

URESNIČEVANJE STRATEGIJ S PROJEKTNO ORGANIZACIJO

Prof. dr. Rudi Rozman, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta Ljubljana,
Kardeljeva ploščad 17, Ljubljana
E-pošta: rudi.rozman@uni-lj.si

Povzetek

Razvijanje in določitev ustreznih strategij imata ključni pomen za dolgoročno uspešno poslovanje podjetja. Zato je toliko bolj presenetljiva ugotovitev, da oblikovane strategije pogosto niso uresničene. To dejstvo poudarjajo mnogi pisci strateškega načrtovanja, pa tudi svetovalci in praktiki, ki se s tem ukvarjajo. Na podlagi svojih izkušenj večinoma menijo, da je rešitev v ustrezni organizacijski strukturi in kulturi podjetja ter pametnem razvijanju in uporabi zmožnosti zaposlenih. V članku avtor povzame njihove ugotovitve o neustreznem uresničevanju strategij ter jih potrdi s svojimi izkušnjami. Obravnava pripravljane in uresničevanje strategij ter kot ključni problem ali vzrok neuresničevanja prikaže nerazumevanje organizacije oziroma razmerja in povezanosti med poslovanjem in organizacijo. Meni, da oblikovani strategiji najprej sledi načrtovanje ustrezne projektne organizacije, ki se ujema z naravo strategije. Načrtovanju takšne organizacije sledi uveljavljanje organizacije. Uveljavljanje zamišljene organizacije sproži neposredno, smotrno izvajanje strategije. Z nadziranjem organizacije in poslovanja si podjetje prizadeva uresničiti željeno strategijo. Rešitev problema avtor pokaže tako teoretično kot praktično in meni, da z ustreznim povezovanjem pridobita pomen tako strategija kot projekt.

Ključne besede: strategija, organizacija, projekt, uresničevanje strategije

UVOD

Če verjamemo - in ni nobenega posebnega vzroka, da ne bi - mnogim piscem o strateškem ravnanju in ravnanju projektov ter praktikom, zlasti še ravnateljem podjetij in tistim, ki se ukvarjajo s strategijami in projekti, potem imajo strategije, prav tako pa tudi projekti, ključni pomen za dolgoročno uspešnost podjetja. Prav tako se strinjamo z njihovo na prvi pogled presenetljivo ugotovitvijo, da so sprejete strategije le redko uresničene in da projekti pogosto ne dosežejo svojega namena. Če k temu dodamo še svoje izkušnje, ki so sicer v primerjavi z omenjenimi znanstvenimi in strokovnimi ugotovitvami

občutno manj pomembne, potem lahko trdimo, da obstaja problemsko stanje (še nepojasnjeni problemi) neuresničevanja najbolj pomembnih odločitev v podjetju (kar je znak ali simptom tega stanja) in posledično manjša uspešnost poslovanja; seveda, če naj bi postavljene strategije vodile k njegovemu izboljšanju. Takšno problemsko stanje pa v ljudeh sproža neugodne občutke in kar kliče njihove zmožnosti, da bi ga izboljšali. V svoji vnemi se pogosto nemudoma lotijo reševanja. Pri tem pozabijo na sicer nedvomno dejstvo, da razrešujemo praviloma vzroke problemskega stanja, torej probleme in ne znakov. Zatorej moramo najprej ugotoviti vzroke ali probleme, ki so povzročili problemsko stanje, ki je neugodno odstopanje dejanskega od zaželenega stanja. Ugotavljanje vzrokov je zahtevno, saj moramo obravnavati čimveč možnih, a še nedokazanih vzrokov. Ugotovljeni pravi vzroki pa so že velik del rešitve. V iskanju rešitev problema ali problemov iščemo najprej čimveč, če že ne vse mogoče rešitve. Preverjamo njihove vplive na razrešitev problema in s tem na problemsko stanje. Med rešitvami izberemo tiste, ki bodo predvidoma, po našem logičnem preverjanju, v največji meri razrešile problem. Seveda bosta šele uporaba rešitve v praksi in njena dejanska učinkovitost vsaj v določeni meri potrdili pravilnost našega razreševanja.

V tem članku torej hočemo ugotoviti vzroke, ki so pripeljali do neuresničevanja strategij, in predlagati rešitve za odpravo le-teh. Temu, kar nameravamo narediti in predlagati (v tem članku), pravimo cilj. Odgovarja na vprašanje kaj (bomo naredili, dosegli). Do odgovora mnogi praktiki pridejo kar instinktivno. Seveda potem ne morejo dokazati pravilnosti svojih ugotovitev ali rešitev. V želji po utemeljitvi in razrešitvi problemov znanost ubira bolj zapletena pota in poskuša priti do cilja logično in sistematično.

Cilj članka ali kakšnega drugega dela je vedno odvisen od namena, od tega, zakaj ga pišemo. Temeljni namen je izboljšati obstoječe stanje. Namen je vedno zunaj preučevanja ali spoznavanja in ni enak cilju. Naš namen je lahko pridobiti dve točki, ki naj prispevata k habilitaciji (strokovni usposobljenosti); lahko je

pokazati, kaj vse vemo; ali pa kaj zapisati, da bi bralcu zagrenili življenje. Ti nameni zvenijo preveč neresnično. Zato raje povemo, da bomo s svojim člankom prispevali k uspešnejši izvedbi strategij in projektov, s tem naredili podjetja konkurenčna in uspešna in življenje zaposlenih zadovoljno.

