pa podajo predlog finančne motivacije hierarhičnim direktorjem, saj so slednji pristojni za odločanje o plačah (plačilni razred, delovno mesto) v Merkurju.

Če se pri izvedbi projekta pojavijo večje težave, je vodja projekta zadolžen, da jih razreši oziroma o njih obvesti pristojne. Posledično se projekt lahko zaustavi še pred dosego ciljev (gre direktno v fazo zaključka) ali pa se bistveno spremeni - lahko gre za spremembo v obsegu oziroma ponovno razgrajevanje nalog po tehniki WBS ali druge korekcije projekta.

Z uveljavljanjem projekta se izvedejo planirane naloge (gradnja, razvoj sistemov, izvajanje transakcij, izvajanje potrebnega izobraževanja, uvajanje novosti v obstoječe procese itd.), kar neposredno pripelje do rezultata projekta (otvoritev trgovskega centra, zagon novega modula IS, vselitev v novo poslovno stavbo, skladišče itd.).

4.3.2.4 Kontrola projekta

Prvi, ki je zadolžen za nadzor nad izvajanjem projekta, je projektni vodja. V praksi Merkurja projektni vodje nadzor nad projektom vršijo preko rednih koordinacijskih sestankov. Z namenom izboljševanja uspešnosti projektov mora vodja projekta bistvene elemente na projektih tudi meriti in dobljene rezultate primerjati s planiranimi. Osnova za merjenje uspešnosti projektov so opredeljeni cilji projektov, planirani roki, stroški in investicije ter poraba kadrovskih resursov.

Z vidika celotnega podjetja mora vodja projekta pri spremljanju projekta:

- vse dokumente, ki so potrebni za evidentiranje projektov, posredovati v *Področje za poslovno organiziranost*, kjer se nahaja projektna pisarna (glej prilogo 3);
- do petnajstega dne v mesecu poslati mesečno poročilo o projektu članu uprave (odgovoren za organizacijo), ki je zadolžen za spremljanje vseh projektov in za mesečno poročanje o delu na projektih na kolegiju Skupine Merkur;
- vsaj dvakrat letno za kolegij Skupine Merkur pripraviti tudi izčrpnije poročilo o delu na projektu, ki vsebuje tudi podatke o planiranih in doseženih rokih, stroških in investicijah ter odmike in ostale pomembne vsebine.

4.3.2.5 Zaključek projekta

Ob zaključevanju projektov se rezultat projekta izroči uporabnikom v nadaljnjo uporabo. Če je rezultat projekta 'trden' (npr. poslovna stavba ali trgovski center), je proces primopredaje dokaj jasen in dorečen. Včasih pa poleg primopredaje rezultata v uporabo potrebno tudi odpraviti določene pomanjkljivosti ali izvesti določene popravke ali dodatna izobraževanja, tako da se nova vsebina uskladi z ostalimi procesi in postane del celotnega operativnega delovanja (npr. primopredaja novega procesa, nove računalniške podpore procesa). Zaključevanje projekta ne pomeni zgolj priti do rezultata, ampak je potrebno tudi zagotoviti, da bo rezultat po primopredaji v uporabo vzdrževan. Projekt se zaključi, ko se stanje primopredaje 'stabilizira'.

V Merkurju obstajajo tri vrste zaključka projekta (Mesečno poročilo o delu na strateških programih in projektih, oktober 2003):

- normalen zaključek - ko se dosežejo cilji projekta;
- predčasen zaključek - ko se projekt zaključi, preden so doseženi vsi cilji; razlogi za predčasen zaključek so lahko zunanji (npr. sprememba zakonodaje) ali notranji (npr. sprememba ciljev, pomanjkanje resursov, slabo izvajanje); predčasen zaključek lahko predlaga vodja projekta, naročnik projekta ali uprava; vodja projekta v zaključnem poročilu

navede razloge za predčasen zaključek, s potrditvijo predloga na upravi pa je projekt predčasno zaključen;

- začasen zaključek pomeni, da ob določenih motnjah vodja projekta, naročnik projekta ali uprava predlaga začasno zaustavitev projekta - projekt pride v mirovanje; ko je motnja odstranjena, se nadaljevanje projekta formalno potrdi in projekt se nadaljuje.

