

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Boštjan Semenič

**Poslovni načrt kot metoda realizacije novih projektov v
hitro rastočih gospodarskih družbah**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2009

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Boštjan Semenič

Mentor: izr. prof. dr. Ivo Banič

**Poslovni načrt kot metoda realizacije novih projektov v
hitro rastočih gospodarskih družbah**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2009

*Tako kot si predstavljamo svet,
tako delujemo.*

Zato ovire, ki jih vidimo v realnosti obstajajo le v našem razumevanju.

Poslovni načrt kot metoda realizacije novih projektov v hitro rastočih gospodarskih družbah

Diplomsko delo želi izpostaviti potrebo po načinu poslovanja in načrtovanja nadaljnjega razvoja organizacije, ki zavzema in se sooča s pospešeno dinamiko sprememb tako na strani ponudbe kot tudi s strani kupcev.

V poslovnem svetu smo priča vse večji in hitrejši tržni dinamiki kot posledici globalizacije trga ter posledično novih trgov in novih konkurentov, tehnološkega razvoja in inovacij, vse krajšega življenjskega cikla izdelka in storitev, gospodarskih nihanj, vse večje stopnje informiranosti kupcev, potrebe po drugačni organizacijski strukturi in nove potrebe v organizaciji dela ter kadra, pristopa k upravljanju in družbeni odgovornosti poslovanja.

Diplomska naloga predvsem vzpostavi potrebo po načrtovanju, temelječem na poslovnem načrtu, ki je sestavljen iz več projektov in se sooča s projektno organizacijsko strukturo, kot del soočanja in odgovora na potrebe fleksibilne dinamike podjetniškega okolja. Želi pojasniti, kako naj načrtujemo poslovni načrt, dokazati, da je poslovni načrt metoda realizacije in izpostavi projekt in projektno organizacijo kot prihodnjo organizacijsko strukturo hitro rastočih gospodarskih družb. V diplomski nalogi ponujam rešitve v teoretični obliki, kot tudi s sprejetimi metodami operacionalizacije poslovanja gospodarskih družb.

Diplomska naloga pojasnjuje nastanek, vsebino, obliko, dejavnike uspeha in uporabnost poslovnega načrta.

Ključne besede: poslovni načrt, projekt, organizacija, načrtovanje

Business Plan as a New Project Realization Method in Fast Growing Companies

The Thesis wants to emphasize the need for that kind of business operations and further development of the organization, which stands for and faces precipitated dynamics of change, concerning both the supply and the demand.

We are witnessing a greater and faster market dynamics as result of market globalization and consequently new markets and competitors, technological development and innovations, even shorter life cycle of products or service, economical oscillations, a greater level of consumer informatization, the need for a different organizational structure and new needs in the human resources and work organization field, management execution and social responsibility of business.

The Thesis especially establishes the need for a planning based business plan, which consists of more projects and is facing a project organizational structure as part of facing and answering the needs of flexible dynamics of the business environment. It wants to explain, how to plan a business plan, prove, that the business plan is a method of realization, and emphasizes the project and project organization as the future organizational structure of fast growing companies. The Thesis offers theoretical solutions and accepted methods of the operationalisation within company business.

The Thesis explains the development, content, form, success factors and serviceability of the business plan.

Keywords: business plan, project, organization, planning.

Kazalo

1	Uvod	7
2	Načrtovanje	8
3	Vrednotenje dejavnikov	12
3.1	Kompetence	13
3.2	Viri	14
3.3	Arhitektura virov in kompetenc	17
3.4	Cilji	18
3.4.1	Metodologija določanja ciljev	18
3.4.2	Čas uresničitve ciljev	20
3.5	Stroški	21
3.5.1	Kontingenta	22
3.6	Izredni dogodki	23
4	Poslovni načrt	25
4.1	Priprava poslovnega načrta	27
5	Projekt	31
5.1	Projektna usmerjenost:	33
5.2	Projektna selekcija:	35
5.3	Selekcijski modeli	37
5.3.1	Obdobje odplačila	37
5.3.2	Donosnost naložbe	39
5.3.3	Točkovni model	39
5.4	Projektna organizacija	41
5.5	Potrebne kompetence za projektni menedžment	42
6	Delovni procesi	45
6.1	Standardni proces	45
6.2	Potek in zagotavljanje poteka delovnega procesa	46
6.3	Priprava delovnega procesa	47
7	Nekateri ključni dejavniki uspešnih organizacij	50
7.1	Stalne izboljšave	53
7.2	MBO	56
7.3	Motivacija	58
7.4	Organska organizacija	60
7.5	Projektna rast in razvoj podjetja	62
8	Karakteristike naših odnosov	65
8.1	Faze razmerja	67

8.2 Socialna vizija	68
9 Poslovni načrt kot metoda realizacije	71
9.1 Realizacija kot posledica načrtovanja	72
9.2 Zakaj je poslovni načrt metoda realizacije?	73
10 Sklep.....	75
11 Literatura.....	77

Seznam preglednic

Preglednica 3.1: Kompetence v razmerju do konkurence	13
Preglednica 3.2: Kategorije kompetenc	14
Preglednica 3.3: Kategorije, primerne za identifikacijo virov	15
Preglednica 3.4: Naključje in končni proračun	22
Preglednica 4.1: Prvine poslovnega načrta.....	29
Preglednica 5.1: Projektne omejitve	36
Preglednica 5.2: Primer točkovnega modela.....	40
Preglednica 7.1: Razvoj produkcijskih oblik.....	61
Preglednica 7.2: Projekti rasti in razvoja.....	64

Seznam slik

Slika 3.1: Zgradba virov in kompetenc.....	17
Slika 4.1: Poslovni načrt.....	26
Slika 4.2: Poslovni načrt in projekt.....	30
Slika 5.1: Odnos med učenjem posameznika, učenjem tima in organizacijskim učenjem v projektno usmerjeni organizaciji	43
Slika 6.1: Delovni proces.....	44
Slika 6.2: Merjenje procesov.....	48
Slika 7.1: Aktivnosti kot posledica poslovnih ciljev.....	55
Slika 7.2: Pronicanje ciljev v organizaciji.....	57
Slika 9.1: Povezava načrtovanja, poslovnega načrta, projekta, realizacije in hitro rastočega podjetja.....	71

Seznam grafov

Graf 5.1: Doba povrnitve.....	38
Graf 6.1: Potek standardnega delovnega procesa.....	46
Graf 7.1: Projektno vodenje skozi vsa življenjska obdobja organizacije.....	63

1 Uvod

Ne more biti sporno, da je marsikateri cilj, vrednost, dosežek, priznanje dosegljivo, vendar je vsekakor pogojeno z viri, katere je mogoče efektivno izkoristiti z usmerjeno in regulirano uporabo ter se tako izogniti nepotrebnim potratom.

Zatorej je potrebno pri načrtovanju upoštevati vsaj še fleksibilnost in odzivnost okoliščin, glavne akterje, podporo in odpor, delitve odgovornosti, zbrane informacije, definirati potrebe, oceniti ovire, pregledati alternative, razumeti vzroke in pomen ter analizirati stroške glede na pridobljeno (Burke 2003, 74).

Ko nas zaključek misli privede do spoznanja, da potrebujemo neko oprijemljivo pot poteka dogodkov, najsi bo to bodisi razvoja bodisi zgolj odgovora na potrebe iz okolja, se kot rešitev sama od sebe ponuja v obliki poslovnega načrta.

V nadaljevanju se bom trudil na čim boljši način predstaviti proces nastanka takšnega dokumenta in dejavnike, ki jih je pri tem potrebno opredeliti.

2 Načrtovanje

Načrtovanje je temeljna metoda priprave operativnega vodenja organizacijskih sistemov (Banič 2007, 105). Načrtovanje vsebuje pregled tistih dejavnosti, ki delujejo v zaporedju, kot je potrebno. Je tudi način predstave ideje višjemu menedžmentu in organizaciji.

Pojasniti mora, kako bo vodja projekta opravil s temeljnimi dejavniki in kako učinkovito in s kakšno stopnjo tveganja bo projekt izvedljiv. Zavedati se moramo treh ključnih aspektov: časovne poti, namena in kakovosti. Idealno bi bilo porabiti znatni delež časa ocenjevanja in pripravljanja na potrebe, vendar se moramo zavedati, da smo omejeni vsaj s pričakovanji višjega menedžmenta, investitorjev, zato je najboljša, da njihove preference čim boljše prepoznamo; ena od rešitev je strukturiran pogovor z vsemi relevantno vpletenimi osebami. Zanimajo nas predvsem procesi, časovna razporeditev, stroški, tveganje, osebne preference in namena.

Vredno je vzeti v zakup, da načrtovanje poteka po stopnjah od grobih osnutkov do končne izvedbe, poročila. Začnemo s preprostimi oblikami in opisovanjem potreb, nato pa dodajamo, določamo in razčlenjujemo. Če je le možno, vključimo vanj mišljenja in razmišljanja čim večjega aspekta zaposlenega kadra, od menedžmenta naprej, organiziramo sestanke z zaposlenimi in vključimo tudi linijske vodje, seveda odvisno od potreb, nikakor pa ne smemo zanemariti teoretične podstat, če je tako potrebno. Načrtovanje naj ne bi bilo delovanje in razmišljanje zgolj ene osebe in ni vredno zanemarjati predlogov, ki nam niso najbolj priljubljeni. Nobena tematika nam ne bo nikoli do potankosti dovolj jasna, zato moramo vzpostaviti pristop »najboljšega ugibanja«. Kadar koli je to mogoče, naj ocenjevanje in načrtovanje določenega dela poslovnega načrta opravi poslovna enota ali zaposleni, ki že ima izkušnje s tega področja; tako izboljšamo natančnost vrednosti, hkrati pa vključujemo in dajemo zaposlenim vedeti, da so del organizacije in jih s tem poenotimo oziroma vzdržujemo vrednote.

Poznamo dve vrsti predvidevanj, tiste s pesimističnim zaključkom in tiste z optimističnim pogledom. Oblikovati pa moramo tudi pojme, kot so: v najboljšem primeru, velika verjetnost, v najslabšem primeru, pri tem pa si pomagamo z izkušnjami ali je organizacija že imela opravke s takšno problematiko, ali je tematika organizaciji že znana, ali česa takšnega se nikoli nismo počeli. Ovrednotenje je veliko

lažje na podlagi že prej znanih izsledkov in izkušenj. Delno realizirane izsledke načrtovanja pošljimo različnim osebam na različnih položajih znotraj organizacije in bodimo odprti do videnja, kritike in predlogov ter poteka dogovora.

Vključiti je potrebno »izjave kakovosti«, ki bodo služile pri določitvi vrednosti, ter zahteve po kakovosti. Primer: nova programska podpora bo služila potrebam naslednjih pet let in jo bomo ob primernem vložku v usposabljanje zaposlenih lahko sami vzdrževali in nadgrajevali.

Načrtovanje in vsakodnevne naloge upravljanja (vodenja) zahtevajo obsežno uporabo systemskega pristopa. Systemsko urejen konstantni pristop k izvajanju dejavnosti ustvari pregledno, urejeno, sledeče poslovanje, ki ga je mogoče usmeriti ter ga po potrebi preusmeriti.

Sistem je metodologija, ki omogoči podporo določenemu procesu ali metodi. Uporablja se za vzdrževanje nadzora, ki vodi v kontrolo, zato je izbira in prilagajanje systemske rešitve ključnega pomena, vendar naj sistem vsebuje tri glavne naloge: zbiranje podatkov, informacij in ocenitev informacij.

Namen zbiranja podatkov je njihova analiza. Podatke zbiramo na različnih področjih, saj tako vzpostavimo širšo sliko razumevanja. Analiza, ki je posledica zbranih in obdelanih podatkov, omogoča načrtovanje ter vzpostavi vrednosti, ki določajo učinkovitost načrtovanja. Takšna analiza nam ponudi temeljne odgovore, kar se tiče kakovosti, potrebnih virov, časovne vrednosti in namena. Zato zbirajmo podatke v zadostni količini, predvsem pa v pravem času za ciljno obdobje (Orr 2004, 23-61).

Nerazviti in revni so to tudi zaradi tega, ker jim primanjkuje ta pomemben vir:

- ne znajo načrtovati,
- če načrtujejo, jim primanjkuje informacij,
- če pridobijo podatke, jih ne znajo interpretirati in spremeniti v informacije,
- če že pridobijo informacije, pa jim manjka razumevanje vzročno-posledičnih povezav,
- če pridobijo tudi te, ne znajo realizirati načrta, ker ne obvladajo ustreznih znanj upravljanja in vodenja (Banič 2007, 108).

Za pravočasno odzivnost na dogodke nujno potrebujemo zadovoljiv pretok informacij. Od naše odzivnosti je odvisno, ali bo naš produkt še tržno opravičljiv, ko bo celotni produkcijski proces zaključen, zato sistematski pristop k zbiranju podatkov omogoča naš obstoj. Ključnega pomena je hiter pretok informacij, če želimo, da so naša dejanja hitra in učinkovita. Eden od načinov pretoka so tedenska in mesečna poročila, vsekakor pa se rešitev ponuja znotraj informacijsko-komunikacijske tehnologije.

Zelo močno orodje preglednosti in odziva so zbrani podatki, preoblikovani v informacije in dostopni na enem mestu (Orr 2004, 161-204).

Po ustaljenem načinu razlikujemo različne vrste načrtov (in načrtovanja) tudi po časovnem obdobju, in sicer kratkoročne, srednjeročne in dolgoročne načrte. Ustaljena praksa je kratkoročno načrtovanje, ki zajema obdobje 12 mesecev. To so »pravi« operativni načrti, ki določajo naloge na zelo kratka, včasih tudi dnevna obdobja. Kot dolgoročno po navadi opredeljujemo vsako načrtovanje, ki zajema obdobje od 36 do 60 in več mesecev. Načrti, ki ne presegajo obdobja treh let, pa so srednjeročni. Seveda je to dogovor, konvencija na ravni podjetja; izjema so letni načrti, ki praviloma zajemajo obdobje 12 mesecev.

Načrte in načrtovanje ločimo tudi po vsebini:

- načrt proizvodnje,
- finančni načrt,
- načrt razvojno-raziskovalnega dela,
- načrt kadrov,
- načrt prodaje/ izvoza/ uvoza/ nabave,
- načrt naložb idr.

Načrtovalci morajo sproti upoštevati vse večje spremembe, ki jih identificirajo v okolju in pravočasno opraviti ustrezne prilagoditve načrta. Tako nastanejo nove opcije, ki so med seboj časovno zamaknjene. Takšno časovno zamikanje lahko označimo tudi kot »drsko načrtovanje«. Gre za način, ki se pogosto uporablja in pri katerem imamo vedno izdelan načrt za določeno časovno obdobje, denimo treh ali pet let. Kakor se »premikamo« v času (denimo iz prvega leta poslovnega načrta v drugega), tako premaknemo tudi časovno obzorje, ki je pred nami za eno leto, tako da je »pred

nami« vedno petletni časovni horizont. Ta je ustrezno prilagojen novejšim spoznanjem, pridobljenim s pomočjo novih informacij s tržišča, razvoja tehnologije, razvoja ekonomskih in političnih parametrov in podobno. To je seveda nujen pogoj, če želimo zajeti v načrt dovolj dolgo časovno obdobje.