Zdaj ko smo pojasnili navzočnost problemskega stanja, namen svojega pisanja, ki ga bomo dosegli z ugotovitvijo problemov in predlaganjem rešitev (cilj), nam preostane še vprašanje, kako bomo to naredili. Določiti moramo metodo, ki nas bo popeljala od sedanjega (nezadovoljivega) stanja k rešitvi. Metoda je logična pot do spoznanja (cilja). Po ugotovitvi problemskega stanja bomo spoznali najprej njegove vzroke. Vprašali se bomo, kaj vse vpliva na uresničevanje strategij: nesposobni ravnatelji (skoraj ne moremo zgrešiti; zaradi njihove sposobnosti to hipotezo sicer težko dokažemo), neustrezna organizacija, nemotivirani zaposleni itn. Tudi če na podlagi našega temeljnega znanja določimo le en vzrok, moramo logično preveriti, ali drži ali ne. Tudi če predlagamo eno samo rešitev, jo logično preverimo. Praktično pa ju seveda ne moremo preverjati drugače kot v praksi, kar je težko zaradi hkratnega spreminjanja tudi vrste drugih dejavnikov.

Radovedni bralec se bo vprašal, zakaj uvajam prispevek z razmeroma dolgim uvodom. Revija Projektna mreža v novi vsebini in obliki je zanimiva in pomembna, v njej se bo - vsaj tako upamo - preizkušala vrsta piscev. Želimo, da bi bili članki in drugi prispevki v reviji čim boljši. Tako se mi je zazdelo, da bi ob siceršnjem namenu, ki ga imam pri tem delu, lahko izpolnil še drug namen in prikazal, zakaj in katere so ponavadi sestavine dobrega članka.

Ta drugi namen, naj potolažim bralca, je viden le v uvodu, delno v naslovih poglavij in par stavkih v sklepu. Naj povzamem doslej povedano. Ugotovili smo resno problemsko stanje: strategije niso uresničene in projekti ne izpolnijo ciljev. Sicer tega ne bomo dokazovali, ampak se bomo zanesli na druge pisce in praktike. Naš namen je izboljšati ugotovljeno problemsko stanje in povečati pogostost izvedbe strategij in uspešnost projektov. Da bomo to dosegli, bomo ugotovili probleme, ki povzročajo navedeno stanje, in potem predlagali ustrezne rešitve ter jih preizkusili. To je naš cilj; do njega bomo prišli po logični, sistematični poti - metodi. Ob njej pojasnimo še sestav in povezanost poglavij. Problematika, namen, cilj in metoda prispevka morajo biti čimbolj jasni in določeni, še preden se lotimo pisanja. Prav

zato, ker jih obravnavamo v uvodu, je uvod pomemben del vsakega prispevka. Seveda v uvodu lahko še kaj dodamo, npr. ali bomo v pisanju uporabljali slovenščino in pisali ravnateljstvo; ali angleščino in pisali management; ali pa angleško slovenščino oziroma slovensko angleščino s primesjo pravila »piši kao govoriš« ter pisali menedžment. Odločil sem se za slovenščino, s tem tvegaj razumljivost, ki sicer ni pohvale vredna v znanstvenih člankih, in nejevoljo: spet domače, gotovo bo slabo.

1 PRVO POGlavJE, V KATEREM JASNO ZAČRTAMO PROBLEMSKO STANJE: PODJETJA NE URESNIČUJEJO STRATEGIJ

Mnogi avtorji obravnavajo načrtovanje, zlasti še strateško, in strategije kot svoj sestavni del. Prav tako obravnavajo probleme, povezane z načrti in njihovim izvajanjem. Omenimo le nekatere med njimi. Worley, Hitchin in Ross (1996, stran 4) ugotavljajo, da je največja zamera stateškemu ravnateljstvu nemoč pri izvajanju strategij. Taylor (1995, strani 71-81) poudarja, da je ključni problem strateškega načrtovanja sprememba strategij v delovanje. Hay in Williamson (1991, stran 4) na podlagi pregleda podjetij v Fortune sklepe, da je »izvajanje strategij najbolj pomemben vzrok za neuspešnost podjetij.« Randolph in Posner (1992, stran xii) menita, da je bilo napisanih veliko knjig o ravnateljstvu; le malokatero od njih pa poudarjajo pomembnost izvajanja načrtov. Podobno Heracleous in De Voge (1998, stran 742) ugotavljata, da preživetje strateškega ravnateljstva ni le stvar teorije, marveč tudi pomembnosti za prakso. Reid (1990, stran 85) pravi, da planerji pišejo strateške načrte, ki imajo le malo vpliva na dejansko življenje podjetja.