V vseh navedenih vrstah zaključka mora vodja projekta sestaviti *zaključno poročilo* z naslednjimi sestavinami (Pravilnik o projektnem vodenju, marec 2005):

- primerjava med cilji in rezultati projekta (fizično, stroškovno, rokovno);
- finančno analizo glede na finančni predračun, podan v predlogu za izvedbo projekta (v primeru da investicije v projekt presegajo 10 milijonov SIT);
- odmiki glede na plan (pozitivni in negativni);
- nova spoznanja (kaj so se naučili, lekcije za prihodnost);
- predlog nalog, ki jih je potrebno izvesti izven projekta - v primeru, da vsi cilji še niso doseženi tudi ustrezna obrazložitev;
- evalvacija dela projektne skupine in predlog motivacijskih elementov (Priročnik za vodenje projektov v Merkurju, d.d. in v podjetjih Skupine Merkur, marec 2005).

S formalno potrditvijo *zaključnega poročila projekta* se vodjo in člane projektne skupine s sklepom uprave razreši obveznosti in projektna skupina se razpusti. V Merkurju v primeru uspešnega zaključka projekta vodja projekta za člane projektne skupine organizira slavnostni zaključek dela.

4. 3. 3 Management projektov v Merkurju

V praksi Merkurja se pri oblikovanju strategij pojavlja še ena oblika razgrajevanja in razvijanja strategij, in sicer v Merkurju tej vsebini rečejo strateški program, kjer gre za skup medsebojno povezanih projektov. V okviru strateškega programa se določeno vsebino strategij že zelo natančno doreče, predvsem v smislu ciljev, finančnih resursov, določenih vsebinskih, tehničnih in organizacijskih vprašanj. Preko strateških programov se v Merkurju obvladuje vse najpomembnejše in najobsežnejše večletne razvojne vsebine, zato se največkrat najprej opredelijo strateški programi, ki predstavljajo osnovo projektom in operativnim nalogam. Strateški programi so v Merkurju eden od najpomembnejših predlagateljev projektov - projekti v bistvu predstavljajo izvedbeni del strateškega programa.

Management projektov oziroma v Merkurju t.i. programski management je odgovoren za usmerjanje vseh projektov, tako projektov povezanih v strateški program kot samostojnih projektov; proces ravnanja pa poteka po naslednjih fazah (glej priloga 2):

1. Začetek in planiranje

Uprava Merkurja je zadolžena, da za najpomembnejša in najobsežnejša razvojna področja letno določa in oblikuje strategije. Formalna potrditev strategij na upravi pomeni začetek strateškega programa in naročnik strateških programov (vedno predsednik uprave) vodi

strateškega programa naroči pripravo strateškega programa. Vodje strateškega programa so lahko najmočnejši strokovni sodelavci in direktorji ter člani uprave, vedno pa mora biti za vsak strateški program neposredno zadolžen član uprave – v vlogi direktorja strateškega programa.

Glede na zahtevnost strateškega programa se lahko direktor oziroma vodja strateškega programa po svoji presoji odloči, katere vsebine znotraj strateškega programa je smiselno organizirati projektno, pri čemer se ravna po pravilih o projektnem ravnanju. Vodje oziroma direktorji projektov pripravijo predloge za izvedbo projektov. Sledi izbira projektov, pri čemer se za določanje prioritet o začetku izvajanja projektov uporabljajo naslednja merila:

- usklajenost projekta s strategijo Merkurja in poslovnimi načrti;
- dovolj visoka pozitivna dodana vrednost, ki bo dosežena z izvedbo projekta;
- ustrezna osveščenost naročnika projekta o pomembnosti projekta;
- razpoložljiva finančna sredstva;
- ustrezna razpoložljivost primerno usposobljenih sodelavcev in poslovnih partnerjev;
- usposobljenost vodje projekta in članov projektne skupine;
- usposobljenost izvajalcev v projektu;

Manj izpolnjenih meril pomeni manjšo verjetnost, da bo predlog za izvedbo projekta potrjen.

Za koordinacijo odločanja o začetku izvajanja projektov in za njihovo prioriteto je zadolžen član uprave (odgovoren za organizacijo), ki hkrati postopek odločanja usklajuje s predsednikom uprave in drugimi člani uprave ter direktorji. Samo koordinacijo strateških programov pa izvaja uprava.

Zaradi nujne po obvladovanju projektov v multiprojektnem okolju je član uprave (odgovoren za organizacijo) zadolžen in odgovoren tudi za trajen razvoj sistema (konceptov) projektnega ravnanja v celotnem podjetju ter za zagotavljanje organizacijskih in ostalih pogojev v multiprojektnem okolju, ki so v skladu z razvojnimi potrebami Merkurja in s strokovnimi dognanji na tem področju. To pomeni, da zagotavlja (Pravilnik o projektnem vodenju, marec 2005):

- ustrezno sistemsko podlago v obliki sistemskih dokumentov;
- ustrezno izobraževanje sodelujočih na projektu;
- osnovne evidence o projektih in njihovem poteku;
- ustrezno informiranje vodstva Merkurja;
- pomoč projektnim vodjem;
- minimalen potreben nadzor za delovanje sistema.