Ne gre zgolj za dinamiko v času (včeraj, danes, jutri), temveč za razvoj globine načrtovanja. V resnici želimo doseči stopnjevanje učinkovitosti načrtovalskih metod, tako da načrtovalci začnejo z načrtovanjem najpreprostejših kategorij s preprostimi metodami in se načrtovanje razvije do stopnje, kjer se načrtujejo celoviti dejavniki na celovite načine (Banič 2007, 105-109).

3 Vrednotenje dejavnikov

Natančnost ocenjevanja vrednosti je pogojena s časom, ki ga imamo na razpolago, z informacijami, ki so nam dosegljive, s tehničnim pristopom, znanjem in izkušnjami ocenjevalca. S časovnim potekom so naše ocene vedno bolj natančne, saj se razjasnijo neznanke in informacije postanejo vse bolj natančne in dostopne, kljub temu pa je včasih vrednost potrebno ovrednotiti na nepopolnih in omejenih informacijah. Zato si moramo vzeti v zakup, da navkljub našim ocenam finančnih stroškov ni mogoče dovolj natančno predvideti. Lažje je določiti potrebni čas, produkcijski material in orodja.

Ocenjevanje je interni del menedžmentnega procesa projekta, ki bi moral biti osnovan na prejšnjih izkušnjah, skupaj z normami in standardi trga (Burke 2003, 74-75).

Tisti, ki ne načrtuje, načrtuje neuspeh. Če želimo načrtovati, smo močnejše izpostavljeni napakam in nevarnostim, ki neprestano ogrožajo poslovanje podjetja.

Naj naštejemo le nekatere:

- ne poznate postopka kontrole / kakovosti,
- težave povzročajo stroški,
- težave z odnosi s strankami,
- slabi odnosi z dobavitelji,
- nerazjasnjeni odnosi z javnostjo,
- nerazumevanje v menedžmentu,
- ne načrtujemo usposabljanja kadrov,
- težave s pridobivanjem financ,
- težave z likvidnostjo,
- napačno razumevanje potreb trga (Vidic 1999, 11).

3.1 Kompetence

Kompetenca je sposobnost nekaj narediti. V povezavi z organizacijo lahko trdimo: organizacija je močna ali ima visoko kompetentno aktivnost, če je sposobna nadigrati večino konkurentov po konkurenčnih dejavnikih, katere kupec ceni, in nasprotno. Kompetence so v takšnem kontekstu način opisa, kako dobro ali slabo organizacija izvaja svoje nujno izvedljive aktivnosti.

Širše gledano je kompetence boljše razumeti kot spremenljivko, ne pa kot pridevnik. To ni nekaj, kar organizacija ima ali nima, vendar je tisto, kar organizacija ima do določene mere. To mero določimo v primerjavi s kompetencami naših konkurentov. Tako podjetje z visoko stopnjo kompetenc v dani aktivnosti smatramo enako najboljšim konkurentom v tej aktivnosti. Z uporabo tega pristopa lahko razvijemo merljivo lestvico kompetenc.

Preglednica 3.1: Kompetence v razmerju do konkurence

Podjetniška izvedba	Zelo pod povprečjem panoge	Pod povprečjem panoge	Povprečno	Primerljivo z najboljšimi	Nedvomno najboljši
Prednost ali slabost	Izdatna slabost	Slabost	Niti prednost niti slabost	prednost	Izdatna prednost
Stopnja kompetenc	Zelo nizke	Nizke	povprečne	visoke	Zelo visoke

Vir: Mills, Platts, Bourne, Richards., Competing through competences (2002, 10).

Preglednica (glej preglednico 3.1.1) prikazuje dejavnike, katere uporabimo za razvrstitev organizacijskih kompetenc v razmerju z ostalimi konkurenti.

Naš interes mora biti usmerjen v identifikacijo lastnih virov in kompetenc. Ko to postorimo, je potrebno znanje po negovanju, upravljanju, razvoju in pridobivanju vrednosti iz njih samih.

Izboljšava kompetenc organizacije temelji na izboljšavi kompetenc posameznikov, prodajnega osebja, inženirjev, menedžerjev ... v razmerju, kaj delamo in kako delamo, kot posamezniki in kolektiv (Mills 2002, 7-10).

Preglednica 3.2: Kategorije kompetenc

Kompetentne kategorije	Opis
Jedrne kompetence	Običajno se nanašajo na visoko kompetentne aktivnosti, pomembne za podjetniško raven, katere so ključne za obstoj podjetja in njene centralne strategije.
Razpoznavne kompetence	Nanašajo se na visoko kompetentne aktivnosti, katere potrošniki prepoznajo kot diferencialne med nami in konkurenčnimi podjetji; tako odražajo konkurenčno prednost.
Organizacijske ali poslovne enotne kompetence	Majhno število ključnih aktivnosti, običajno med tremi in šestimi, pričakovano od vsake poslovne enote v podjetju.
Podporne kompetence	Aktivnost, ki ima vrednost v podpori večjega spektra drugih aktivnosti. (Primer: kompetence za grajenje in produktivno delo v skupinah imajo lahko velik vpliv na hitrost in kakovost drugih aktivnosti v podjetju.)
Dinamične sposobnosti	Sposobnost organizacije, da svoje kompetence prilagodi skozi čas. V bližnji povezavi z viri, pomembnimi za spremembe.

Vir: Mills, Platts, Bourne, Richards, Competing through competences (2002, 13).

3.2 Viri

Vir je tisto, kar je v lasti organizacije ali do česar ima dostop, dostop je lahko tudi omejen. Viri so lahko predmetni ali nepredmetni. Predmetni viri so relativno očitni, na primer: poslopje, načrt, oprema, ekskluzivne licence, patent, delnice, zemlja, zaposleni. Nepredmetni viri so po svoji definiciji težje opazni. Sestavljeni so iz: spretnosti, izkušnje, znanja zaposlenih, svetovalcev, dobaviteljev, distributerjev. Spretnosti, znanje in izkušnje so lahko posebljene in vgrajene v sistem, v osebnem in organizacijskem omrežju, znamkah in ugledu. Organizacijska kultura in njene vrednote so lahko tudi zelo dober vir, še zlasti na primer pri zaželenem odnosu do strank, kakovosti, spremembah in vrednotah ter prepričanjih vplivnih menedžerjev.

Preglednica 3.3: Kategorije, primerne za identifikacijo virov

Kategorija virov	Opis
Predmetni viri	Poslopja, oprema, zaposleni, ekskluzivne licence, geografska pozicija, patenti, delnice, zemlja
Viri znanja, veščin in izkušenj	Pomembni skupek pogosto ni opisan, tacidni viri oseb, katere ga posedujejo in se ga večkrat niti ne zavedajo.
Sistemski in proceduralni viri	Dokumentirani viri iz systemskega pridobivanja in selekcioniranja kadra, merjenja uspešnosti, sistem nagrad, sistem sprejemanja naročil itd. Učinkovitost delovanja takšnih procedur ali sistemov je prepletena z viri, kot so znanje večine ter izkušnje ustvarjalcev in uporabnikov systemskih rešitev.
Kulturni viri in vrednote	Pogosto se razvijejo skozi daljše časovno obdobje in so v razmerju z odnosom ustvarjalca in preteklih dogodkov. Ta kategorija vsebuje spomine ključnih situacij, kot tudi vrednote, prepričanja, zaželene vzorce vedenja itd. Prepričanja močnih posameznikov znajo biti pomemben vir.
Mrežni viri	Interesne skupine znotraj organizacije, mreženje z dobavitelji, kupci, zakonodajnimi predstavniki in svetovalci. Ugled in blagovna znamka.
Viri, pomembni za spremembe	Je ključno področje za spoznavanje, kdaj so določeni viri zastareli in kdaj jih je potrebno spremeniti ali celo uničiti. To so prepričanja pomembnih zaposlenih in menedžerjev ali pa na novo razpoložljivi viri za spremembe, na primer investicije.

Vir: Mills, Platts, Bourne, Richards, Competing through competences (2002, 20).

Viri kot takšni niso med seboj ločljivi in ni res, da so viri zgolj predmetni ali nepredmetni, ali pa, da viri izhajajo iz baze znanja ali temeljijo na sistemu. Viri so lahko mešanica znanja, sistema in opreme (orodja), niso zlahka ločljivi s priročno definicijo.

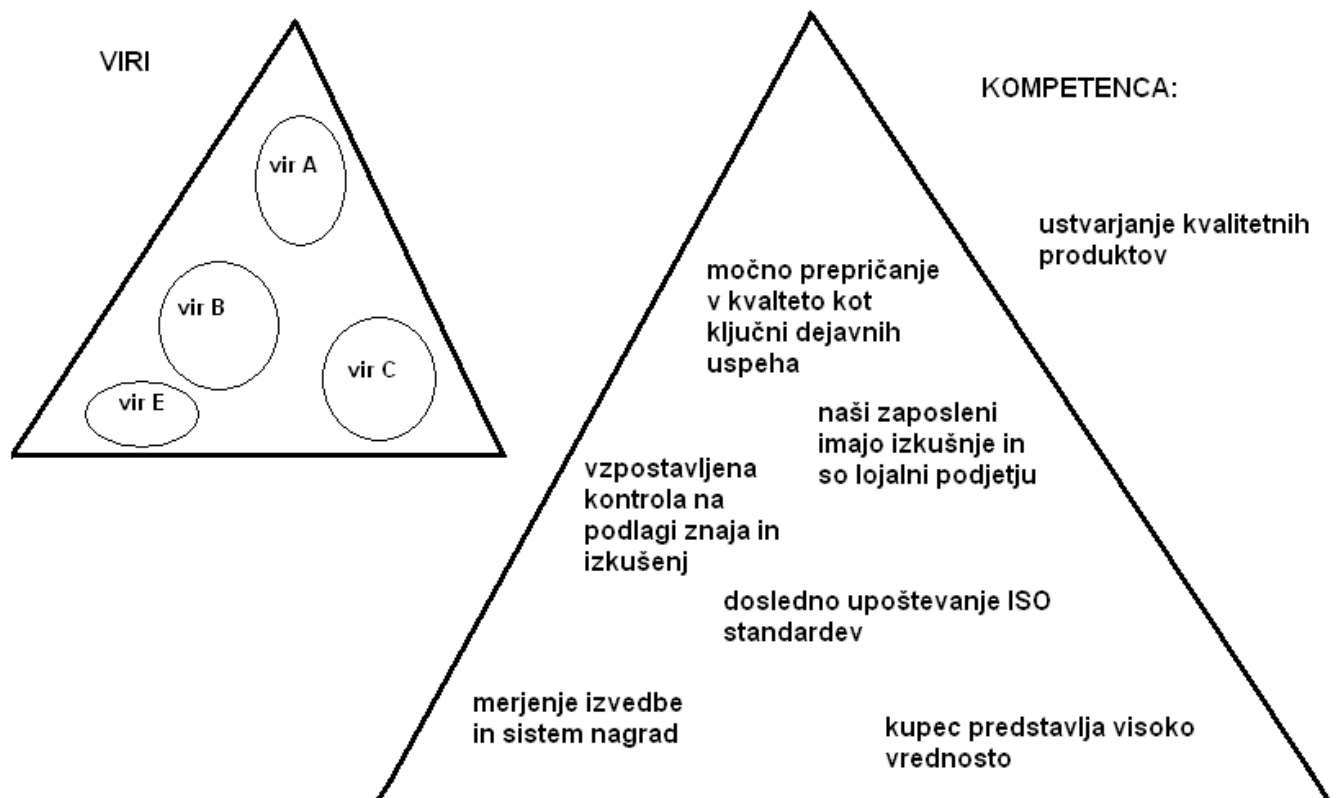
Menedžer predstavlja visoko vreden vir, ki je ključen pri identifikaciji potrebe po spremembi, je oseba, ki je sposobna oceniti potrebe in se usmeriti v spremembe, katere tudi izvede. Izkušeni menedžerji so še posebej kompleksen skupek virov, saj so del večjih omrežij (socialnih), so vplivni nosilci kulturnih virov, imajo širok spekter vrednega znanja in so zagotovo pomembni za spremembe.

Pomembni viri so, ali bi lahko bili viri vzdržne konkurence prednosti ali slabosti podjetja. Obstajajo tri merila za ocenitve pomembnosti vira.

- Vrednost: izvedba na podlagi vira omogoča konkurenčno prednost, katero kupec ceni (znamka, dostopnost, usmerjenost kupcu, podpora).
- Vzdržnost: izvedba prednosti mora biti do neke mere vzdržna ali dolgoročna.
- Prilagodljivost: vir naj bo prilagodljiv in zatorej uporaben za več produktov in tudi na novih trgih (Mills 2002, 16-23).

3.1 Arhitektura virov in kompetenc

Slika 3.1: Zgradba virov in kompetenc



Vir: Mills, Platts, Bourne, Richards, Competing through competences (2002, 66).

Vse aktivnosti ali kompetence so iz gradnikov, imenovanih viri (glej sliko 3.3). Slika predstavlja razmerje med viri in kompetencami ter predstavlja medsebojno arhitekturo, nakazuje, kako lahko združitev virov oblikuje visoko izvedljivo kompetenco. Pomembne kompetence vsebujejo enega ali več pomembnih virov, s katerimi se upravlja in koordinira z namenom konkurenčnosti, ali pa gre za izredno koordinacijo več drugače običajnih virov. Kompetenca je lahko ustvarjena tudi na podlagi redke kombinacije. Pomembni viri in kompetence so dejavniki dejanske in potencialne vzdržljive prednosti ali slabosti podjetja na trgu (Mills 2002, 66).

3.4 Cilji

Oprelitev ciljev je predpogoj za uspešen razvoj in poslovanje podjetja. To velja zlasti za tista podjetja, ki poslujejo na svetovnih trgih, torej globalno; če upoštevamo procese globalizacije, potem lahko rečemo, da je opredelitev ciljev za podjetje nujna. Cilji poslovanja so številčni, lahko pa jih oblikujemo kot kakovostne, vendar morajo biti v tem primeru posredno številčno določljivi. Številčne cilje poslovanja opredeljujemo s številčnimi kvantifikatorji, na primer: 15-odstotni delež na trgu, v dveh letih ipd. Pri uporabi kakovostnih ciljev moramo navesti določljivo primerjavo, na primer »toliko kot ABC«, če je kakovost družbe ABC na tem področju (denimo tržni delež, donos, realizacija) splošno znana in podatek preverljiv. Kakovostni cilji so praviloma opisni; z njimi opišemo cilj, stanje sistema, ki bi ga radi dosegli v prihodnosti.