Lahko bi navedli še vrsto avtorjev, ki obravnavajo problem neuresničevanja strategij. K temu lahko dodamo še svoje izkušnje; v primerih podjetij, kjer sem delal ali pa svetoval, je bil vedno ključni problem izvajanje strateškega načrta. Podobno kažejo tudi izkušnje cele vrste podjetij, ki strategij ali strateških načrtov niso uresničila. Pri tem nas ne zanima, ali jim je neuresničitev strategij pomenila srečno ali nesrečno naključje. V tem prispevku namreč trdimo, da so bile ustrezno pripravljene prave strategije. S tem smo zožili mogoče vzroke neuresničevanja strategij. Ne bomo jih iskali v neustreznem načrtovanju in oblikovanju strategij. To sicer ne pomeni, da jih ni; celo nasprotno,

prepričan sem, da so slabo oblikovane strategije pogost vzrok za njihovo neuresničitev. Pomeni le, da jih v tem prispevku ne bomo obravnavali.

2 UGOTOVITEV VZROKOV, KI PRIPELJEJO DO PROBLEMSKEGA STANJA: NEURESNIČEVANJA STRATEGIJ

2.1 Kaj sploh so strategije ali včasih moramo najprej opredeliti ključne pojme

Načrtovanje, opredeljeno nasploh, je zamišljanje željenega cilja in poti za njegovo doseganje. Je del vsakega zavestnega delovnega procesa in omogoča, če že ne zagotavlja, smotrno doseganje zaželenega cilja. Načrtovanje celotnega poslovanja podjetja je zamišljanje ciljev poslovanja in poti za njihovo doseganje. Kratkoročno načrtovanje predpostavlja, da so določene poslovne prvine že dane in jih moramo pri odločanju o prihodnosti upoštevati. Dolgoročno načrtovanje predpostavlja, da lahko zamenjamo vse poslovne prvine in da je potrebno le upoštevanje prihodnjega okolja. Zamišljeno stanje podjetja je pri dolgoročnem načrtovanju za daljšo dobo, pri kratkoročnem pa za krajše obdobje vnaprej. Prav tako pri kratkoročnem načrtovanju poti za doseganje ciljev ne spreminjajo poslovanja v večji meri, marveč le izboljšujejo obstoječe stanje. Odločitve o dolgoročnih usmeritvah poslovanja spreminjajo obstoječe stanje in iščejo (občutno) drugačno in novo stanje. V kratkoročnem načrtovanju govorimo o taktikah: kako delati stvari prav; pri dolgoročnem pa o strategijah: katere prave stvari narediti. Kratkoročno načrtovanje povečuje učinkovitost, dolgoročno ali strateško pa predvsem uspešnost in inovativnost.

Vsako načrtovanje je v osnovi enako. Sestoji iz naslednjih korakov:

- analize sedanjega poslovanja
- analize in predvidevanja okolja
- postavljanja prihodnjih, zaželenih ciljev poslovanja
- določanje poti (strategij ali taktik) za doseganje zaželenih ciljev

Z analizo poslovanja spoznavamo sedanje poslovanje podjetja. Iz tega stanja in razmišljanja o njem izhaja določanje prihodnosti podjetja. Pomembni deli analize so predmet analize, namen analize in metoda ali proces spoznavanja. Tako je analiza opredeljena kot proces spoznavanja poslovanja podjetja z določenim namenom. Izid analize je ugotovitev prednosti in slabosti v poslovanju podjetja.

Predmeti analize in predvidevanja okolja so predvsem

kupci, konkurenti, panoga, pa tudi drugi deli širšega okolja. Spoznavanje in predvidevanje okolja je zahtevno, saj nimamo na voljo zadostnih informacij. S to zunanjo analizo ugotavljamo vplive okolja na podjetje in s tem priložnosti, ki jih okolje ponuja podjetju, a tudi nevarnosti, ki ogrožajo podjetje. Na podlagi te PSPN analize in v okviru svojega poslanstva podjetje odloča o svoji prihodnosti. Zamišlja si prihodnje poslovanje, najprej okvirno in domišljjsko kot videnje (vizijo), zatem pa v obliki bolj ali manj podrobnih ciljev.

Od obstoječega do zaželenega stanja pa vodijo poti. Te v dolgoročnejšem načrtovanju imenujemo strategije, v kratkoročnem pa taktike. Predvsem prve bomo lahko povezali s projekti, zato jih podrobneje opredelimo.

Poglejmo si nekaj opredelitev strategij. Hellriegel in Slocum (1996, stran 193) opredelita strategije kot glavne usmeritve dejavnosti podjetja, da bi doseglo postavljene cilje. Podobno jih opredelita Goold in Campbell (1987, strani 67-73) kot splošne pristope podjetja za doseganje svojih ciljev. Alexander (1987, strani 91-97) jih opredeli še bolj konkretno kot investicije, dezinvesticije, vpeljavu novih proizvodov, novih trgov, integracije in dezintegracije. Spet drugi avtorji posebej poudarjajo, da so strategije poti, ki pripeljejo do konkurenčnih prednosti podjetja. Henderson (1989, strani 139-143) meni, da so strategije premišljeno razvijanje konkurenčne prednosti. Podobno menijo Cravens in drugi (1997, strani 493-506), ko ugotavljajo, da mnoge strategije ne uresničijo doseganja konkurenčne prednosti. Javidan (1998, strani 60-71) ob obravnavanju ključnih strateških prednosti tesno povezuje le-te s strateškim načrtovanjem in strategijami. Za Porterja (1996, strani 61-78) je strategija ustvarjanje enkratnega in veliko vrednega položaja podjetja.