Preko navedenega se zagotavlja tudi letno načrtovanje projektov v okviru kasnejšega rednega letnega načrtovanja.

Podporni del projektne strukture predstavlja projektna pisarna, ki v podjetju deluje v okviru *Področja za poslovno organiziranost* (glej prilogo 3). Preko projektne pisarne se vršijo vsa administrativna opravila v povezavi z obvladovanjem projektov ter se vodi ključna dokumentacija o projektih in evidence vseh aktivnih projektov. Namen centralne evidence je

pomoč pri preverjanju ciljev projektov z zastavljeno strategijo Merkurja, določanje ustreznih prioritet projektov, aktivnosti na projektih itd.

Nepogrešljiv del projektne strukture je tudi projektni informacijski sistem. V Merkurju se na intranetu (interne internetne strani) nahaja rubrika *Projekti*, katere vsebina je razdeljena v naslednja poglavja: *Strateški programi*, *Projekti*, *Centralna evidenca strateških programov in projektov*, *Strokovna literatura o projekti* ter *Mesečna poročila o projektih za kolegij Skupine Merkur*. Vodja projekta lahko intranet uporabi tudi kot enega od načinov komunikacije ali kot centralno hrambo dokumentov njegovega projekta.

2. Izvajanje

Strateški programi se izvajajo s projekti in v skladu z razpoložljivimi resursi ter sprejetimi prioritetami. Potencialni direktor in vodja strateškega programa vodita program do trenutka, ko so v praksi doseženi načrtovani cilji. Ves čas izvajanja strateških programov član uprave (odgovoren za organizacijo) sam ali preko pooblaščenecv pregleduje ključno dokumentacijo in lahko na podlagi smiselnih argumentov predlaga, da se projekti razveljavijo (zaključijo). Prav tako se v primeru tehtnih razlogov lahko s posebnim sklepom uprave strateški program zaključi prej oziroma se spremeni njegova vsebina in cilji - praviloma se o tem odloča ob letnem sprejemanju (novih) strategij Merkurja.

3. Kontrola in zaključek

Uprava formalno obvladuje strateške programe in s tem projekte v smeri čim boljšega doseganja ciljev, tako da potrjuje tri ključne dogodke v življenjskem ciklu projekta, s čimer projekt prehaja v višje statuse (glej prilogo 4):

- pričetek projekta: potrdi *predlog za izvedbo projekta* (status: projekt v pripravi);
- pričetek izvedbene faze: potrdi *delovni program projekta* (status: projekt v fazi planiranja);
- zaključek projekta: potrdi *zaključno poročilo* (status: projekt zaključen, projekt predčasno zaključen, projekt v mirovanju).

Član uprave (odgovoren za organizacijo) nenehno izvaja kontrolo nad izvajanjem strateških programov in projektov. Sprotne informacije o izvajanju projektov se dobijo tudi v projektni pisarni, kamor morajo vodje projektov vsak mesec (do petnajstega v mesecu) poslati poročila o delu na projektih. Mesečna kontrola se vrši na kolegiju Skupine Merkur, kjer se obravnavajo poročila o delu na strateških programih in projektih, ki jih član uprave (odgovoren za organizacijo) pripravi na podlagi mesečnih poročil o projektu. Mesečni kolegiji so namenjeni tudi temu, da se vodje strateških programov in projektov obvešča o novostih, poteku projektov itd. Bolj podrobna pa je letna oziroma polletna kontrola, ko mora vodja ali direktor strateškega programa za kolegij Skupine Merkur pripraviti letno poročilo o delu na strateškem programu, vodja projekta pa polletno poročilo o delu na projektu.

4.3.4 Povezava strategij in projektov v Merkurju

V Merkurju nastane pobuda za projekt na podlagi načrtovanega dela – uprava Merkurja redno letno oblikuje cilje in strategije, pri čemer upošteva tudi tok že znanih projektov. Na osnovi določenih strateških ciljev se bodočemu ravnatelju projekta naroči izdelava *predloga za izvedbo projekta*. Uprava s potrditvijo predloga potrdi vodjo projekta, cilje in pričakovan rezultat ter naroči pripravo *delovnega programa projekta*. Sledijo faze, vezane na proces projektnega ravnanja, ki se v Merkurju 'navidezno' razdelijo v dve skupini:

- programski management: gre za management, ki obvladuje celoten portfelj projektov;
- projektni management: gre za procese obvladovanja enega samega projekta.