Cilje zberemo in razvrstimo v načrtih. Sam proces zbiranja, izbiranja, izračuna, ocene ter razvrščanja teh ciljev opredeljujemo kot načrtovanje (Banič 2007, 68-69).

3.4.1 Metodologija določanja ciljev

Fischer (1973) predlaga zanimivo metodologijo določanja ciljev. Pri načrtovanju ciljev moramo odgovoriti na vprašanja:

- Katera so področja poslovanja (dejansko poslanstvo) podjetja na trgih (podjetniškem okolju)?
- Katere dejavnosti opravljamo danes in katere bomo opravljali v prihodnosti (časovno usklajena opravila)?
- Katera so akcijska področja podjetja - temeljni cilji (usmeritve) poslovanja?

Kot možen seznam ciljev v poslovanju avtor predlaga:

- obdržati ali povečati določen delež na trgu,

- določiti stopnjo prodiranja (penetracije) na določenem trgu,
- določiti stopnjo razvoja dejavnosti na določenem trgu,
- določiti stopnjo služnosti določenega trga,
- določiti stopnjo raznovrstnosti na določenem trgu,
- določiti stopnjo povečanja raznovrstnosti na izbranem trgu,
- določiti stopnjo najnižjega čistega donosa na vložena sredstva za določeni trg,
- določiti dolgoročni potek razvoja maksimalnih donosov z uporabo boljših tržnih prijemov,
- določiti dobiček in nadzor nad določenim trgom s pomočjo izračuna praga donosnosti,
- določiti potek akcij za odstranjevanje konkurenčnih podjetij na mednarodnih trgih.

Razpon ciljev je zelo obsežen, vsebuje tudi pomembno zahtevo, da se cilji opredelijo in razvrstijo po prednosti. Dodali bi lahko še nekaj posebnih ciljev, kot so (Banič, 1979):

- pridobivanje tehnološkega znanja in informacij,
- razvoj dolgoročnih poslovnih odnosov (strateških zavezništev),
- zbiranje informacij o trgu in kupcih,
- raziskava trga,
- raziskava in poznavanje lokalnih predpisov in navad.

Danes je že povsem jasno, da je določanje sledenja lastnim posamičnim ciljem najpomembnejša naloga menedžmenta, saj nobeno podjetje nima tako obširnega nabora lastnih (ali tujih) virov, da bi lahko brez omejitve sledilo vsem ciljem, ki se kažejo kot poslovno zanimivi in so znotraj poslovne politike. Prav tako je pomembno oblikovati jasen pogled, kakšna strateška zavezništva želimo vzpostaviti v prihodnje. Takšne odločitve odločilno vplivajo na razvoj podjetja in njegovo navezovanje oziroma povezovanje v svetovni prostor (Banič 2007, 70-72).

3.4.2 Čas uresničitve ciljev

Ne glede na to, ali so cilji dovolj specifični, je njihova primernost za posamičen projekt, vezan na čas doseganja cilja. Neprimerna usklajenost med časom izvršitve ciljne misije in samih ciljev lahko poruši uspešnost ciljne misije.

Obstajata dva vidika izbire časovne primernosti podjetniških ciljev poslovanja. Prvi je pravilno programiranje časa doseganja določenih ciljev in usklajenost njihovega poteka z drugimi cilji istega podjetja. Drugi je pravilen vrstni red in ustrezna intenziteta. Največji učinek bomo dosegli, če bodo vmesni cilji doseženi v pravilnem vrstnem redu in z načrtovano intenziteto (močjo).

Če je etapni cilj dosežen nepravčasno (prezgodaj ali prepozno) glede na ciljni projekt, lahko to bistveno vpliva na učinkovitost in uspešnost končnega cilja projekta. Enak vpliv ima na uresničitev ciljev podjetja tudi intenziteta izpolnjevanja etapnih ciljev. Sinergija, največji učinek, bo dosežena samo, če je celoten potek uglašen časovno, po vrstnem redu in intenziteti.

Pomemben vidik časovnega programiranja ciljev je potek operacije glede na parametre ciljnega okolja. Če cilj, ki je praviloma izbran, usmerjen in umerjen (po intenziteti), dosežemo zunaj programiranega časa, lahko sprožimo razmere, ki bodo negativno vplivale na izpolnjevanje celotne naloge - kljub formalni izvršitvi cilja naloge.

Pomembna prvina uspešne izpolnitve projekta je tudi pravilni vrstni red doseganja ciljev. Napačen vrstni red skupaj z neprimerno intenziteto izpolnjevanja projekta lahko v celoti uniči in zavrže vse resurse, ki smo jih vložili v izvrševanja ciljnega projekta.

Podjetje in okolje sta v stalni razvojni dinamiki, vendar ni samodejnega mehanizma, ki bi usklajeval časovni potek procesa v projektu in časovni potek procesov v okolju. Povratno povezavo med dogajanjem v okolju in procesom uresničevanja poslanstva je treba pri izbiri ciljev načrtovati in nanjo vplivati, nadzorovati časovni potek procesa, intenziteto procesa, vključevanje alternativnih ciljev poslanstva in končno tudi, če je treba, prekiniti proces. Pri načrtovanju samega projekta je treba vnaprej določiti kriterije in okoliščine, pri katerih bo projekt prekinjen ali začasno ustavljen (Banič 2007, 73-74).

3.5 Stroški

Pri vrednotenju vrednosti obstaja glavno vprašanje, to je vprašanje stroškov. Stroški so lahko subsidiarno razdeljeni na več različnih delov:

- direktni stroški,
- indirektni stroški,
- časovno pogojeni stroški,
- stroški delovne sile,
- materialni stroški in stroški opreme,
- transportni stroški ...

Direktni stroški so tisti, katere je možno specifično določiti z aktivnostjo. Te stroške je mogoče kontrolirati in nadzirati z veliko verjetnostjo učinkovitosti, zato naj zavzemajo znatni del. To so stroški vzpostavitve in vodenja, plače menedžmenta in zaposlenih, stroški materiala, opreme ... Indirektni stroški niso v neposredni zvezi z aktivnostjo, vendar so potrebni za poslovanje podjetja. To so stroški zaposlenih, ki niso neposredno vpeti v delovanje dotočnega projekta, vendar njihovo delo omogoča poslovanje podjetja (na primer IT podpora, računovodje), stroški varnosti, vzdrževanja in čiščenja. Časovno odvisni stroški naj bodo v preračunu, kaj se zgodi, če se trajanje projekta podaljša ali skrajša, kakšen bo učinek, saj se sčasoma povečujejo stroški najema, energije, s krajšim ciklom pa se stroški delovne sile znižajo. Čeprav je cena delovne sile običajno jasno določena, obstajajo številne povezave s stroški, ki se vežejo nanjo. Stroški transporta se lahko neznatno razlikujejo in so v veliki meri odvisni od dogovora z dobaviteljem oziroma končnim uporabnikom. Kdo in kdaj bo prevzel stroške transporta, stroške čezmejnih obdavčitev ter stroške raztovoritve in nakladanja.

Ena od uporabnih metod ugotavljanja vrednosti ključnih dejavnikov, ki vplivajo na stroške in s tem na smotrnost projekta oziroma poslovanja, so naše do sedaj že znane vrednosti dejavnosti, ki smo jih že izvajali (Burke 2003, 77).

Običajno se stroški ne povečujejo sorazmerno z obsegom, kar je dokazano z zakonom o mejnih donosih. Zato lahko s količino proizvoda vplivamo na donosnost, ker hkrati s povečanjem proizvodnje ne povečujemo sorazmerno tudi stroškov (Lah 2002, 89-97).

Zavedati se moramo, da v poslovanju podjetja obstajajo določeni fiksni stroški, ne glede na to ali proizvajamo ali ne. Te, skrite, že plačane stroške pa lahko uporabimo boljše (Burke 2003, 78).

3.5.1 Kontingenta

Ker se naključnim stroškom ne moremo izogniti, se moramo nanje pripraviti. Naključna sredstva so dodatna sredstva, namenjena znotraj proračuna projekta, z namenom priprave odgovora na zaplete in odstopanja od prvotnih dognanj. Za primer podaljšanja časovnih rokov ali pa višjih stroškov dobaviteljev, kot je bilo prvotno predvideno.

V ta namen vzpostavimo različne scenarije, »scenariji v najboljšem in najslabšem primeru«.

S to preprosto formulo izračunamo naključno vrednost:

1 - (najboljši primer / najslabši primer)

Za končni proračun, rezultat v odstotkih pretvorimo v nominalno vrednost naključja ter prištejemo k vrednosti najboljšega primera (glej preglednico 3.5).

Preglednica 3.4: Naključje in končni proračun

Najboljši primer	Najslabši primer	% Razlika	Naključje	Končni proračun
€ 10.000	€ 20.000	50 %	€ 5.000	€ 15.000
€ 15.000	€ 16.000	6 %	€ 938	€ 15.938
€ 1.000	€ 6.000	83 %	€ 833	€ 1.833
€ 2.000	€ 7.000	71 %	€ 1.429	€ 3.429
€ 3.000	€ 8.000	63 %	€ 1.875	€ 4.875

Vir: Orr, Advanced Project Management (2004, 42).

V primeru, da je razlika med scenariji znatna, obstaja velika verjetnost naključij. Majhne razlike ne predvidevajo večjega dela proračuna, namenjenega naključjem. S pripravo na naključne dogodke vzpostavimo razmerje količine stroškov, namenjene odpravi nepredvidljivih dogodkov v poteku projekta. Alternativna metoda je preprostejša, končnim stroškom celotnega projekta dodamo od 5 do 10 % in jih štejemo kot del projekta (Orr 2003, 41-42).

3.6 Izredni dogodki

Če potek dogodkov oziroma razvoj ne napreduje, kot je načrtovano, moramo imeti temu namenjen mehanizem (moramo zaznati), ki nas opozori na takšno situacijo in temu se moramo ustrezno odzvati. Ko pa pride do znatnega zastoja ali napake, katere nismo mogli zaznati, dokler ni bilo prepozno, kot odgovor ustvarimo reševalni načrt. Odkriti vzroke, napake in že zgolj spoznanje, da potek dogodkov ni načrtovan in posledično ne izpolnjujemo predvidenega načrta, je lahko težko opazen signal.

Prepoznati vse podrobnosti neuspeha ni ključno za odpravo trenutnega problema. Boljše je, da naše aktivnosti podredimo kritičnim, ključnim aktivnostim problemskega področja. Osredotočimo se torej na simptome, implementacijo, možnosti in kontrolo. Eden od simptomov, da nekaj ni skladno, je konsistentno nedoseganje načrtanih ciljev v projektu. Pozorni moramo biti na naloge, ki vedno znova odstopajo od načrtovanega ter povzročajo težave. Ko se neugodni dogodki ponavljajo, je čas za reakcijo, vendar bodimo previdni, kako se bomo odzvali na dejstvo, da se je odzvati potrebno. Večkrat namesto tega, da se odgovorni, neposredno nadrejeni in zaposleni ne želijo spoprijeti s problemom samim, raje iščemo izgovore. Naša reakcija mora kot končno posledico izzvati izboljšavo.

Za sistematično rešitev je potrebno zbrati vse informacije slehernega problema, naj bo še tako majhen, in rešitve implementirati v sanacijski načrt, hkrati pa zbirati povratne informacije, prav tako podrobno. Ni razloga za neuspeh, zato se vsaka težava znova in znova odpravi, dokler proces ne steče tekoče. V odzivu moramo biti konsistentni in neomajni, ko enkrat pripravimo rešilni načrt. Ključnega pomena je komunikacija, saj se morajo vsi zavedati, da nekaj ni v redu, kaj potrebno narediti in na kakšen način.

Ko poznamo problem in vemo, kaj v procesu ne deluje skladno, ga dopolnimo, ter na ta način zagotovimo, da se podobne napake več ne ponavljajo. Razumeti tudi moramo, ali smo tej nalogi namenili zadostno število zaposlenih, kateri imajo zadostne izkušnje, prav tako ponovno precenimo sredstva in jih postavimo v časovni okvir. Ne smemo pa izpustiti izrednih razlogov, ki realizacijo onemogočajo, kot na primer nezanesljivi dobavitelji. Če je problem v kakovosti, preučimo, kje smo skoparili oziroma rezali vogale.

Narediti je potrebno vse, da se projekt postavi nazaj na noge. Če je potrebno zamenjati katerega od zaposlenih ali ekipo, ki je delovala neposredno na tem delu projekta, naj bo temu tako. Dnevni sestanki naj bodo stalnica, vse dokler rešilni načrt ne vzpostavi načrtovanega normalnega stanja (Orr 2003, 225-235).

4 Poslovni načrt

Poslovni načrt je uporabno in prilagodljivo orodje. Je vodnik, lahko bi rekli tudi poslovnežev najboljši prijatelj, podobno kot sta kompas ali zemljevid najboljša prijatelja popotniku. Ne glede na svojo velikost podjetja v današnjem globalnem visoko konkurenčnem okolju ne moramo pričakovati, da bodo uspešna in da bodo dosegla rast brez dobrega poslovnega načrta (Horžen 2006, 3).

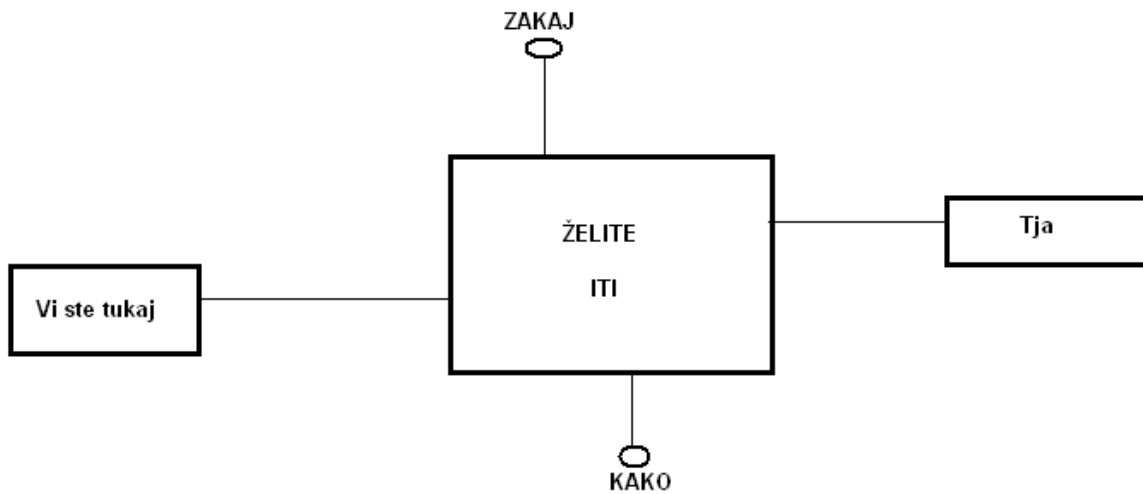
Poslovni načrt se pripravi, kadar:

- želimo preveriti svojo poslovno priložnost,
- ustanovljamo podjetje, kjer bomo idejo spravili v življenje,
- potrebujemo dodatni kapital za realizacijo posla,
- ideja predstavlja tudi del prestrukturiranja podjetja,
- priprava na združitev ali priključitev več podjetij,
- načrtujemo preobrat v poslovanju,
- želimo deliti poslovno vizijo (Vidic 1999, 9).