Iz omenjenih opredelitev sledi, da avtorji v svojem opredeljevanju strategij poudarjajo dvoje. Prvič, da so strategije poti, načini za doseganje zastavljenih ciljev podjetja, in drugič, da razvijajo (in izrabljajo) (ključne) konkurenčne prednosti podjetja.

Z vidika našega preučevanja je pomembno ugotoviti naslednje značilnosti strategij:

- Strategije so sestavni del strateškega načrta, ki povezuje obstoječe stanje s cilji podjetja. Pogosto so različne strategije povezane med seboj.
 - So edini del strateškega načrta, ki ga izvajamo.
- Sedanje stanje je namreč posledica minulih odločitev

in izvajanja; analiza in predvidevanje okolja sta ugotavljanje značilnosti in dejanj, obstoječih in predvidenih, ki jih določajo in izvajajo drugi; cilji pa so usmeritev strategijam in zatem, po njihovi izvedbi, njihova posledica.

-Strategije, njihovo določanje in izvajanje so enkratne, kompleksne dejavnosti.

-Strategije (npr. investicije) pomenijo ekonomske celote. Zanje oziroma njihove posledice ugotavljamo poslovne izide, npr. dobiček, kakovost in podobno.

-Zajemajo več poslovnih funkcij in jih tudi izvajajo predstavniki različnih funkcij. Že (ključne) konkurenčne prednosti povezujejo različne poslovne funkcije in celo različne poslovne enote (Javidan, 1998, strani 60-71).

-Strategije po svoji temeljni opredelitvi prinašajo spremembe.

2.2 Izvajanje strategij

Vsak zavesten delovni proces sestoji iz treh stopenj. Najprej si zamislimo zaželeni izid (cilj) in pot do njega (strategija, taktika, operativni ukrep). Tej stopnji pravimo načrtovanje. Sledi vzpostavljanje volje, da bi zamišljeno uresničili, in sproti tudi neposredno izvajanje (gibanje organov, misli). Sledi neposredno ugotavljanje izvedenega, odstopanj in prizadevanje, da bi željeno uresničili. Vzpostavljanju volje in prizadevanju za uresničitev zamišljenega pravimo nadziranje.

Opisani proces je preprosto razumljiv, če si zamišljamo, da ista oseba načrtuje, izvaja in nadzira svoje delo. Npr. ista oseba načrtuje svojo strategijo, jo izvaja in sproti nadzira. Podobno velja tudi za načrtovanje in nadziranje delovanja združbe, če si ne predstavljamo, da izvajajo posamezne zadolžitve različni člani, ampak celotna združba. V združbi pa skupnih delovnih nalog dejansko ne izvaja združba, marveč posamezniki. Zato načrtu podjetja in strategijam ne more slediti neposredno izvajanje (execution), saj je treba delo najprej razdeliti, ga dodeliti posameznikom, z njimi komunicirati, in podobno. Vse to pa je treba urediti tako, da bo cilj združbe čimbolj smotrno dosežen. Načrtu združbe (postavljeni strategiji) tako ne sledi neposredna izvedba, marveč omenjeni proces, ki ga poznamo kot načrtovanje organizacije. Za uresničitev strategije moramo preskočiti iz sveta poslovanja (izvajanja) v svet organizacije. Načrtovani strategiji sledi načrtovana organizacija. Z njo si močno poenostavljeno predstavljamo določitev zadolžitvev, odgovornosti, avtoritete in mesta v komuniciranju za vsakega posameznika. S tem pa določimo razmerja med ljudmi. Ta določitev mora zagotoviti smotrno

delovanje članov, da bo cilj združbe v čim večji meri dosežen. Seveda pa zagotavljanje ne sme biti razumljeno statično, saj se razmerja neprestano, namerno in nenamerno, spreminjajo.

Načrtovano organizacijo je treba uveljaviti. To storimo z ustreznim kadrovanjem, pridobitvijo in razvijanjem zmožnosti članov. Le-tem sporočamo, kaj je treba narediti in kako; z njimi komuniciramo. K delovanju jih spodbujamo, motiviramo. Prav tako nam morajo zaupati. Ustrezno jih moramo usmerjati in voditi. Načrtovani organizaciji tako sledi uveljavitev zamišljene s kadrovanjem in vodenjem. Šele zdaj zaposleni vedo, kaj bo vsak od njih moral storiti. Seveda je (neposredno) izvajanje strategije odvisno od njih. A brez organizacije bi bila izvedba vsaj nesmotrna, če že ne nemogoča. Načrtovani in uveljavljeni organizaciji sledi (neposredna) izvedba tej pa nadziranje uveljavljene organizacije in izvedene strategije.