Med samo pripravo in izvajanjem projektov (in s tem programov) se izvaja kontrola s strani uprave (potrjuje vmesna poročila za prehod projektov v naslednje faze, obravnava mesečna poročila o delu na strateških programih in projektih). Član uprave (odgovoren za organizacijo) pa nenehno kontrolira izvajanje strategij s projekti. Med samim potekom programov oziroma projektov se lahko zaradi različnih dejavnikov (sprememba okolja, ovira pri izvajanju, problemi znotraj projektov itd.) vsebina projektov spremeni ali pa se projekti celo predčasno zaključijo. Obvladovanje sistema zahteva stalno in močno povezanost strateške in projektne ravni v Merkurju, znotraj tega pa se nepravilnosti/odstopanja lahko hitro ugotovijo.

SKLEP

Za rast in razvoj podjetja je pomembno, da management spremlja krivuljo rasti in razvoja podjetja in se s pravo strategijo hitro odzove na čedalje pogostejše spremembe znotraj in zunaj podjetja. Do zelenega stanja v prihodnosti pa podjetja lahko pridejo le z učinkovitim uresničevanjem strategij, kar pa danes postaja zaradi kompleksnosti poslovnega okolja vse večji problem. Za zagotovitev optimalnega izvajanja strategij in s tem uresničitev razvoja potrebujejo podjetja nov način - to je projekt. Projekt se istoveti s procesi, katerih značilnosti so enkratnost, kompleksnost aktivnosti, začasnost, ciljna usmerjenost, omejenost virov. Navedene značilnosti pa so tudi značilnosti strategij.

Strategije in projekti predstavljajo dva različna vidika: poslovnega in organizacijskega. Ta dva je za zagotavljanje uspešnega poslovanja potrebno povezati v skupen (kontinuiran) proces 'uresničevanja strategij s projekti', pri čemer se poveže projektna raven s strateško oziroma projektno ravnanje postane del strateškega in obratno.

Tudi v Merkurju so prišli do ugotovitve, da je potrebno redno razvojno delo združiti s projektnim načinom dela, saj je le-ta usmerjen k doseganju natančno določenih ciljev, je fleksibilen, v njem skoncentrirana moč (znanje, viri) pa deluje po 'efektu leče'. Razvojne naloge so v Merkurju že zgodaj začeli izvajati s projekti, vendar so se projekti vzpostavljali na pobudo nekaterih zaposlenih ali pa zgolj kot odgovor na že nastale probleme, izvajali pa so se po nenapisanem postopku in nad njihovim izvajanjem ni bilo prave kontrole. Posledično razvoj ni bil dovolj močan, da bi podjetju zagotovil dolgoročno in uspešno poslovanje.

Kasneje so ugotovili, da je pomembno, da razvojne naloge (projekti) izhajajo iz strategij, tako je leta 2001 v Merkurju nastal prvi strateški plan. Vendar projekti v Merkurju še vedno niso dosegali pričakovanih rezultatov, tudi o sami izvedbi projektov se je govorilo šele v fazi izvajanja strateškega plana in pogosto nepovezano s strateškim planom. Posledično so na določenih področjih, ki so bila preveč obremenjena z razvojem, nastajala ozka grla, zaposleni so bili nezadovoljni itd. Skratka, na področju projektnega dela je prevladovala čista anarhija, zato so leta 2003 s projektom *Uvajanje projektnega managementa* v podjetje formalno uvedli projektni management, ki predstavlja dopolnilo strateškemu managementu; marca leta 2005 pa še metodiko projektnega managementa. Danes je tako v Merkurju formiranih 11 strateških programov, v okviru katerih se izvaja 65 projektov, 53 projektov je samostojnih, na projektih pa dela okoli 275 zaposlenih.

Seveda še vedno obstajajo pomanjkljivosti in področja, ki jih bo potrebno v Merkurju razvijati in prilagajati. Kot večina podjetij mora tudi Merkur ob uvajanju projektne pristopa skozi proces dozorevanja, preden se dokončno zagotovi uspešnost projektnega dela. Kako hitro se slednje lahko zagotovi, pa je odvisno predvsem od kulture v Merkurju in od narave projektnega dela, ki ga izvaja. Pri tem je potrebno upoštevati, da so podjetja različna in zato ne obstajajo enaki sistemi projektnega dela za vsa podjetja.

Vsak sistem je potrebno za njegovo učinkovitost in uspešnost neprestano prilagajati spremembam. Prav zato je bilo potrebno tudi v Merkurju za obvladovanje sprememb oziroma uresničevanje strategij uvesti projektni management in razviti proces 'uresničevanja strategij s projekti'.