Zakaj potrebujem poslovni načrt?

- Če želim pridobiti finančna sredstva
- Če iščem poslovnega partnerja
- Če začenjam z novim podjetjem
- Če želim boljše voditi posle

Slika 4.1: Poslovni načrt



Vir: Horžen, Kako pripraviti poslovni načrt (2006, 5).

Kako nam poslovni načrt pomaga?

- Pomaga pri spoznanju, v kateri posel želite vstopiti.
- Poudari vaše prednosti (v čem ste najboljši).
- Nam odpre oči za nove priložnosti.
- Nam pomaga razumeti konkurente.
- Nam pomaga boljše načrtovati proizvodnje operacije.
- Nam pomaga uporabiti finančne vire bolj dobičkonosno.
- Nas navadi na razmišljanje o naših vodstvenih sposobnostih in potrebah.

Poslovni načrt je proces razmišljanja, vsako novo podjetje mora iti skozi temeljni proces, da bi se domislilo uresničljive možnosti in strategij, ki bodo utrdile njegov obstoječi položaj in mu olajšale prihodnji razvoj. Proces razmišljanja bi moral doseči svoj vrhunec pri izdelavi nabora ukrepov za izvajanje teh strategij. Še preden začnemo s pisanje poslovnega načrta, bi morali narediti seznam vseh stvari, za katere menite, da so nujno potrebne, da bi bil vaš posel uspešen. S tega seznama ne izključimo ničesar, niti idej, ki se nam zdi na prvi pogled neuresničljive. Pomembno

je razmišljati logično in strukturirano, ozirajoč se pri tem na vse oblike posla (notranja in zunanje) na sistematičen, objektivni in analitičen način. Dober proces razmišljanja nas bi moral pripeljati do dobrega poslovnega načrtovanja, kjer razumne odločitve temeljijo na zanesljivih informacijah in ne na dobrem občutku. Pogosto je razlog za neuspeh ta, da podjetniki ne predvidijo precej enostavnih dejavnikov, ki bi jih zlahka napovedali, če bi se bili vzeli čas in se potrudili iti skozi proces logičnega razmišljanja (Horžen 2006, 7-8).

4.1 Priprava poslovnega načrta

Strokovnjaki za pripravo poslovnega načrta poudarjajo, da so zunanje prvine poslovnega načrta prav tako pomembne kot notranje prvine.

Med zunanje prvine poslovnega načrta prištevamo:

- Strukturo poslovnega načrta (povzetek, kazalo poglavji, prikazov in preglednic ter indeks pojmov).
- Obseg poslovnega načrta in oblika (30 do 40 strani, racionalen videz, ne predraga ne preceneni vezava).
- Ustrezen način ustne predstavitve (nastop s predhodno vajo, barvne prosojnice ali video, prikaz izdelka - prototipa).
- Opredelitev (slovar) vseh uporabljenih pojmov in kratic.

Med notranje prvine pa uvrščamo:

- Opredelitev koristi vlagateljev s kakovostnimi in številčnimi kazalniki (donos na vložena sredstva, varnost naložbe, davčne prednosti).
- Dokaze o tržljivosti (tržna raziskava, raziskava podjetniškega okolja, poskusno trženje).
- Analizo potrebnih kapitalskih vložkov in časovni načrt financiranja.
- Časovni načrt vračanja vloženi sredstev.
- Tržno strategijo (obseg trga, tekmeci, cene, funkcionalne lastnosti).

- Podrobno opredelitev in opis dosežene ravni razvoja izdelka / storitve (teoretične zamisli, prototip, preizkusna serija) ter (za nepoznavalce) razumljiv opis proizvodnega postopka in na to vezanih stroškov oziroma pričakovanih težav.
- Natančen popis sodelavcev v projektu in njihove strokovne reference, kratek opis skupine (ali so že do zdaj uspešno sodelovali pri nekem predhodnem projektu), ki bo projekt realizirala. Poslovni načrt je torej na določen način sistematično urejen prikaz analize vseh ali vsaj večine spremenljivk, ki lahko vplivajo na dogajanja, povezana z določenim izdelkom ali storitvijo (projektom).

Strukture poslovnega načrta so okvir, ki naj zagotovi, da ni nobena pomembna prvina prezrta pri pripravi »bojnega načrta«. Zato je izdelava poslovnega načrta lahko zelo dobra preizkušnja realnosti načrtovanih ukrepov v zvezi z določenim proizvodom ali storitvijo.

Poudariti je treba namen načrta, v katerem na kratko opišemo glavna gibalna projekta, skupaj z njegovimi poslovnimi cilji ter splošen poslovni model. Jasno je treba izpostaviti, kaj je vsebina (misija) projekta, kakšna je celotna poslovna vsebina in kakšna naj bi bila vloga predlagateljev poslovnega načrta v tem poslovnem modelu. Izpostavimo ciljna tržišča, velikost, sestavo, splošna gibanja, tekmece, nevarnosti in potencialne probleme ter vlogo našega izdelka ali storitve na takšnem trgu. Seveda opišemo tudi pravno organizacijsko obliko prihodnjega podjetja (če ga na novo ustvarimo, na primer d.o.o. ali d.d. idr.) ali pa zapišemo ustrezen opis dosedanjega poslovnega dogajanja v gospodarski družbi (koliko let že posluje, kdo so lastniki, kakšni so uspehi in neuspehi, osnovne bilančne podatke, število zaposlenih in podobno). Izpostaviti je treba tudi prednosti gospodarske družbe v primerjavi s tekmeci na izbranem trgu (Banič 2007, 174-175).

Preglednica 4.1: Prvine poslovnega načrta

Korak	Kaj moramo opredeliti?	Katere so prvine koraka?
1. osebna analiza	Motiv, zakaj? Osebnosti, pristojnosti, realne zmožnosti.	Vztrajnost, opredelitev prednosti in slabosti, obveznosti, zdravje in energija.
2. analiza prožnosti	Identificiraj nezadovoljne potrebe trga, poišči nove proizvode / zamisli.	Analiziraj poslovna področja, ki jih je mogoče racionalizirati.
3. marketinški načrt	Potenciali in potrebe, napoved obsega prodaje, preizkus trga.	Prednosti / pomanjkljivosti tekmecev, odziv tekmecev? Lastne prednosti? Podpora medijev?
4. finančni načrt	Viri kapitala; prihodnja bilanca uspeha in denarni tok? Prag rentabilnosti?	Načrt sredstev in bilance in kapital; finančna analiza?
5. viri, sredstva	Družina, prijatelji, banke in hranilnice, rizični kapital, država.	Pokaži projekt posameznikom, zavarovalnicam, investicijskim skupinam, skladom, pokojninskim skladom in gospodarskim družbam.
6. načrt	Organiziranost, lastnosti izdelka, načrt proizvodnje, prostori in oprema?	Kadri, oprema in zgradbe, plače, nagrade, šolanje zaposlenih.
7. oblika družbe	s.p., d.o.o., d.d., osebna družba	Status: obrtnika, podjetnika, samo lastnika.
8. časovnica	Potek projekta, začetek načrtovanja, promocija, zaposlovanja.	Datum začetka projekta: čas doseganja rentabilnosti, čas doseganja načrtovanega dobička. Poslovni cikli?
9. pasti	Slaba prodaja, visoki stroški, napake izdelka, podkapitalizacija, novi zakoni.	Ni kriznih resursov, ni trga, tekmeči premočni, ni plačil, spremenjeni predpisi in standardi.

Vir: Banič, Poslovna politika, Procesi upravljanja in vodenja gospodarskih družb (2007, 175)

Vsak poslovni načrt mora obravnavati številna ključna vprašanja, sicer ni popoln. Ta vprašanja lahko strnemo v štiri velika področja, ki predstavljajo osnovne elemente poslovne dejavnosti, bodisi velike bodisi male.

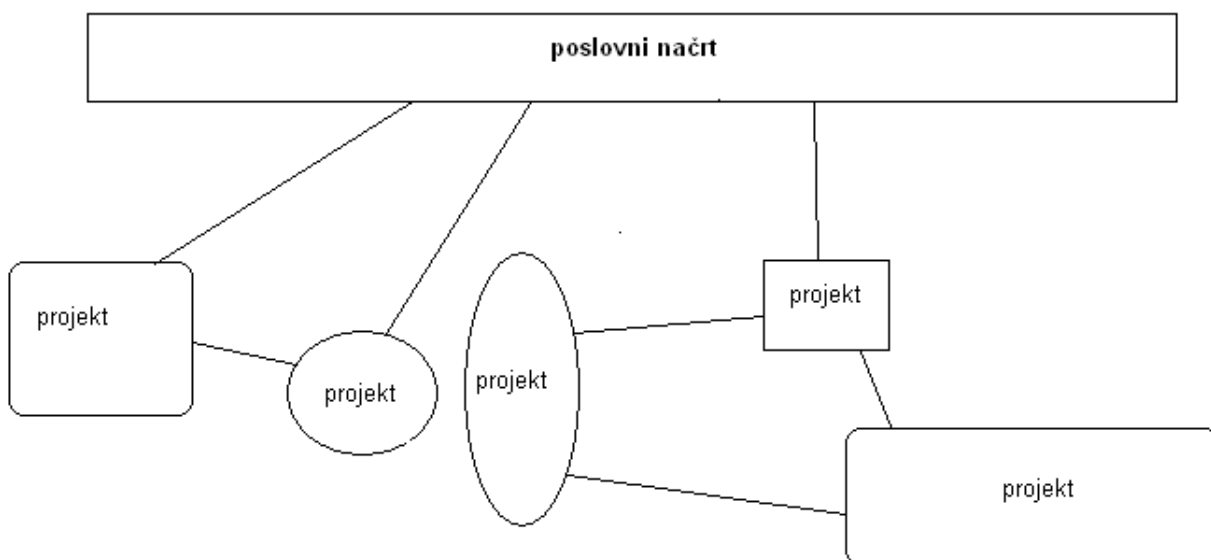
Štiri glavna področja so:

- TRŽENJE,
- PROIZVODNJA,
- ČLOVEŠKI VIRI,
- FINANCE

(Horžen 2006, 10).

Poslovni načrt je sestavljen iz različnih, med seboj dopolnjujočih se projektov. Kako, na podlagi česa in kaj moramo upoštevati, da izberemo projekt, ki se dopolnjuje tako z ostalimi projekti, kot z obstoječo strukturo podjetja in drugimi dejavniki, tako da bo naša izbira najbolj smotrna.

Slika 4.2: Poslovni načrt in projekt



5 Projekt

Projekt je celota povezanih aktivnosti, potrebnih za realizacijo natančno določenega cilja, v okviru natančno določenega roka; ima omejena finančna sredstva, človeške in druge vire.

Vsak projekt je enkraten, časovno omejen proces z vnaprej določenimi cilji. V okviru tega procesa gre za izvajanje natančno določenih aktivnosti, ki so med seboj logično povezane, z namenom doseganja ciljev projekta.

Za izvedbo vsakega posameznega projekta je treba vzpostaviti ustrezno projektno organizacijo. Projektna organizacija je začasna organizacijska struktura, vzpostavljena za čas trajanja projekta. Obseg projektne organizacije je odvisen od kompleksnosti projekta - tudi pri oblikovanju ustrezne projektne organizacije je treba namreč slediti načelu, da mora biti organizacija v funkciji realizacije zastavljenih ciljev, v tem primeru ciljev projekta. Projektna organizacija naj bo zato vzpostavljena samo v tistem obsegu, ki to načelo podpira (Žurga 2004, 52).

Projekt torej:

- vsebuje nove in neznane naloge,
- privede do spremembe v dnevnem delu ali pogojih ljudi,
- zahteva prave ljudi ob pravem času, ki imajo različna znanja in po navadi ne delajo skupaj,
- ima strogo časovno omejenost (Hauc 2002, 29).

Začnemo s konceptom, ki naslovi potrebe predstavitve ideje. Koncept naj deluje kot filter in se izpostavlja kot ugodna izbira izmed drugih konceptov. Z njim želimo pritegniti pozornost vodstva in potencialne investitorje. Koncept naj vsebuje približno ocenitev vrednoti, predvsem pa naj bo jasen namen. Če imamo zadostno podporo, začnemo z oblikovanjem potreb, stroškov in določimo stopnjo tveganja (Burke 2003, 56-57).

Vsebina:

- strnjen pregled in zaključek,
- struktura kontrole in nadzora ter ključni dejavniki,
- organizacija in struktura,
- pričakovani življenjski cikel,
- ključna dognanja,
- stroški in poraba materiala.

Kaj se bo storilo in v kakšni meri je to tržno upravičeno. Komercialna vrednost projekta mora biti jasno razvidna, predstavljena v razumni strnjeni obliki. Prav tako mora biti razvidna stopnja tveganja; visoko stopnjo nosijo tisti projekti, ki se odvijajo na področjih, kateri nam niso znani, česar še nikoli nismo počeli. Od komercialne upravičenosti je v večji meri odvisno, ali bo projekt izveden. V začetnem delu dokumenta mora biti opredeljen celotni znesek stroškov, saj iz tega sledi kakršna koli podpora projektu (Orr 2003, 23-61).

Projekt ima naslednje značilnosti:

- **Ciljna usmerjenost** - razlika med projektnimi cilji in cilji podjetja - je časovna omejitev. Z dokončanjem projekta, s čimer so doseženi cilji projekta, se proces konča.
- **Časovna determiniranost** - značilnost, ki jo lahko zasledimo v vseh definicijah projekta in je nedvomno eden od osnovnih elementov za opredelitev projekta.
- **Enkratnost** - značilnost, ki je ne smemo povezovati s posameznimi projektnimi aktivnostmi, temveč s celotnim projektom in njegovim izvajanjem, ki vedno poteka pod vplivom različnih dejavnikov.
- **Novost** - značilnost, ki je povezana z določenimi projekti.
- **Kompleksnost** - je značilnost, ki jo zelo težko natančno opredelimo. Kompleksnost je bolj subjektivna zaznava in manj objektivno merilo.

- **Projektni finančni proračun** - vsak projekt velikokrat nima neposredno določenega proračuna. Vendar lahko za vsak projekt ugotovimo njegove stroške in proračun, vključno z organizacijskimi projekti.
- **Pravna in organizacijska pripadnost** - značilnost, ki vključuje osnovne elemente projektnega načina dela (Hauc 2002, 27-28).