Gledano le z vidika organizacijskega procesa je tako izvajanje strategije odvisno od načrtovane, uveljavljene in nadzirane organizacije ali na kratko organiziranja, če ga razumemo širše (Lipovec, 1987, strani 227-231). Neposredno torej izvajajo strategijo vedno izvajalci, zaposleni; vendar je njihovo delovanje odvisno od organizacije, za katero so zadolženi ravnatelji. Če torej prihaja do težav pri izvajanju strategij, potem so te predvsem v načrtovanju, uveljavljanju in nadziranju organizacije oziroma neustrezni povezanosti strategije in organizacije. Recimo, da smo postavili hipotezo (nedokazano trditev): Izvajanje strategij je slabo zaradi neustreznega upoštevanja organizacije in nepovezanosti strategij z organizacijo. Poskušajmo jo dokazati.

2.3 Kaj pravijo različni avtorji o vzrokih neuresničevanja strategij?

Že omenjeni Worley, Hitchin in Ross (1996, strani 4-5) menijo, da tradicionalno oblikovanje strategij (in njihovo uresničevanje) predvsem opisuje, kaj narediti in ne kako. Načela razvijanja združb (organizacije) se le redko uporabijo v praksi. Lord (1993, strani 76-85) meni, da poudarjanje predvsem »kaj mora biti narejeno, manj pa, kako bo zaželeno doseženo, v konkurenčnem boju spodkoplje doseganje ciljev«. Tudi Greiner in Schein (1988, stran 115) se strinjata, da bi razvijanje združbe (organizacije), znano kot »organizational development« lahko občutno prispevalo tako k oblikovanju kot izvajanju strategij. Heracleous in DeVoge (1998, stran 742) svetujeta

tesnejše sodelovanje med razvijanjem združbe in strateškim ravnanjem, da bi premostili prepad med akademskimi in praktičnimi interesi. Johnson (1992, strani 28-36) meni, da ustrezna kultura, organizacijska struktura in ravnalni procesi povečajo verjetnost doseganja temeljnih strateških sprememb. Wilson (1994, strani 12-24) predlaga večji poudarek organizaciji in kulturi kot kritičnima elementoma v izvajanju strategij. Lorange (1998, stran 18) poudarja predvsem pomen zaposlenih v izvajanju strategij.

Iz navedenih citatov sledi, da avtorji posredno (s tem, da nakazujejo že rešitve) ugotavljajo problem izvajanja strategij. Neposredno pa navajajo kot glavni vzrok predvsem organizacijo, zlasti formalno organizacijsko strukturo in neformalno kulturo ter uveljavljanje organizacije s poudarjanjem pomembnosti izrabe in razvijanja zmožnosti zaposlenih.

Kot temeljni vzrok nevklopljanja organizacije v izvajanje strategij in manjše sistematičnosti navajanih mnenj avtorjev, ki bolj izhajajo iz praktičnih spoznanj in splošnega poznavanja ravnanja, omenimo nepoznavanje ali neupoštevanje organizacije kot samostojnega predmeta proučevanja. Kot samostojni predmet proučevanja jo je opredelil Lipovec (1987, strani 34-35). Le na kratko omenimo, da z organizacijo razume sistem razmerij med člani združbe, ki zagotavlja značilnosti, obstoj in razvoj združbe in smotrno doseganje cilja. Za nas pomembna ugotovitev je, da strategije izvajajo člani združbe. Vendar so smotrno izvedene le, če so prej vzpostavljena in dinamično vzdrževana ustrezna razmerja med člani. Strategije moramo izvesti ob ustreznih organizacijskih strukturah in procesih; začetek izvajanja sledi uveljavitvi organizacije.

Pomembno je, da razumemo organizacijo kot samostojni predmet obravnavanja, ločen od neposrednega izvajanja. Tako se dejansko v združbi prepletajo: načrtovanje, izvedba in nadziranje dela vsakega člana; načrtovanje, izvedba in nadziranje poslovanja celotne združbe in načrtovanje, uveljavljanje in nadziranje organizacije. Mnenja mnogih avtorjev in prikaz nujnosti vključitve organizacije v uresničevanje strategije že potrjujejo veljavnost naše hipoteze o neuresničevanju strategij. Če k temu dodamo še ugotovitev, da se ob postavljanju strategij tako v teoriji kot praksi le redko sprašujemo o njihovem izvajanju, so vzroki opisanih težav kar precej utemeljeni. Zato lahko preidemo k iskanju možnih rešitev, ki bodo prispevale k izvedbi strategij.

3 SVETOVANJE USTREZNE REŠITVE IZVAJANJA STRATEGIJ

3.1 Svetovanje rešitev v teoriji

Sledeč situacijski organizacijski teoriji (njeno jedro glej npr. v Rozman, Teorije organizacije, strani 261-290, v Kavčič, Kovač, 1999: Sodobna razlaga organizacije) je organizacija odvisna predvsem od tehnologije, okolja, velikosti podjetja, ciljev in strategij podjetja in zaposlenih. Za strategije smo omenili, da pomenijo spremembe, se ne ponavljajo, v njih sodelujejo različni sodelavci. Narava strategij kliče po projektni organizaciji, saj je projekt kot organizacijski pojem opredeljen podobno kot strategija poslovno: kot enkratni pojem, v katerem sodeluje različna sestava ljudi in je razmeroma samostojna in celovita enota. Strategiji podjetja iz sveta poslovanja ustreza in sledi projekt iz sveta organizacije. Ta povezava je razumljiva le, če ločimo pojem poslovanja od pojma organizacije.