LITERATURA

1. Burke Rory: Project management: Planning and Control. Second Edition. Chichester : John Wiley&Sons, 1998. 390 str.
2. Cleland David, King William Richard: Project management handbook. Second Edition. New York : Van Nostrad Reinhold, 1988. 997 str.
3. Golob Renato: Direktor se odloči. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 2002. 169 str.
4. Grundy Tony, Brown Laura: Strategic project management: Creating organizational breakthroughs. London : Tomson Learning, 2002. 258 str.
5. Hauc Anton, Kovač Jure, Semolič Brane: Projektno organiziran strateški management. Maribor : Ekonomsko-poslovna fakulteta, Projekt management inštitut, 1993. 238 str.
6. Hauc Anton, Kovač Jure, Semolič Brane: Projektni zagon strategij. Projektna mreža Slovenije, Ljubljana, 3(2000), 1, str. 13-18.
7. Hauc Anton: Strateški projektni plan. Projektna mreža Slovenije, Ljubljana, 4(2001), 4, str. 4-8.
8. Hauc Anton: Projektni management. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 2002. 336 str.
9. Hauc Anton: Projektno izvajanje strategij. Projektni forum 2003, Maribor, 11.-13. junij 2003. Slovenija, dežela projektnega managementa: Zbirka predavanj. Ljubljana : Slovensko združenje za projektni management, 2003, str. 233-241.
10. Hauc Anton: Je strategija projekt in ali je projekt strategija. Projektni forum 2004, Nova Gorica, 16.-17. september 2004. S projekti med vodilne v Evropi: Zbirka predavanj. Ljubljana : Slovensko združenje za projektni management, 2004, str. 213-227.
11. Hrast Marko: Management programa projektov v podjetju. Projektna mreža Slovenije, Ljubljana, 3(2000), 2, str. 11-17.
12. Hvala Davor. Uspešnost in odličnost. Revija Manager (priloga Sistem), Ljubljana, (2004), 12, str. 10-12.
13. Lipičnik Bogdan: Organizacija podjetja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1999. 243 str.
14. Lipovec Filip: Razvita teorija organizacije. Maribor : Založba obzorja Maribor, 1987. 365 str.
15. Možina Stane: Vodenje podjetja. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1990. 232 str.
16. Možina Stane et al.: Management nova znanja za uspeh. Radovljica : Didakta, 2002. 872 str.
17. Project Management Institute (PMI): A guide to the project management body of knowledge (PMBOK Guide). 2000 Edition. Newton Square (Pennsylvania USA) : Project Management Institute, 2000. 216 str.
18. Pučko Danijel: Strateško upravljanje. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1999. 399 str.
19. Rozman Rudi, Kovač Jure, Koletnik Franc: Management. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1993. 312 str.
20. Rozman Rudi: Planiranje poslovanja podjetja. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1993a. 316 str.