5.1 Projektna usmerjenost:

Za funkcije projektno usmerjene organizacije je nujna paradigma »novega menedžmenta«, ki zajema naslednje glavne značilnosti:

- obravnavanje organizacije kot konkurenčne prednosti,
- pooblaščenje zaposlenih,
- osredotočenost na proces,
- timsko delo v ploski organizacijski strukturi,
- stalno spreminjanje organizacije,
- usmerjenost k odjemalcu,
- mreženje.

Projektno usmerjena organizacija ima močno dinamiko: po eni strani gre za stalno spreminjanje števila projektov, angažirajo se stalni in začasni viri, sodelovanje je močno in organizirano tudi v virtualni obliki. Po drugi strani so vzpostavljene strateške zveze, upravljajo se odnosi z različnimi okolji različnih projektov. Nabor vseh projektov, ki jih ima projektno usmerjena organizacija v določenem času, in odnosi med temi projekti tvorijo portfelji projektov te organizacije.

Več kot ima organizacija različnih vrst projektov v svojem portfelju, bolj je diferencirana in bolj kompleksno postane upravljanje te kompleksnosti. V podporo in zagotovitev uspešne izvedbe posameznega projekta kot tudi skladnosti ciljev posameznega projekta s krovnimi strategijami mora organizacija vzpostaviti posebne povezovalne (integrativne) funkcije, kot na primer bazen strokovnjakov, projektno pisarno in skupine portfeljev projektov. Posamezne stalne organizacijske strukture so lahko tudi virtualne.

Osrednji proces projektne usmerjene organizacije je menedžment projekta. Zajema podprocese: zagon projekta, koordinacija projekta, nadzor projekta, upravljanje neskladij projekta, zaključitev projekta. Izvaja se sočasno s procesi projekta, ki so vezani na vsebino projekta; to so procesi, ki zagotavljajo doseganje rezultatov projekta.

V okviru procesov projektne menedžmenta nas za projekte zanimajo (so predmet obravnave) cilji projekta, obseg dela, terminski načrt projekta, stroški projekta, projektna organizacija, projektna kultura in umestitev (kontekst) projekta: razmerja z okoljem projekta, razmerja do strategije organizacije, do drugih projektov ipd.

Vsak posameznik je v organizaciji vpet v postavljeno organizacijsko strukturo. Za uspešno udeleževanje strategije organizacije mora njen menedžment zagotoviti, da je organizacijska struktura takšna, da podpira doseganje zastavljenih ciljev.

Organizacije z omejenim, ozko določenim obsegom dometa, nadzora in s hierarhično organizacijsko strukturo težijo k avtoritativnosti, rigidnosti, formalnosti, visoki specializaciji in birokraciji. Nasprotno pa so organizacije s širokim območjem nadzora in pooblastili ter s plosko organizacijsko strukturo bolj fleksibilne, prilagodljive, neformalne, manj specializirane in z več podjetniškega duha. Organizacijska struktura pomembno vpliva na to, kako se sprejemajo odločitve, kako se konceptirajo in izvajajo delovne naloge in kakšne zaposlene potrebujemo, da bo organizacija kot celota uspešna.

Projektne menedžment in projektne načine dela sta sredstva za doseganje večje fleksibilnosti organizacij in zaposlenih ter povečanje učinkovitosti in uspešnosti njihovega dela (Žurga 2004, 61-66).

Na projekt lahko gledamo s štirih vidikov:

- projekt je samostojen proces, saj ima svoje inpute, outpute ter aktivnosti med njimi,
- projekt naj bi uporabljal analitični proces, kot je načrtovanje - izvedba - kontrola - ukrepanje,
- projekt po navadi analizira druge procese, kot so proizvodnja, upravljanje, razvoj ipd.,
- projekt zahteva menedžerski proces za načrtovanje in kontroliranje delovanja (Hauc 2002, 27).

V poslovnih sistemih postaja projekt sredstvo za doseganje večje konkurenčnosti. Skrajševanje trajanja projektov, minimizacija stroškov in dvig kakovosti projektnih izdelkov bodo glavno vodilo pri razvoju projektnega menedžmenta in njegovi povezavi s splošnim menedžmentom. Na začetku tega tisočletja živimo v družbi nenehne konkurenčnosti. Govorim o konkurenčni družbi, kar pa ima za posledico nenehen boj za nove (boljše) izdelke in storitve ter oblike trženja, boj za nove in nove projekte, ki so znanilci projektne družbe.

- Projekti bodo v podjetjih čedalje pogostejši in tvorili bodo podjetniško multiprojektno okolje kot proizvodnjo projektov v obliki strateških projektnih načrtov (poslovnih načrtov), ki bodo podlaga za delo menedžmenta na razvoju podjetja.
- Projekt postaja proces integracije različnih znanj in izkušenj; povezovalc teh znanj in izkušenj je projektni menedžer (Hauc 2007, 317-324).

5.2 Projektna selekcija:

Projektna selekcija je včasih bolj pomembna kot pa izvedba projekta, saj je realizacija možna in zgolj omejena z vnesenimi sredstvi, povrnitev donosne investicije pa zgolj z izvedbo in realizacijo.

Selekcija projekta bo v končni realizaciji poslovnega načrta ključnega vpliva pri izražanju zaželenih ciljev. Zato se moramo selekcije projekta lotiti strokovno in njegove možne izpeljave oceniti z več vidikov. Izpeljane rezultate pa razumeti kot posledično zvezo, ki mora biti usklajena s celotnim dogajanjem tako znotraj podjetja kot z okoljem. Pravilna odločitev za projekt bo lahko onemogočila drugi projekt ali pa čez čas v ugodnem izidu omogočila dva nova (Burke 2003, 56-57).

Pri projektnem opredeljevanju in izvajanju se soočamo z različnimi in številnimi omejitvami (glej preglednico 5.1).

Preglednica 5.1: Projektne omejitve

Časovna	<ul style="list-style-type: none"> - opredeljen je natančen rok (datum), do katerega mora biti projekt zaključen, - izvajanje projekta ali projektne delo je povezano s predhodnim zaključkom kakšnega drugega projekta, aktivnosti ali izdelave izdelka, kar je za razvojne projekte s strateškega načrta organizacije skorajda pravilo
Finančna	<ul style="list-style-type: none"> - omejen je obseg sredstev, - omejena je dinamika zagotavljanja sredstev
Razpoložljivost drugih virov	<ul style="list-style-type: none"> - omejena je razpoložljivost strokovnjakov - notranjih in zunanjih, - oprema (oprema je v postopku nabave oziroma bo na voljo od določenega termina dalje) idr.

Vir: Žurga, Projektni menedžment kot del menedžmenta v javni upravi (2004, 52).

R. Burke v svoji knjigi Projekt Management med drugimi navaja naslednje. Preden se lotimo projekta, moramo pretehtati:

- **Produksijski premislek:**

Metode implementacije, potreben čas do produkcije, čas do stabilizacije produkcije, stroški in energijske potrebe, potrebe po zunanjih sodelavcih, potrebe po produkcijskih orodjih, sistem varovalke ...

- Tržni premislek:

Količina potencialnih uporabnikov, delež trga, čas za doseg zaželenega tržnega deleža, vpliv na že obstoječi sistem, predstava kupcem, življenjska doba, vpliv na podobo podjetja ...

- Finančni premislek:

Strošek novega sistema, vpliv na likvidnost, potrebe po zadolževanju, čas do izplačila, čas do povrnitve stroškov, stroški implementacije, stroški usposabljanja, stroški napak, nivo finančnega tveganja.

- Osebni premislek:

Potrebna znanja, sposobnosti in dostopnost, potrebe usposabljanja, potrebe zaposlovanja, nivo odpora do sprememb znotraj že zaposlenih, vpliv na delovne in zdravstvene pogoje in varnostna izhodišča, vpliv na notranjo komunikacijo, vpliv na opise delovnih mest, vpliv na moralo.

- Administrativni in drugi pomisleki:

Izpolnjevanje nacionalnih in mednarodnih standardov, odziv lastnikov, stroški vzdrževanja pogodb, načrt morebitne sanacije neuspeha, zakonski okvir, uporabniške storitve, nezavedna količina napora, nivo rizika in negotovosti, nekatere vrednosti je težko oceniti, ta spisek je lahko nepopoln (Burke 2003, 57-59).

5.3 Seleksijski modeli

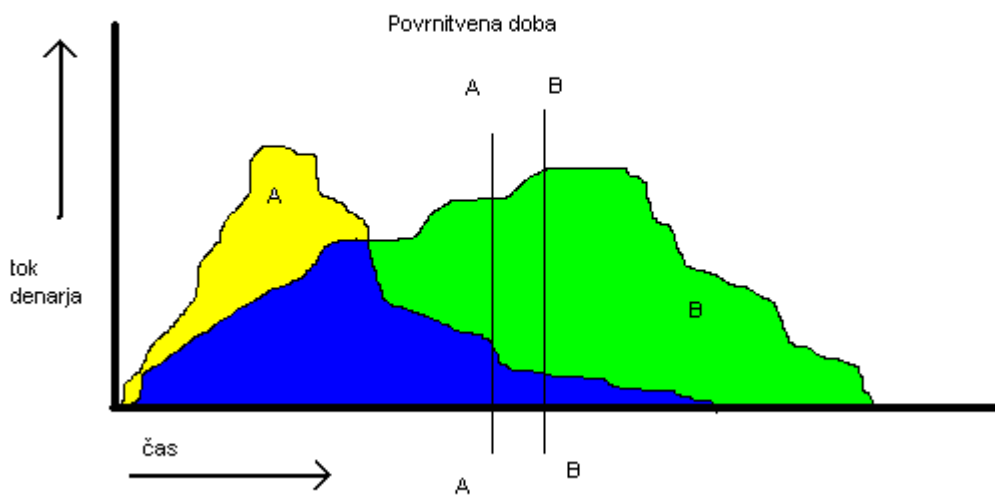
5.3.1 Obdobje odplačila

Obdobje odplačila je čas, ki preteče do pridobitve vrnjenega začetnega finančnega vložka; običajno se meri v mesecih ali letih. Glede na začetne vložke, stroške vzdrževanja in stroške potrošenega materiala bo začetna investicija povrnjena v

odvisnosti med vložkom in trženjem izločka. Torej precenimo čas, ki bo potreben za doseg vrednosti začetnega vložka.

Prednosti te metode so, da je preprosta za uporabo, vrednosti so jasno znane, zmanjšuje potencialno tveganje in negotovost, delo prikazuje prihodnje likvidnostno stanje, primerna metoda za hitro se spreminjajoče pogoje poslovanja, poda nam selekcionirane uvrščene vrednosti, katere so sprejete kot eden od ocenjevalnih kriterijev.

Graf 5.1: Doba povrnitve



Vir: Burke, Project Management: Planning and Control Techniques (2003, 60).

Kot je vidno iz grafa (glej graf 6.1), bo projekt A prej dosegel povrnitev investicije, vendar ta metoda ne oceni dogajanja po tej točki. Projekt B dolgoročno kaže na višjo donosnost.

Slabosti te metode so: vrednost likvidnih virov, ki se določi zgolj na eni, ključni točki v projektu, ni primerna za dolgoročne projekte, kjer se vrednosti lahko sčasoma spreminjajo. S to metodo določimo časovno obdobje, potrebno za povrnitev začetnih stroškov, ne pa nadaljnji razvoj projekta in njegov dolgoročni in neekonomski potencial.

Doba povrnitve je najširše razširjena metoda selekcije projekta, čeprav je zgolj primarni čistilec (Burke 2003, 60-61).

5.3.2 Donosnost naložbe

Ta metoda izrazi odstotno letno rast in na takšen način poda podatek, ki ga je mogoče vrednotiti med seboj z različnimi projekti. Najprej izračunamo povprečni letni dobiček, ki je zgolj dedukcija celotnih prihodkov in celotnih stroškov, deljeno s številom let trajanja investicije.

$$\text{Povprečni letni dohodek} = \frac{(\text{celotni prihodki}) - (\text{celotni stroški})}{\text{število let}}$$

Ta dobiček se nato pretvori v odstotke

$$\text{Povračilo na investicijo} = \frac{\text{povprečni letni dohodek}}{\text{prvotna investicija}} \times \frac{100}{1}$$

Donosnost naložbe se smatra za preprosto metodo in vsebuje dodatno prednost, saj zazna in nam pokaže letna nihanja toka likvidnosti. Poleg časa, potrebnega za investicije, nam izkaže tudi letne odstotne intervale. Odstotno izkazan rezultat je priljubljen in razumljiv podatek glede na začetno investicijo. Metoda pa ne zazna faktorja časovne vrednosti denarja, ki nosi dodaten pomen primeru visokih obrestnih mer ali pa višje inflacije (Burke 2003, 62).

5.3.3 Točkovni model

Je metoda, ki ne poda zgolj podlage za odločitev na finančnih predpostavkah, vendar razširi selekcijsko polje z dodajanjem novih faktorjev, ki pogojujejo uspešnost projekta. Mnoge številne dejavnike projekta lahko preprosto razdelimo na dostopne, ki so nam na razpolago in z njimi ne bomo imeli veliko stroškov, in tiste, ki so nam težje dostopni, za katere se vrednost stroškov vstopa v projekt znatno poveča.

Preglednica 5.2: Primer točkovnega modela

Dejavniki	Izbrano	Ni izbrano	Točkovna lestvica
Donosnost, večja od 20 %	X		
Vstop na novi trg		X	
Povečani tržni delež	X		
Nobene povečane porabe energije	X		
Nova oprema je potrebna		X	
Uporabe opreme in orodij, ki trenutno niso v uporabi	X		
Ni potrebe po novih tehničnih znanjih	X		
Boljša (racionalnejša) razporeditev delovne sile		X	
Vodenje z obstoječo delovno skupino	X		
Ni potrebe po zunanjih svetovalcih			
Ni vpliva na varnost pri delu		X	
Ni vpliva na okoljevarstvo	X		
Doba povrnitve investicije, manjša od 2 let	X		
Konsistentnost z drugimi strateškimi dokumenti		X	
Projekt se dopolnjuje se z ostalimi projekti	X		
Ponudba dobrega storitvenega servisa	X		
Vsota	10	5	

Vir: Burke, Project Management: Planning and Control Techniques (2003, 70).

Dejavnike lahko tudi vrednotimo med seboj z določanjem točk in vrednostmi števila točk, ki se lahko seštejejo kot končna ocena projekta.

Prednosti te metode so spodbujanje objektivnih odločitev, vključeno je več dejavnikov, struktura je preprosta, zato je tudi uporaba preprosta, dejavniki so izbrani in vrednoteni s strani višjega menedžmenta, zato odražajo vizijo in cilje gospodarske družbe, ki je usmerjena na dolgoročne projekte.

Pomanjkljivosti se kažejo v vrednotenju in selekciji dejavnikov. Vključijo se lahko tudi manj relevantni dejavniki in s tem se popači dejansko stanje (Burke 2003, 69-70).