Cilj strategije je doseči strateško konkurenčno prednost. Le-ta omogoča doseganje uspešnosti. Uresničitev strategije je namen projekta; cilj projekta je v zagotavljanju smotrnosti izvedbe, ki se kaže tudi v stroških in rokih. Prav zaradi nejasnosti ali premalo povezave med strategijo in projektom mnogi avtorji kritično poudarjajo, da namen projekta pogosto ni ustrezno opredeljen, kar povzroča težave v izvajanju strategije in izvedbi projekta. Smith (1997, stran 18) meni, da je prav to eden glavnih problemov v projektu. S pomočjo projekta izvedena strategija močno vpliva na poslovanje in se najprej pokaže v taktičnem načrtovanju poslovanja, ki pa ga pomaga uresničiti drugačna, na učinkovitost in ne na enkratnost in inovativnost naravnana organizacija.

Organizacija ali ravnanje (management) projekta zajema načrtovanje, uveljavljanje in nadziranje (organizacije). Načrtovanje projekta zajema predvsem oblikovanje različnih skupin in posameznikov, ki sodelujejo v projektu, ter povezavo le-tega z organizacijo podjetja. Prav tako zajema določanje dejavnosti, načrtovanje rokov, stroškov, sredstev, zaposlenih. Načrtovani organizaciji sledi kadrovanje, vodenje, motiviranje in komuniciranje; vsi ti med seboj povezani procesi imajo značilnosti projekta. Tako pri kadrovanju upoštevamo tudi sposobnosti sodelovanja članov tima. Vodenje je demokratično, s sodelovanjem vseh. Komuniciranje je vodoravno, vsak z vsakim. Motiviranje je usmerjeno v tim kot celoto. Z uveljavljanjem se uresničuje projekt, sočasno pa tudi začne (neposredno) izvajanje strategije. Sledi nadziranje projekta, ki je po eni strani

nadziranje rokov, stroškov itn., po drugi pa nadziranje organizacijske strukture, kulture in procesov.

Oba, poslovni in organizacijski proces, sta tesno povezana in ju ločimo predvsem miselno, saj sta nujno povezana. Teoretično gledano teče celotni proces postavljanja in izvajanja strategije takole. Podjetje pripravi strateški načrt in v njem opredeli strategije (1). Zatem pripravi načrt organizacije (2), ki je po naravi projektna. Smiselno je narediti oba načrta skupaj, saj drug na drugega vplivata. Sledi uveljavitev organizacije (3) s kadrovanjem in vodenjem v širšem smislu. Temu sledi izvajanje strategije (4), ki je obenem edini proces, ki ga ne izvajajo ravnatelji. Izvedba je nadzirana z vidika organizacije (5) (npr., ali zadolžitve, odgovornost, avtoriteta, kultura ustrezajo načrtovanim, ali so roki doseženi in podobno), zatem pa še z vidika poslovanja (6), npr. dosežena uspešnost strategije in strategija. Slišati je preprosto, vendar ne smemo pozabiti, da dobra teorija ponavadi zajema tri poglede (DiMaggio, strani 391-397): teorijo kot zbir pravil, zakonov in posplošitev; teorijo kot razsvetljenje in teorijo kot pripovedovanje.

Opozorimo še na to, da smo s projektno organizacijo razumeli tudi smiselno podobne organizacije, kot npr. projektno-matrično, ki je uveljavljena zlasti pri večjem številu projektov. Sicer pa vsako delo o organizaciji, ravnateljevanju in projektnem ravnateljevanju zajema podrobnejše oblike te organizacije. Prav tako opozorimo na pomembnost kulture, ki jo lahko stojimo za nenamerno organizacijo. Tako vidimo, da smo zajeli mnenja mnogih avtorjev, ki dajejo predloge za rešitev problema neizvajanja strategij.

3.2 Kaj pravijo avtorji o reševanju problema neizvajanja strategij?

Že ob ugotavljanju problema neizvajanja strategij so mnogi avtorji nakazovali rešitve. Zato jih zdaj le obnovimo in dopolnimo. Johnson (1992, strani 28-36) meni, da ustrezna kultura, organizacijska struktura in sistem ravnanja povečajo verjetnost uresničitve strateških sprememb. Taylor (1997, strani 334-344) pravi, da uresničitev strateškega načrta zahteva spremembe v strukturi organizacije, kulturi podjetja, uveljavljanju in razvijanju zmožnosti zaposlenih in poslovnem procesu. Mnogi avtorji predvsem poudarjajo potrebo po ustreznih »projektni« kulturi. Kono (1994, strani 85-97) vidi strategije in kulturo tesno povezane. Spet mnogi avtorji poudarjajo večjo vlogo, ki jo mora organizacijsko odigrati razvijanje organizacije (angl. Organization Development - OD). Greiner in Schein (1988, stran 115) poudarjata, da

razvijanje organizacije občutno prispeva tako k oblikovanju kot izvajanju strategij. Podobnega mnenja so že omenjeni Worley, Hitchin in Ross (1996, strani 4-5). Daft (1998, stran 556) pravi, da je ključno za ravnateljstvo, da odloča o ciljih in strategijah ter zatem oblikuje ustrezno organizacijsko obliko.