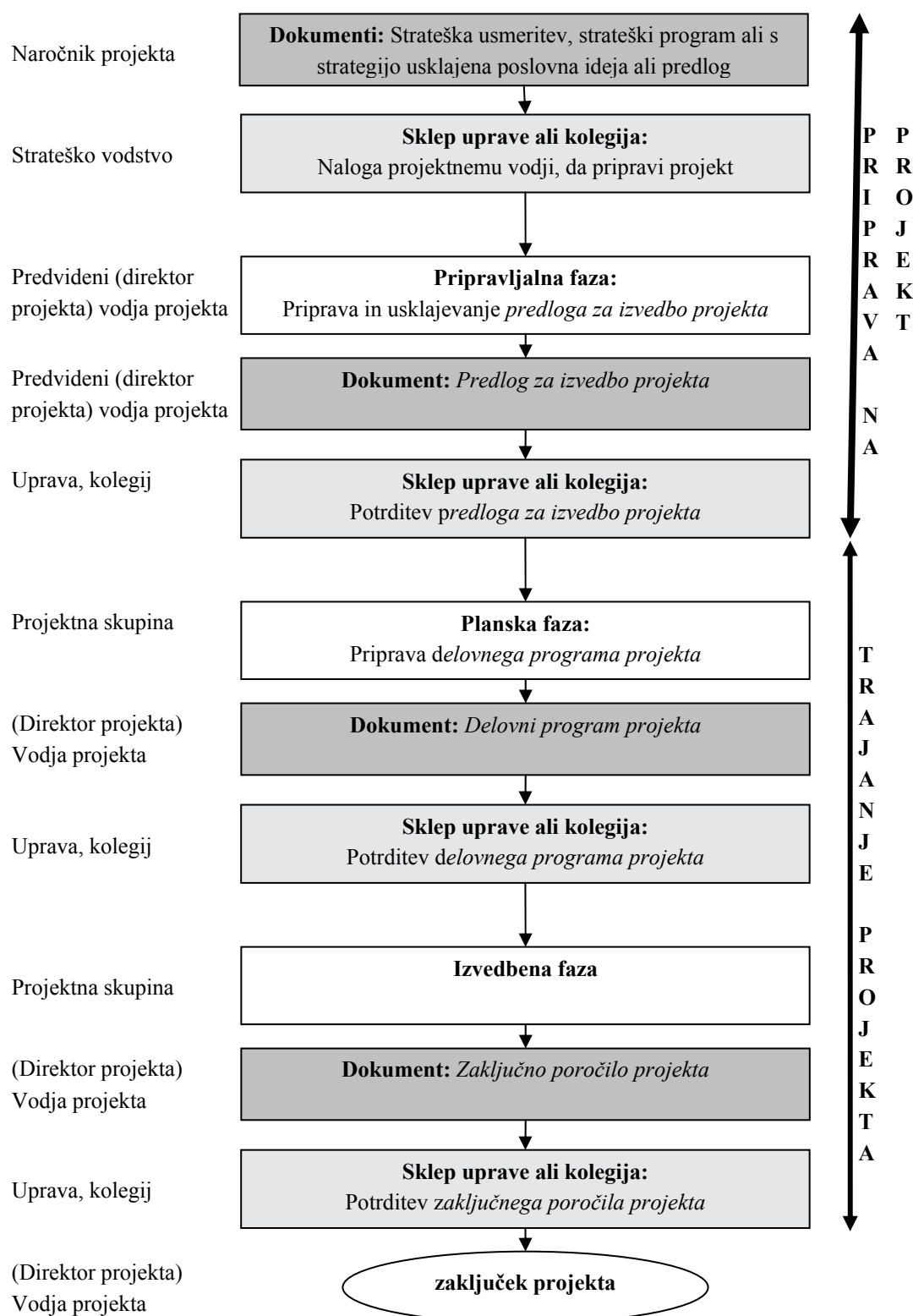
21. Rozman Rudi: Implementing strategies through projects. 14th World Congress on Project Management, 10.-13. junij 1998. Proceedings: Vol.1. Ljubljana : Slovensko združenje za projektni management, 1998, str. 67-75.
22. Rozman Rudi: Analiza in oblikovanje organizacije. 1. izdaja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2000. 154 str.
23. Rozman Rudi: Uresničevanje strategij s projektno organizacijo. Projektna mreža Slovenije, Ljubljana, 3(2000a), 1, str. 5-12.
24. Rozman Rudi: Poimenovanje nekaterih s projektnim managementom povezanih pojmov v slovenščini. Projektni forum 2004, Nova Gorica, 16.-17. september 2004. S projekti med vodilne v Evropi: Zbirka predavanj. Ljubljana : Slovensko združenje za projektni management, 2004, str. 205-212.
25. Rozman Rudi: Projektni management. Gradivo za izbirni predmet. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2004a. 104 str.
26. Semolič Brane: Projektni management v novi ekonomiji. Projektni forum 2001, Maribor, 14.-15. junij 2001. Projektni management v novi ekonomiji: Zbirka predavanj. Ljubljana : Slovensko združenje za projektni management, 2001, str. 11-26.
27. Šarotar Simona: Projektno oblikovanje in izvajanje strategij kot sredstvo za izhod iz krize podjetja. Projektna mreža Slovenije, Ljubljana, 4(2001), 1, str. 11-17.
28. Šušteršič Iza: Uspešno delo projektnega tima z vidika projektnega managerja. Projektni forum 2004, Nova Gorica, 16.-17. september 2004. S projekti med vodilne v Evropi: Zbirka predavanj. Ljubljana : Slovensko združenje za projektni management, 2004, str. 270-278.
29. Treven Sonja: Management človeških virov. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1998. 263 str.
30. Vila Antun: Organizacija in organiziranje. Kranj : Moderna organizacija, 1994. 388 str.
31. Vila Antun, Kovač Jure: Osnove organizacije in managementa. Kranj : Moderna organizacija, 1997. 319 str.

VIRI

1. Kako v Merkurju uvajamo spremembe: Predstavitev. Kranjska Gora : Merkur, d.d., april 2004.
2. Merkur organizacija kompetentnih ljudi: Predstavitev. Kranj : Merkur, d.d., september 2001.
3. Mesečno poročilo o delu na strateških programih in projektih. Naklo : Merkur, d.d., oktober 2003.
4. Oblikovanje in izvajanje strategije Skupine Merkur: Sistemski dokument. Naklo : Merkur, d.d., oktober 2002.
5. Obvladovanje projektov v podjetju Merkur: Predstavitev. Maribor : Merkur, d.d., junij 2002.
6. Pravilnik o notranji organiziranosti Merkur, d.d.: Sistemski dokument. Naklo : Merkur, d.d., maj 2004.
7. Pravilnik o projektnem vodenju: Sistemski dokument. Naklo : Merkur, d.d., marec 2005.