5.4 Projektna organizacija

Projektni menedžment bo lahko učinkovit le pri dobro strukturirani in organizirani projektni organizaciji. S projektno organizacijo razumemo organizacijsko strukturo za vodenje in izvajanje projekta v okviru obstoječe organizacije podjetja ali drugega sistema. Namen projektne organizacije je kombinacija zadostnih zmogljivosti (ljudje, materiali, oprema in finančna sredstva), ki jih zahteva izvedba projekta, da so uspešno doseženi njegovi cilji. Projektna organizacija mora torej zagotoviti najustreznejše zmogljivosti.

Člani projektne organizacije prihajajo iz različnih organizacijskih enot podjetja, da izvajajo specifične naloge. Projektna organizacija je začasna in oblikovana za konkreten namen, ki ga želimo doseči v nasprotju s funkcijsko organizacijo, ki se organizira za stalen proces, znane proizvode ali na kakšni drugi tradicionalni podlagi. Projektna organizacija mora obvladovati projekte kot časovno omejene procese, medtem ko linijska organizacija obvladuje kontinuirane procese in mora za njihovo izvajanje zagotoviti potrebne zmogljivosti. Pri obeh gre za zagotavljanje zmogljivosti in če jih ni dovolj za projekte, se najamejo zunaj (organizacije), vendar z različno časovno dinamiko, ki izhaja iz načrta projekta.

Pri projektno usmerjenih podjetjih moramo razlikovati projektne organizacije, in sicer:

- **projektno organizacijo za določen projekt**, ki vključuje tudi organizacijo na lokaciji projekta (na primer organizacijo gradbišča pri gradbenem projektu),
- **projektno organizacijo v podjetju**, kjer so najprimernejše rešitve v projektних podporah,
- **projektno organizacijo na določeni lokaciji ali trgu**.

Ne gre za delitev organizacije na projektno in »neprojektno« ali nasprotno, na funkcijsko (obstoječo) in projektno. Gre za eno organizacijo, sestavljeno iz projektних organizacijskih struktur. To velja tako za podjetja s kontinuiranim poslovanjem, kot za projektno usmerjena podjetja ali druge sisteme. Pri slednjih prevladujejo projektne organizacijske strukture (Hauc 07, 265-269).

Če organizacija sledi principu upravljanja in vodenja s projekti, zasleduje oziroma bi morala zasledovati cilje, ki so:

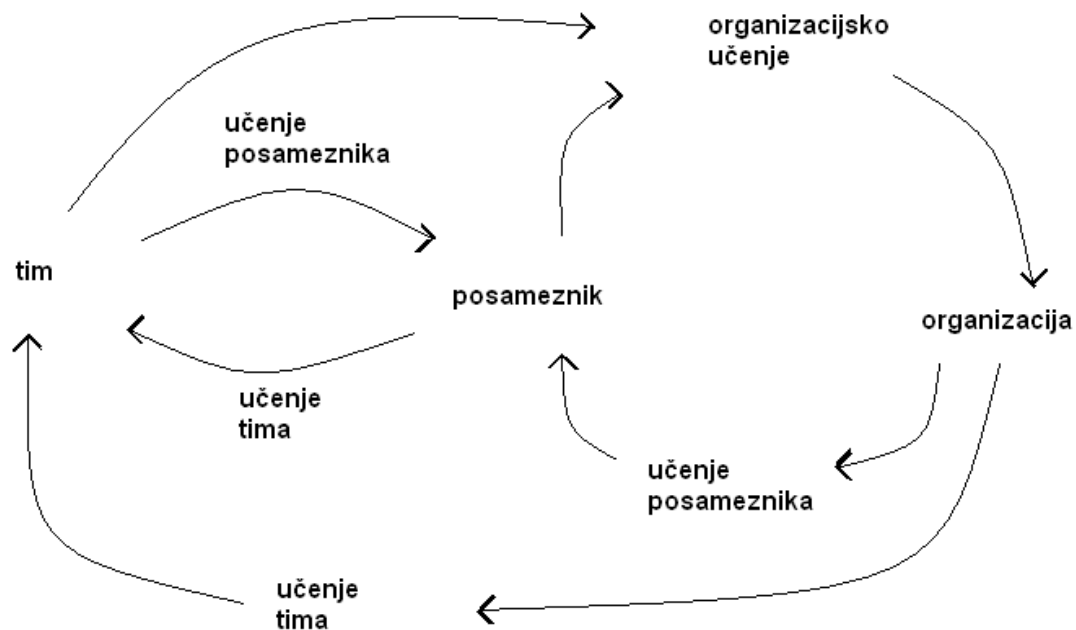
- diferenciacija organizacije, decentralizacija menedžerskih odgovornosti,
- kakovost projektne dela in celovitost definicij projektov,
- usmerjenost v cilje,
- organizacijsko učenje.

Za organizacijo, ki je usmerjena v projekte, je značilna tudi njena projektna kultura: celovit nabor vrednot in norm, povezanih s projektnim menedžmentom (Žurga 2004, 62-63).

5.5 Potrebne kompetence za projektni menedžment

Projektni menedžment, kot sistematično in formaliziran pristop, bistveno povečuje verjetnost, da bodo posamezni projekti organizacije uspešni. Za čim boljši projektni menedžment moramo v organizaciji razvijati notranje kompetence, tako na nivoju organizacije kot celote, kot na nivoju posameznikov in projektnih timov, za doseganje sinergijskih učinkov, za reševanje konfliktov in za zagotavljanje učenja v timu. Pri tem mora bit razvoj kompetenc posameznikov povezan z razvojem kompetenc organizacije (Žurga 2004, 62).

Slika 5.1: Odnos med učenjem posameznika, učenjem tima in organizacijskim učenjem v projektno usmerjeni organizaciji



Vir: Žurga. Projektni menedžment kot del menedžmenta v javni upravi (2004, 64).

Timsko delo je način, tehnika, metoda dela v skupini ali neki organizacijski enoti in ni nujno, da se poveže samo s projektnim delom. Izvajalni projektni timi pa so začasne organizacijske tvorbe najmanj dveh hierarhičnih ravni: vodje tima in člani tima. Delujejo, dokler traja aktivnost, ki jo morajo izvesti, potem pa se razpustijo. Glavni razlogi za oblikovanje izvajalnih timov so:

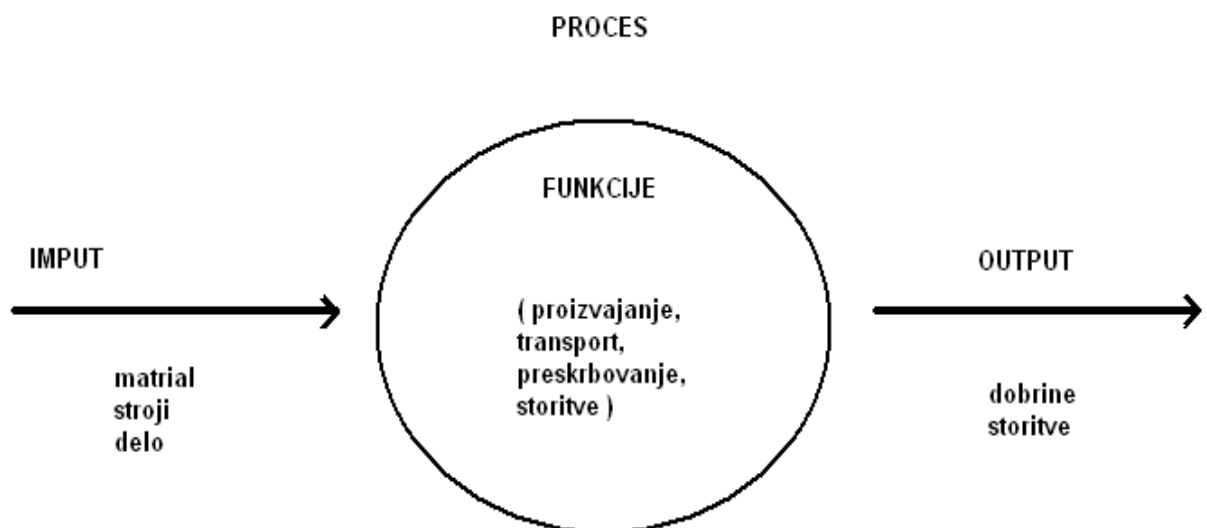
- aktivnosti je treba izvesti v kratkem času, kar zahteva koncentrirano delo članov tima,
- aktivnosti lahko izvedejo strokovnjaki in/ali ljudje z različnimi izkušnjami, ki pa jih ni mogoče v celoti najti v neki organizacijski enoti (Hauc 2007, 33-34).

6 Delovni procesi

Zavzemajo obstoječ načrt, katerega razdrobijo na postopno pojasnjene opravljive dele. Delovni procesi morajo vsebovati odgovore za naključne dogodke. V primeru, da se pojavijo, naj ponujajo odgovor na takojšnje podrobno odpravo in vzpostavitev normalnega stanja (Orr 2004, 20-21).

Delovni proces je dinamično povezovanje delovnih operacij v logično zaporedje, ki omogoči racionalno pretvarjanje vložka v tržne proizvode. Organizacija dela nam onemogoča delati boljše in boljše izkoriščati tehniko. Prav organizacija vseh procesov pomeni tisti osnovni pogoj, ki ustrezne delovne rezultate sploh omogoča. Skupno delovanje tehnike, ekonomike in družbenih odnosov določa način in hitrost spreminjanja delovnih procesov in njihove avtomatizacije.

Slika 6.1: Delovni proces



Vir: Klaltnekar, Organizacija delovnih procesov (1988, 15).

Pomemben cilj vsakega delovnega procesa mora biti njegova fleksibilnost, kar pomeni sposobnost za hitro prilagoditev različnim spremembam. Noben delovni proces ni samo splet tehnike, tehnologije in ekonomike, ampak v njem kot pomemben dejavnik nastopi človek. Zato moramo kot pomemben cilj delovnih procesov postaviti tudi zadovoljstvo delavca, ki v njih sodeluje.

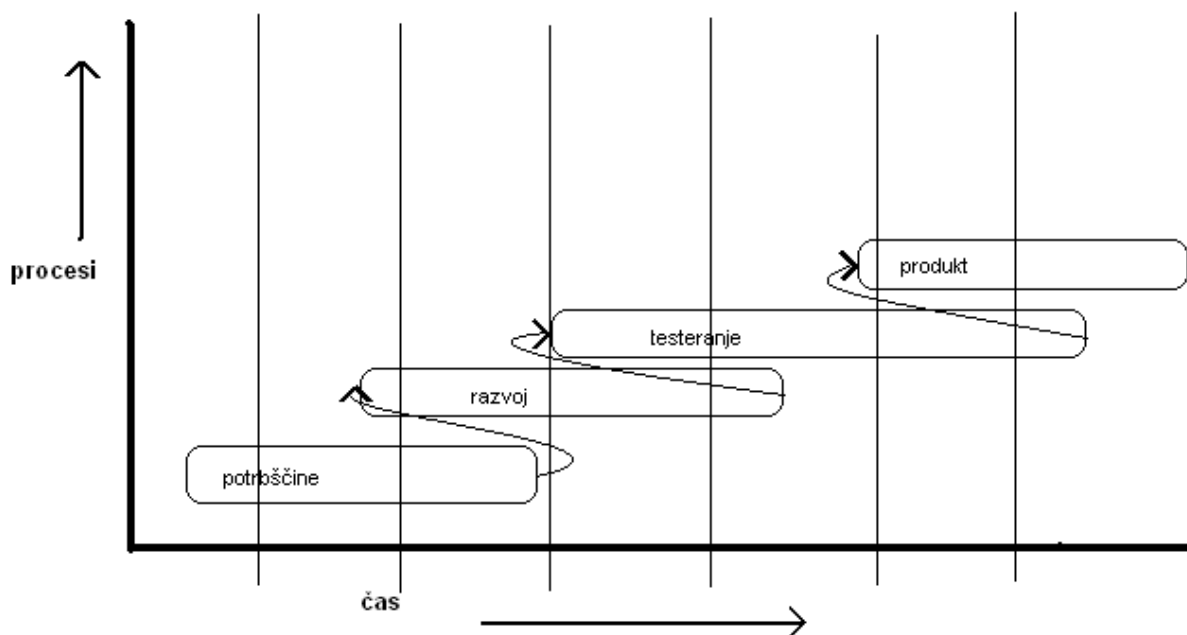
Delovni sistem mora zagotavljati svoj obstanek in razvoj. Zato mora biti sposoben odpraviti motnje, do katerih prihaja v sistemu iz različnih vzrokov. Učinkovit delovni proces zagotovi: vzpostavitev ustrezne strukture, določi optimalno delovanje procesa, uporablja ustrezne postopke upravljanja, smotrno izkorišča vse vstopne količine, dosega maksimalno izstopno količino, zadovolji osebne in družbene potrebe vpetih v proces.

Organizacija v vsakem primeru, ne glede na to, katero definicijo pogledamo, pomeni sestav določenih razmerji. To pomeni povezovanje številnih posamičnih enot v celoto, v delujoč sistem. Ta razmerja pa moramo urediti tako, da omogočajo celotnemu sistemu in vsakemu njegovemu delu uresničljive cilje. Organizacija torej določa okvire, v katerih naj poteka vse dogajanje v delovnem procesu, služi kot neke vrste regulator, ki usklajuje vse vhodne, procesne in izhodne količine in jih zadržuje v standardiziranih mejah (Kaltnekar 1988, 9-21).

6.1 Standardni proces

Ko začnemo s projektom, se moramo najprej povprašati, kaj potrebujemo, da bo projekt uspešen, zato se usmerimo na potrebščine. Ta usmerjenost se kmalu spremeni, saj z zbranimi potrebščinami našo pozornost usmerimo na razvojno delo. To se zgodi zato, ker želimo usmeriti projekt in vanj vstaviti zaželene parametre, čim je to v poteku možno. Podobno se zgodi s fazo testiranja; čim je to mogoče, se sama od sebe ponudi kot nadaljnja pot, če želimo doseči cilj v obliki produkta. Zato začnemo testirati, čim je to praktično možno in izvedljivo. Zadnja stopnja je izdaja produkta na trg.

Graf 6.1: Potek standardnega delovnega procesa



Pravilna časovna razporeditev poteka razvoja projekta omogoča sorazmerno izvajanje različnih delov celote, kar hkrati pozitivno vpliva na preglednost in regulacijo celotnega projekta. Različni procesi so lahko razdeljeni na različne skupine. Tako usmerimo in usklajujemo zaposlene z delovnimi potrebami projekta. Postopnost omogoča osredotočenje na določeno nalogo vsaki skupini, napredovanje pa je zaznano kot povezana celota (Orr 2003, 17-20).