Dejansko vidimo, da prihajajo avtorji do podobnih ugotovitev, vendar večinoma na podlagi praktičnih problemov in rešitev, zato so njihovi predlogi večinoma premalo celoviti. Poskušali smo teoretično opredeliti probleme in enako tudi predlagali celovito reševanje. Upošteva Lipovčev teorijo organizacije smo vpeljali razlikovanje med poslovnimi in organizacijskimi procesi (Rozman, 1999, strani 185-192), razlikovanje med strategijami in projekti. Tako smo prišli do celovitega, teoretično utemeljenega problema in njegove rešitve: da uresničujemo strategijo s pomočjo organizacije, formalne in neformalne, struktur in procesov obenem. Teoretično utemeljeno rešitev pa je treba preizkusiti še v praksi.

3.3 Predlagana rešitev v praksi

Ravnateljstvo podjetja v sodelovanju s sodelavci pripravlja strateški načrt podjetja po procesu, kot smo ga sicer teoretično opisali. Izvede »PSPN« (prednosti, slabosti, priložnosti, nevarnosti) analizo po strateških enotah in portfeljsko analizo, kadar je smiselna in potrebna. Zatem določa cilje in strategije strateških enot. Vendar se, preden jih sprejme, vpraša, kdo, kako, kdaj in podobno bo odgovoren za uresničitev strategij. Razprava o tem lahko občutno vpliva na strategije. Šele po razpravi o navedenih in podobnih vprašanih ravnateljstvo lahko strategije sprejme, sočasno pa odpre projekte. V dokumentu o odprtju projekta je imenovan ravnatelj projekta, člani tima, namen projekta (cilj strategije in pričakovane posledice izvedene strategije), trajanje projekta, razpoložljiva sredstva itn. Načrt projektov je lahko ločen. Bolj smiselno (na podlagi izkušenj) pa je načrt v smislu začetka projektov zajeti kot zadnje poglavje strateškega načrta. Obenem pa ravnateljstvo ali npr. ravnatelj projektov, pripravi še skupen pregled načrtovanih projektov. To omogoča tudi pregled medsebojnih povezanosti projektov, npr. ali sredstva zadoščajo za vse projekte, kakšna je obremenjenost posameznikov v projektih itn.

Sledi uresničevanje projektov. Najprej seveda podrobnejši načrt vsakega projekta, kot ga pripravi ravnatelj. Zatem uveljavljanje projekta, ki sproži neposredno izvajanje strategije in nazadnje še

nadziranje projekta in izvedene strategije. Posledice se pokažejo v poslovanju in upoštevajo v pripravi ažuriranega strateškega načrta in seveda v taktičnih - letnih načrtih. Posamezni projekti dajo drugačne izide od načrtovanih. Spet nekateri projekti niso izvedeni. Vse to se upošteva v obnovljenem strateškem načrtu. Prav zato je sprotno načrtovanje nujno in edino smiselno.

Cela vrsta prednosti izhaja iz predlaganega pristopa. Ravnateljstvo se v večji meri ukvarja s pomembnimi, dolgoročnimi problemi in razmeroma manj s taktičnimi in operativnimi zadevami. Tedenski operativni kolegij dobi sopotnika v obliki mesečnega strateškega kolegija, na katerem sodelujejo projektni ravnatelji. Sodelovanje med snovalci strategij in ravnatelji projektov je tesnejše. V večji meri so izvedene strategije in uspešno sklenjeni projekti. Več zanimanja je za stanje in odpiranje projektov ter njihovo usklajenost. Z opisanim pristopom pridobijo tako strategije kot tudi projekti. Podrobneje o praktičnem pristopu in njegovih prednostih ne bomo govorili, saj je več o tem napisanega drugje (Rozman, 1999, strani 281-291).

4 SKLEP

V sklepu na kratko obnovimo glavne ugotovitve in poskušamo pokazati, da smo dosegli v uvodu zastavljene cilje. V našem primeru smo pokazali, najprej z mnenji avtorjev in na podlagi svojih izkušenj, da obstaja resna problemska situacija neizvajanja strategij. Iskali smo vzroke za takšno stanje in enega od njih našli v nerazumevanju organizacije in neustreznem povezovanju poslovanja in organizacije, strategije in projekta. Ugotovitev potrjuje, da ni tako težko razumeti posamične zadeve, npr. strategije ali projekta, da pa je mnoge zahtevnejše povezovanje prepletajočih se delov v celoto. Ugotovljeni problem pa je že pol rešitve. Tako nam ni bilo težko, najprej teoretično, izhajajoč iz razumevanja poslovanja in organizacije ter iz mnenj mnogih avtorjev, zatem pa še praktično, predlagati rešitev. Le-to smo prikazali v ustreznem procesu uresničevanja strategije, zlasti še s povezavo strategije in planiranja projekta. Posebej smo poudarili, kje vidimo svoj prispevek k obravnavani tematiki. Zato smo tudi uvrstili prispevek v skupino znanstvenih ali raziskovalnih člankov. Samo navajanje in razlaganje mnenj avtorjev bi pomenilo pregleden članek. Navajanje mnenj drugih ni nova teorija, je pa teoretiziranje, kar je po mnenju Weicka (1995, strani 385-390) tudi pomembno. Če pa bi opisovali le konkreten primer v praksi, bi bil članek strokovne narave. Obenem se ob obravnavanju določene

problematike poraja cela vrsta novih vprašanj, ki zahtevajo znanstveno raziskovanje in strokovno analiziranje.