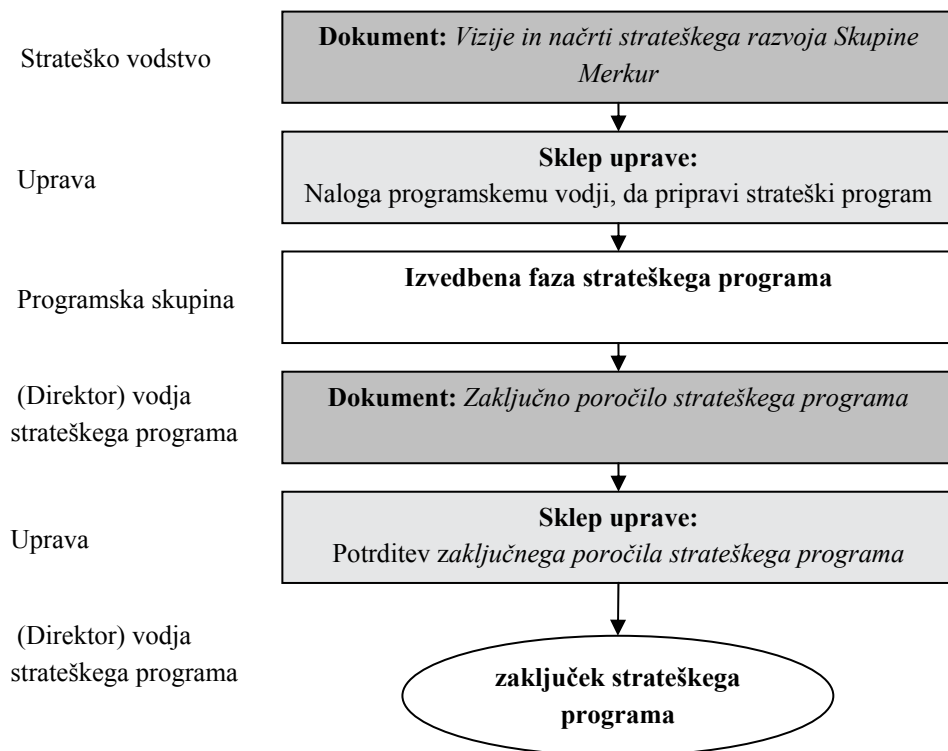
8. Pravilnik o vodenju in izvajanju strateških programov: Sistemski dokument. Naklo : Merkur, d.d., september 2003.
9. Prenova informatike in organizacije: Koncept projekta. Naklo : Merkur, d.d., september 2001.
10. Prenova informatike in organizacije: Zaključno poročilo strateškega programa. Naklo : Merkur, d.d., oktober 2004.
11. Priročnik za vodenje projektov v Merkurju, d.d. in v podjetjih Skupine Merkur. Naklo : Merkur, d.d., marec 2005.
12. Razvoj: Zapisnik kolegija generalnega direktorja. Naklo : Merkur, d.d., februar 1999.
13. Uvajanje projektnega managementa v Merkur: Predlog za izvedbo projekta. Naklo : Merkur, d.d., maj 2003.
14. Vizije in načrti strateškega razvoja Skupine Merkur. Naklo : Merkur, d.d., maj 2002.