6.2 Potek in zagotavljanje poteka delovnega procesa

Kakovost, proizvodni stroški, dobavni roki; pri oblikovanju delovnega procesa in zagotavljanju njegovega delovanja moramo celostno upoštevati vsa njegova področja in številne vplive. Gre za optimizacijo celote, ne pa njenih posameznih delov. Prav zato je tudi potrebno določiti proces s številnih različnih vidikov. Vplivnih faktorjev je zelo veliko, poleg tega pa so tudi v vsakem procesu nekoliko drugačni, poudaril bom štiri osnovne.

Čas pri določanju aktivnosti delovnih procesov igra zelo pomembno vlogo kot element njihovega določanja, pa tudi kot merilo za ugotavljanje rezultatov. Določiti in spremljati moramo čas trajanja celotnega procesa in posameznih aktivnosti, časovne termine kot časovne točke, v katerih se celotni proces ali posamezna dejavnost začne ali konča.

Vsak proces poteka v nekem čisto določenem prostoru, ki ga je treba natančno opredeliti pri določanju in vodenju procesov. Prostor definira delovne procese v dveh svojih pojavnih oblikah: lokacijsko, kjer se bo proces odvijal, ter velikost prostora, s katero je delovni proces omejen.

Proces je v bistvu gibanje, povezuje ostale parametre in določa stopnjo aktivnosti. Posameznim točkam dovajajo potrebne elemente za njihovo delovanje in odnašajo tisto, kar tam nastaja. Potrebno je poudariti informacijski, energijski ter materialni pretok, hitrost posameznega toka, ritem njihovega pojavljanja in ponavljanja.

Učinek je končni rezultat procesa, ki opredeljuje stopnjo doseganja postavljenih ciljev. V mnogih procesih ga določamo z ekonomskimi primerjavami med vložkom v procesu in njegovim izločkom, torej s finančnimi rezultati.

Vsak delovni proces je v svojem bistvu transformacijski proces. Vhodni elementi - materiali, informacije in energija - se v njem pretvarjajo v uporabne dobrine (Kaltnekar 1988, 82-87).

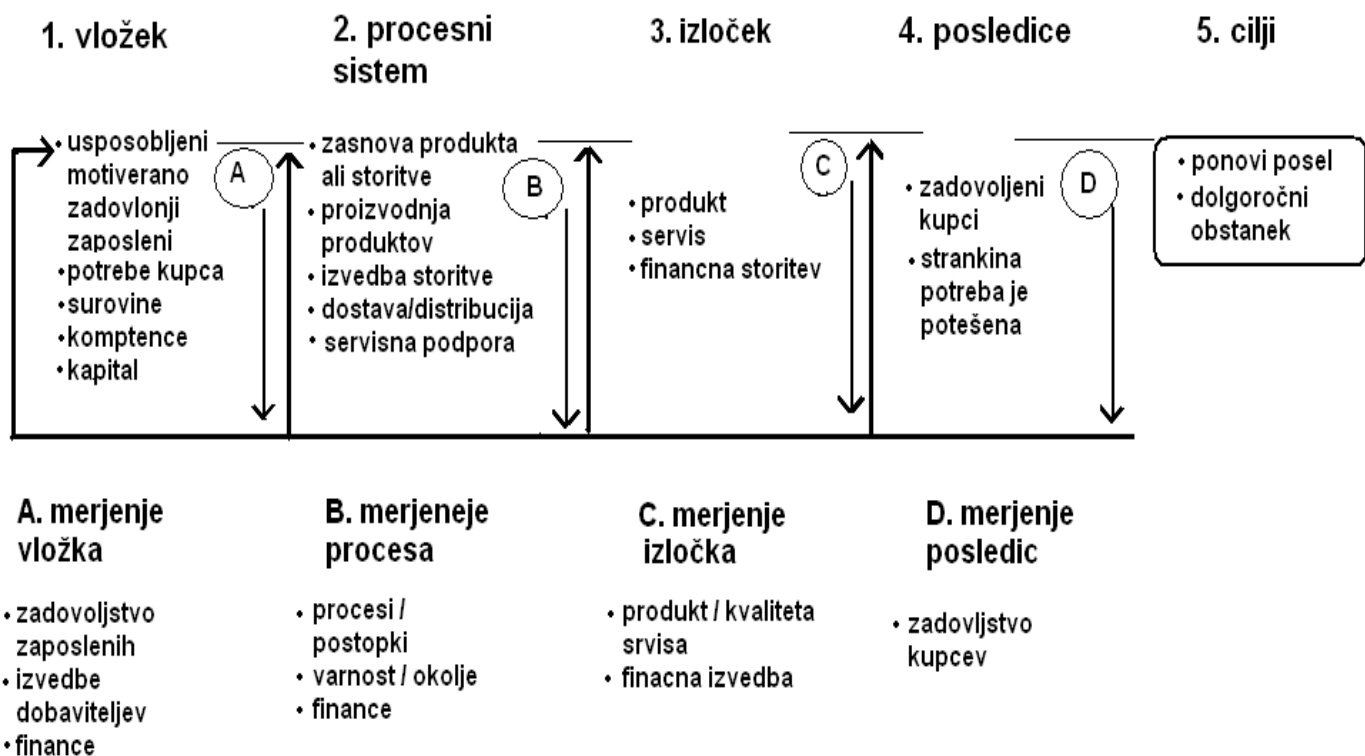
6.3 Priprava delovnega procesa

V vsakem delovnem procesu se aktivno srečuje izredno veliko število različnih elementov. Zahtevnost njihovega delovanja še povečuje dejstvo, da morajo ti elementi biti čisto na določenem mestu ob čisto določenem času. Smotrno namreč lahko delujejo le v medsebojni povezavi. Racionalno vodenje delovanja je možno le ob vnaprejšnji pripravi vseh posameznih elementov in vseh potrebnih nalog, pogosto zahteva tudi opravljanje nekaterih akcij pred izvedbo glavne naloge.

Smotrna priprava procesa, pa tudi poznejše izvajanje zahteva natančne odgovore na nekatera osnovna vprašanja, ki definirajo delovanje procesa.

- **Kaj** je zahtevani output procesa, kaj bomo torej izdelovali? Ali je ta proizvod ustrezno oblikovan in usklajen s proizvodnimi možnostmi?
- **Kje** bo ta proces potekal kot celota in kje bomo izvajali posamezne operacije?
- **Kdo** bo izvajal posamezne operacije in kdo bo usklajeval celotni proces? Ali je na razpolago ustrezna delovna sila in je ta pravilo razporejena?
- **Kdaj** se mora začeti in končati celoten proces in vsaka posamezna operacija? Kolikšen je potreben čas za vsako operacijo? Ali so operacije časovno usklajene?
- **Kako** je treba izvesti posamezno operacijo in povezati celoten proces? Ali so izbrane ustrezne metode in postopki ter prava delovna sredstva? (Kaltnekar 1988, 87-91)

Slika 6.2: Merjenje procesov



Vir: Mills, Platts, Bourne, Richards, Competing through competences (2002, 136).

Enega od okvirov, ki je uporabljen za opis merjenja procesov in s tem tudi kompetenc, je opisal M. G. Brown (1996).

Namen takšnega modela je ustvarjanje razumevanja o razmerju med vložkom, predelavo in izločkom, ki vodi v boljše razumevanje o tem, kako procesi potekajo in kako izboljšati izvedbo procesov (glej sliko 6.3). Obstaja dejstvo, ki je večkrat pozabljeno, večkratno ponavljanje procesa ali kompetence ustvari izločke, kot posledico dolgoročne izvedbe. Nepovratno ponavljanje procesa ali kompetence bo vplivalo na podkrepitev uporabljenih virov.

Model je uporaben pri oblikovanju ukrepov, ki potekajo v trenutni izvedbi, vendar pa ne pojasnjuje, kako doseči superiorno izvedbo (Mills 02, str. 136).

7 Nekateri ključni dejavniki uspešnih organizacij

Za uspešno vodenje izredno kompleksnih organizacij morajo voditelji razumeti ne samo organizacijske vzorce interakcije znotraj svojih segmentov poslovanja, pač pa tudi delovanje sosednjih delov. Poslovne vodje morajo razumeti politični sistem, razumeti morajo tudi ekonomski sistem. Mi smo arhitekti, naša naloga je prilagoditi naše institucije za jutri. Prepoznati je potrebno, da s povečanjem sistema v velikosti povečamo tudi njegovo kompleksnost, zato je moramo razpršiti odgovornost in menedžerske funkcije po celotnem sistemu. Zavedati se moramo, da sama velikost organizacije lahko povzroči nezaželene probleme vitalnosti ter interesom vodstva ter ima svoj vpliv na kreativnost in obnavljanje. Obstajajo načini ohranjanja fleksibilnosti in prilagodljivosti, navkljub kompleksnosti sistema. Dele razdelimo v manjše podsisteme in jim zagotovimo zadostno mero razpršene odgovornosti. Zato kreativno menedžerji stremijo k zmanjšanju kompleksnosti, zmanjšanju števila centralnega vodstva, odstranjevanju odvečnih nepotrebnih slojev, nepotrebnih ovir in ustvarjajo enote velikosti, katere je mogoče upravljati. V velikih organizacijah postane veriga pretoka upravljanja znatno predolga, odločitve se sprejemajo počasi in ovire nestrinjanja mašijo potek z birokratičnimi pristopi. Imeti majhne samostojne poslovne enote ni edini način organizacije podjetja, vendar imeti organizacijo, katero lahko osebe vodijo kot samosvoj samostojen posel, ustvari motivacijsko klimo. Zadržati duh podjetništva je ključno za odzive okolju.

Efektivni vodja ustvari klimo, ki spodbuja dvosmerno komunikacijo, participacijo in občutje pripadnosti. Zaposlenim je potrebno prisluhniti in posvetiti pozornost, ter hkrati izničiti vplive, ki zatajujejo individualnost. Cilj je podati zaposlenemu in nižjim nadzornim ter oddelčnim menedžerjem prepričljivo zagotovilo, da so njihovi glasovi slišani in da je participacija zaželena.

Organizacija, ki se želi samo obnavljati, vsebuje dobro notranjo komunikacijo z znotraj sebi raznolikimi elementi. Učinkoviti vodja odstrani rigidne interne zidove in birokratične ograje, nasprotuje sedimentalnim privržencem skozi ustvarjanje delovnih skupin, ki preskakujejo ovire in ustvarjajo informacijsko izmenjavo skozi organizacijo. Komunikacija je v samem bistvu razmerja vodja-privrženec. Večja kot je kompleksnost, velikost sistema, težje je zagotoviti primerno dvosmerno komunikacijo, ki je potrebna za učinkovito delovanje. Vsi smo soočeni z znatno mero nikoli

končanega boja zagotavljanja potrebnih informacij. Menedžment se mora zavedati, da je odvisen od informacij, ki so filtrirane, analizirane, abstraktne in urejene ter premešane z drugimi segmenti organizacije. Zato je še toliko težje ostati v kontaktu z neobdelano realiteto. Vsaka organizacija ima svoje izpostavljene aktivnosti: prodaja, lobiranje, zdravljenje, izobraževanje in svoj birokratični oziroma izvršilni del aktivnosti. Oba sta pomembna, vendar izpostavljene aktivnosti se odvijajo daleč od udobnega direktorskega stola. Osebe, ki aktivnosti izvajajo v prvih bojnih linijah z dotočnimi problemi vsakodnevno, posebej znatno količino informacij, po katerih jih nihče ne povpraša v zadostni meri. Sloji srednjega in višjega menedžmenta lahko predstavljajo znatni filter pretoka kreativnih idej ustvarjenja v prvi liniji; s tem se lahko soočimo na različne načine, od škatle za predloge, do rotacije delovnih mest ter vzgoje svojega kadra, ki napreduje po hierarhični verigi in s tem absorbira potrebno znanje. Vendar najverjetneje ni nobenega substituta za ustvarjanje kulture: vzgoja odnosov, običajev, vzorcev skozi celotno organizacijo, ki stremi k sproščeni dvosmerni komunikaciji, pred vsem in tudi izven običajnih kanalov, ki zavzame celotno organizacijo. Dve ključni sporočili moramo vstaviti v takšno kulturo; ti boš vedel, kaj se dogaja in tvoj glas bo slišan.

Ničesar si ne smemo vzeti v zakup in zavedati se moramo, da ljudje živimo v različnih svetovih in nismo vsi na isti strani, kaj šele, da bi brali isto knjigo, ko se tiče ključnih poglavij. Torej, navkljub vsem prednostim moderne komunikacijske tehnologije ima vodja z resnim sporočilom težave. Živimo v ogromni glasni družbi. Menedžer mora tekmovati s popularno zabavo, s pretkano ustvarjenimi komercialnimi sporočili, z dramo in nasiljem iz poročil itd. Vendar tehnološki napredek, predvsem v transportu in komunikacijah, omogoča centraliziran nadzor in kontrolo do takšne stopnje, kot je ni bilo mogoče kdaj koli predvideti.

Menedžerji v velikih sistemih želijo obvladati obnašanje zaposlenih, katerih nikoli ne bodo videli iz oči v oči. V ta namen se ustvari sebi dopolnjujoč sistem pravil in regulacij. Toda prevelik delež centralnega odločanja ustvari preko-standardizacijo, preveč pravil za znatno število področij. Iz tega razloga se pojavijo zares uspešni lokalni menedžerji, ki rešujejo organizacijske probleme z upogibanjem pravil. Ključne odločitve morajo biti sprejete na določenem nivoju hierarhične lestvice, kar je absolutno ključno, vendar je večino odločitve mogoče izglediti na nižjih ravneh, veliko prav pri pojavu problema.

Vzdrževati visoko stopnjo motivacije je ključno temu, da večje število posameznikov znotraj sistema čuti skupno lastništvo nad problemi in da so oni sami del te rešitve. Znatni del vodenja je pozornost in upravljanje s pozornostjo. Voditelji nosijo simbolično vlogo, združeno s privilegiji in izvornemu viru uradnih informacij od tu sledi glas in vidljivost.

Poglavitna naloga razpršenega načina vodstva je doseči delovno stopnjo enotnosti znotraj organizacije. Osebe, ki sebe vidijo kot žrtve, niso v razpoloženju sodelovanja z drugimi s stremenjem ustvarjanja konstruktivne prihodnosti. Včasih, ko vsak posameznik organizacije ali skupnosti deluje v smeri maksimizacije njegovega kratkoročnega interesa, povzroči dolgoročne posledice z destabilizacijo vrednot ali namena, ki je skupini skupna in je dejansko ni želel uničiti. Vojsna med deli proti celoti je centralni problem današnjega pluralističnega vodenja.

V turbulentnem, hitro se spreminjajočem okolju svetu več plasti in z nasprotujočimi si sistemi hierarhična pozicija voditelja znotraj svojega sistema vsebuje omejeno vrednost, ker nekatere najbolj kritične in pomembne naloge vsebujejo stransko vodenje, tako imenovano preskakovanje meja, vključevanje vodenja skupin, nad katerimi nimamo kontrole. Te naloge morajo preseči vplive vodenja sistema, v katerem gospodarijo. Morajo odražati tisto, kar je potrebno za vodenje brez avtoritete (Gardner 1990, 81-92).