Vidimo, da pravzaprav jedro prispevkov ni toliko v opisovanju (kaj) kot neprestanem dokazovanju (zakaj). Zato se pogosto razprave ne sučejo toliko okrog vsebine, marveč bolj upoštevanja ali neupoštevanja domnev. Če so izpuščene ali neobravnavane, so lahko sklepi napačni. Če jih upoštevamo po nepotrebnem, bo delo nepregledno. Dobra teorija in dobra praksa pa se vedno pojavljata preprosto in razumljivo. Seveda razumljivost pomeni nevarnost, da bodo bralci članek razumeli in v njem našli šibke ali napačne točke. Zato preizkušeni avtorji, če se jim posreči napisati razumljiv članek, tega ponovno predelajo in naredijo manj razumljivega. Zaradi dodatnega namena tega članka in poštenosti do bralca sem to zadnjo mogočo dodelavo članka le omenil, ne pa tudi uporabil. Za morebitno nerazumevanje napisanega bralec ne sme iskati vzrokov pri piscu.

5 LITERATURA

- Alexander, L. D., (1985):
Successfully Implementing Strategic Decisions, Long Range Planning, let. 18, št. 3, str. 91-97.
- Cravens, D. W., Greenley, G., Piercy, N. F. in Slater, S. (1997):
Strategic Management Perspectives, Long Range Planning, let. 1997, št. 4, str. 493-506.
- Daft, R., (1998):
Organization Theory and Design, South-Western, Cincinnati.
- DiMaggio, Paul, J., (1995):
Comments on »What Theory is Not«, Administrative Science Quarterly, let. 40, št. 3, str. 391-397.
- Goold, M., in Campbell, A., (1987):
Many Best Ways to Make Strategy, Harvard Business Review, let. 65, št. 6, str. 67-73.
- Greiner, L. E., in Schein, V. E., (1988):
Power and Organizational Development, Addison-Wesley, Reading.
- Hay, M., in Williamson, P., (1991):
Strategic Staircases: Planning the Capabilities Required for Success, Long Range Planning, let. 24, št. 4, str. 36-43.

Hellriegel, D., in Slocum, J. W., (1996):
Management, 7. izdaja, South-Western, Cincinnati.

Henderson, B. D., (1989):
The Origin of Strategy, *Harvard Business Review*, let. 67, št. 6, str. 139-143.

Heracleous, Loizos, in Sylvia De Voge (1998):
Bridging the Gap of Relevance: Strategic Management and Organizational Development, *Long Range Planning*, let. 31, št. 5, str. 742-754.

Javidan, Mansour, (1998): *Core Competence: What Does it Mean in Practice?*, *Long Range Planning*, let. 31, št. 1, str. 60-71.

Johnson, G. (1992):
Managing Strategic Change - Strategy, Culture and Action, *Long Range Planning*, let. 25, št. 1, str. 28-36.

Kono, Toyohiro, (1994):
Changing the Company's Strategy and Culture, *Long Range Planning*, let. 27, št. 5, str. 85-97.

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

Lorange, Peter (1998):
Strategy Implementation: the New Realities, *Long Range Planning*, let. 31, št. 1, str. 18-29.

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

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

Randolph, W. A., in Posner, B. Z. (1992):
Getting the Job Done, Prentice-Hall, Englewood Cliffs.

Reid, David M. (1990):
Where Planning Fails in Practice, *Long Range Planning*, let. 23, št. 2, str. 85-93.

Rozman, Rudi (1999):
Razmerja med poslovanjem, organizacijo in ekonomijo ter med pripadajočimi znanostmi, *Organizacija*, let. 32, št. 4, str. 185-192.

Rozman, Rudi (1999a):
The Implementation of Strategic Plan Through

Projects in the Practice, str. 281-291, objavljeno v *Managing Business by Projects*, uredniki K. A. Artto, K. Kaehkoenen in K. Koskinen, *Project Management Association Finland in Nordnet*, Helsinki.

Smith, S. (1997):
Make Things Happen, Kogan Page, London.

Sodobna razlaga organizacije (1999), urednika Bogdan Kavčič in Jure Kovač, Založba Moderna organizacija, Kranj.

Taylor, B. (1995):
The New Strategic Leadership - Driving Change, Getting Results, *Long Range Planning*, let. 28, št. 5, str. 71-81.

Taylor, B. (1997):
The Return of Strategic Planning - Once More with Feeling, *Long Range Planning*, let. 30, št. 3, str. 334-344.

Weick, Karl E. (1995):
What Theory is Not, Theorizing is, *Administrative Science Quarterly*, let. 40, št. 3, str. 385-390.

Wilson, I. (1994):
Strategic Planning Isn't Dead - It Changed, *Long Range Planning*, let. 25, št. 4, str. 12-24.

Worley, G. C., Hitchin, D. E., in Ross, W. L. (1996):
Integrated Strategic Change, Addison-Wesley, Reading.