PRILOGA 1: Shema oziroma faze projekta



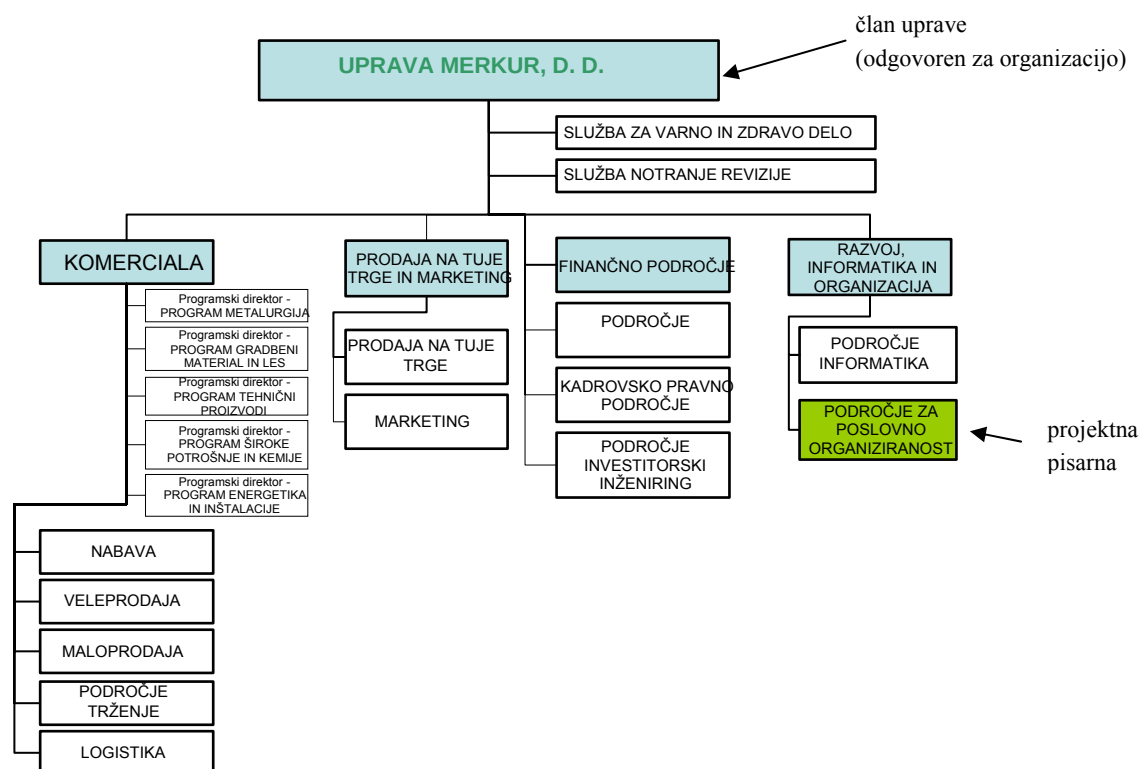
Vir: Pravilnik o projektne vodenju, marec 2005.

PRILOGA 2: Shema oziroma faze strateškega programa



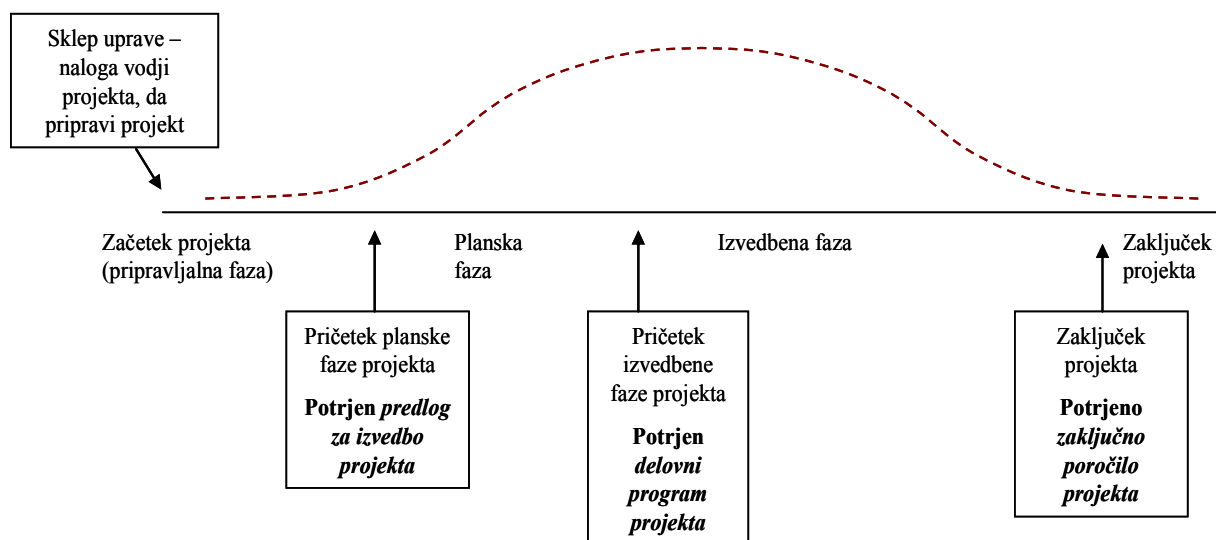
Vir: Pravilnik o vodenju in izvajanju strateških programov, september 2003.

PRILOGA 3: Organizacijska shema Merkur, d.d.



Vir: Pravilnik o notranji organiziranosti Merkur, d.d., maj 2004.

PRILOGA 4: Življenjski cikel projekta



Vir: Kako v Merkurju uvajamo spremembe, april 2004.