Če želimo uspešno voditi organizacijo, morajo biti odločitve menedžmenta odločne in ažurne, prav tako morajo imeti odgovorni zadostno mero svobode pri upravljanju in vodenju, kar naj velja tudi za zaposlene. Zaposleni naj delujejo in razmišljajo kot menedžerji in sprotno odgovarjajo na izzive in odpravljajo napake, za kar morajo biti tudi primerno usposobljeni.

Spremembe v organizacijskem delovanju ne zagotovimo z drugačnim, novim načrtom, pač pa v dejanskem izvajanju in realizaciji. Sprememba politike ali prakse brez spremembe v odnosu in obnašanju ne deluje. Menedžerji so bolj odzivni v adaptaciji navad in prakse od sebi enakih, kot pa od trenerjev ali poučevalcev. Vodimo z izgledom. Vzpostavimo prehod iz vzpostavljanja razmerja odnosov kontrole in nazora v razmerje razumevanja in zaupanja (Burke 2005, 101-112).

Najučinkovitejši slog vodenja se spreminja s potekom projekta. V začetni, ustvarjalni fazi moramo ustvariti klimo, odprto do sleherne ideje. Ko se projekt prevesi v načrtovanje in določevanje, moramo naš pristop spremeniti in ga z vsako poznejšo

fazo, kot je testiranje in izdaja produkta, dopolniti ter stremeti k uveljavljanju natančno določenega načrta (Orr 2004, 92-94).

7.1 Stalne izboljšave

Za izboljšanje kakovosti delovanja in storitev posamezne organizacije ter s tem za bolj smotrno rabo njenih virov je nujno, da se organizacija razvija in v svoje delovanje vgradi mehanizme stalnega izboljševanja. To pa vključuje tudi iskanje priložnosti za nenehno izboljšanje.

Redefinerane vloge, funkcije in naloge zahtevajo razvoj novih metod in načinov izvajanja posameznih nalog, prinašajo prihranke pri angažiranju in porabi virov, kar lahko omogoča manjši potreben obseg finančnih sredstev.

Standardi ISO 9004 opredeljujejo dva temeljna načina vodenja nenehnega izboljševanja procesov:

- s tako imenovanimi prebojnimi projekti, ki vodijo bodisi k reviziji in izboljševanju obstoječih procesov ali k izvedbi novih procesov,
- z aktivnostjo nenehnega izboljševanja z majhnimi koraki, ki jih izvajajo zaposleni znotraj obstoječih procesov.

Ne glede na način pa mora nenehno izboljševanje vključevati: vzrok za izboljšave, trenutno stanje, analizo (identifikacijo in ovrednotenje izvornega vzroka za problem), identifikacijo možnih rešitev, vrednotenje učinkov, izvajanje in standardiziranje nove rešitve, vrednotenje učinkovitosti in uspešnosti procesa, ovrednotenje projekta izboljševanja.

Standardizacija je eden temeljnih kamnov nenehnega izboljševanja. Standard lahko opredelimo kot najboljšo metodo ali način izvrševanja dane naloge ali aktivnosti, vključno s sredstvi za merjenje njihove delovne izvedbe. Najboljšo znano metodo pa lahko vedno izboljšamo - nenehno izboljševanje testira obstoječe standarde s tem, da jih nenehno pregleduje in nadgrajuje. Ko jih spremenimo, pa jih je treba

dokumentirati in posredovati vsem v organizaciji, da bodo odslej delali po prenovljenih standardih; prenovljene standarde s tem institucionaliziramo.

Da bi organizacija delovala uspešno in učinkovito, jo je treba voditi sistematično in pregledno, v vodenje organizacije pa vključiti tudi vodenje kakovosti. Potrebne aktivnosti za oblikovanje takšne organizacije, ki bo usmerjena k stranki, vključujejo po ISO 9004 tudi naslednje dejavnosti:

- opredelitev in poimenovanje procesov, ki vodijo k izboljšanju delovanja organizacije,
- nenehno pridobivanje in uporabo podatkov o procesih,
- usmerjanje napredka k nenehnemu izboljševanju,
- uporaba primernih metod za vrednotenje izboljševanja procesa (na primer: samoocenitev, vodstveni pregled).

Standardi ISO 9004:2000 opredeljujejo osem načel vodenja kakovosti, ki vodijo organizacijo k izboljševanju delovanja:

- Osredotočenost na odjemalca

Organizacije obstajajo zaradi svojih odjemalcev, so torej od njih odvisne. Zato morajo poznati njihove potrebe in pričakovanja ter se osredotočiti na izpolnjevanje le-teh.

- Voditeljstvo

Za izboljšave kakovosti delovanja in storitev organizacije je nujna popolna vključenost vodstva organizacije.

- Vključenost zaposlenih

Vsak posameznik v organizaciji je vir ustvarjalnosti, edinstven in dragocen. Le popolna vključenost zaposlenih omogoča, da se njihove sposobnosti uporabljajo v korist organizacije.

- Procesni pristop

To načelo pomeni vodenje neke dejavnosti kot procesa; uporabljen je za obvladovanje aktivnosti procesa in potrebnih virov.

- Sistemski pristop k vodenju

Organizacijo moramo obravnavati kot sistem in celoto medsebojno povezanih procesov, ki skupno prispevajo k realizaciji ciljev organizacije in njenemu učinkovitemu delovanju.

- Nenehno izboljševanje

Nenehno izboljševanje vsesplošnega delovanja organizacije mora postati stalen cilj organizacije.

- Odločanje na podlagi dejstev

Izhodišče tega načela je, da učinkovite odločitve temeljijo na analizi podatkov in informacij.

- Vzajemno koristni odnosi z dobavitelji

Načelo temelji na izhodišču, da so organizacija in njeni dobavitelji medsebojno odvisni; vzajemno koristni odnos povečuje sposobnost obeh strani za ustvarjanje vrednosti (Žurga 2004, 36-38).

Slika 7.1: Aktivnosti kot posledica poslovnih ciljev



Vir: Mills, Platts, Bourne, Richards, Competing through competences (2002, 33).

Grajenje vzdržne konkurenčne prednosti je odvisno od identifikacije virov, ki so vzdržni (za konkurente bodo ti viri dragi ali časovno oddaljeni za posnemanje ali substitucijo), in nato povečanja njihove vloge pri zagotavljanju prednosti izvedbe, katero zna kupec prepoznati.

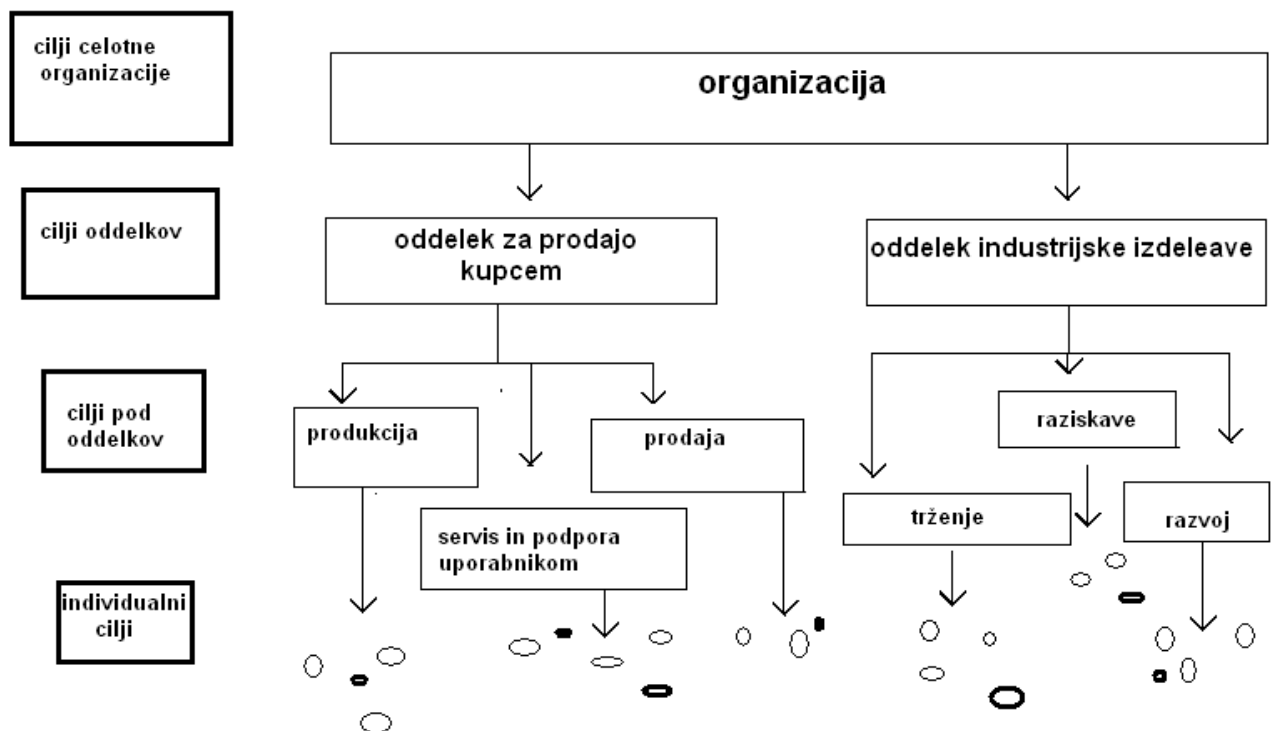
Konkurenčno prednost lahko predstavlja tudi stopnja sodelovanja, katere konkurenti niso sposobni doseči; pogosto takšnemu sodelovanju pravimo timsko delo. Dobro timsko delo potrebuje jasne in pomembne cilje, sposobne posameznike z relevantnimi sposobnostmi in učinkovito sodelovanje med seboj. Izredno ekipno sodelovanje potrebuje člane, ki so enotno usmerjeni proti skupnim ciljem, kjer se posameznikova agenda pusti na strani (Mills 2002, 31-34).

7.2 MBO

Upravljanje s cilji poudarja prisotnost namensko vzpostavljenih ciljev, ki so dotočni, preverljivi in merljivi. To je ideja, v svojem originalu spočeta pred 50 leti, z namenom motivacije ljudi s cilji, kot odgovor na izogibanje neposredni kontroli. Privlačnost MBO-ja nedvomno izvira iz svojega poudarka na preobrazbi ciljev celotne organizacije v specifične cilje oddelkov in nazadnje v cilje posameznikov. MBO operacionalizira s konceptom ciljev, z diverzifikacijo procesa, v katerem objektivni cilji pronicajo skozi organizacijo.

Namen celotne organizacije je preveden v specifične cilje za vsak sledeči nivo v organizaciji. Vendar pa nižje razporejene delovne enote aktivno sodelujejo pri vzpostavitvi svojih ciljev, MBO učinkuje in deluje tako od zgoraj navzdol, kot tudi povratno iz korenin. Kot rezultat se vzpostavi hierarhija, ki povezuje cilje skozi različne nivoje. Za posameznika znotraj organizacije pa omogoča delovanje na podlagi specifičnih osebnih izvedljivih ciljev.

Slika 7.2: Pronicanje ciljev v organizaciji



Vir: Robbins, Organizational Behavior (2003 str. 190).

Obstajajo štiri skupne sestavine MBO programov: točno določeni cilji, participacija pri odločanju, eksplicitna časovna pot in povratne informacije na izvršeno delo.

Ciljani objektivni morajo biti zavedne izjave o pričakovanih dosežkih. Nezadovoljive so zgolj izjavljene želje po zmanjšanju stroškov, izboljšavi storitve ali izboljšavi kakovosti. Tako izražene interese je potrebno spreobrniti v otipljive, jasne cilje, katere je mogoče meriti in vrednotiti. Znižati stroške oddelka za sedem odstotkov, za izboljšavo storitve zagotoviti procesiranje vseh sprejetih naročil v roku štiriindvajsetih ur ali za izboljšavo kakovosti zmanjšati reklamacije na manj kot en odstotek od prodaje; to so primeri specifičnih ciljev.

Cilji niso enostransko postavljeni s strani menedžmenta in podani zaposlenim v realizacijo. MBO zamenja vsiljene cilje s cilji, sprejetimi in oblikovanimi na podlagi participacije. Menedžment in zaposleni skupaj izberejo cilje in soglasje, kako se jih lotiti.

Vsak objektiv ima specifično časovno pot, v kateri mora biti dosežen, izvršen. Tipična obdobja so trimesečje, polletje ali leto. Tako imajo menedžment in zaposleni specifično določene objektivne in določeno časovno pot, torej okvir ciljne realizacije.

Zaključna sestavina MBO programa je povratna informacija na izvedbo, če želimo doseči konstanten povratni signal o napredku proti cilju. Idealno se takšen odziv doseže s podajanjem povratne informacije posameznikom z namenom, da oni sami nadzirajo in korigirajo svoje lastne akcije. K temu moramo še dodati periodične evaluacije menedžmenta, kadar pregledujemo napredek.

Teorija postavljanja ciljev demonstrira, da se težje dosegljivi cilji izražajo v višji stopnji individualne izvedbe, kot pa nižje zahtevni. Težko izvedljivi cilji se izrazijo v višji stopnji izvedljivosti, kot če ne bi imeli postavljenih nikakršnih ciljev, ali če generaliziramo »daj vse od sebe« in povratna informacija bo vodila k višji stopnji izvedbe.

MBO namiguje bolj kot pa eksplicitno predpisuje, da naj bodo cilji videni kot izvršljivi. Konsistentno z ostalimi ciljno usmerjenimi teorijami, bo MBO metoda najbolj učinkovita, ko bodo postavljeni cilji dovolj zahtevni, da bo izvršilna oseba primorana storiti vsaj malo »razteznihih vaj« za njihovo izvršitev (Robbins 2003, 190-191).

7.3 Motivacija

Svet se premika s pomočjo visoko motiviranih ljudi, ki močno verjamejo, ali si nečesa močno želijo, nobena človeška avantura ni uspešna brez visoko motiviranih moških in žensk. Kar koli je človeku vredno napora, je lahko vir motivacije. Ljudje vlagajo napor v potešitev svojih psiholoških potreb, družinskih potreb in potreb skupine, denarja, varnosti in vrednot, katere ponotranjajo. Napor vlagajo v namen spodbujanja svojega ponosa, samopodobe in občutka samospoštovanja.

V vsaki populaciji se nahajajo ogromne količine energije, katero je mogoče usmeriti, oblikovati brez pritiska, če zna nosilec te usmeritve pomagati osebam prepoznati tako osebne in skupinske potrebe. Takšne potrebe so lahko potešene s primerno skupno akcijo.

Vsaka skupina vsebuje med seboj neskladne si motive. Vodja poskuša dvigniti pomen tistih motivov, ki povečujejo skupinsko slogo. Vsak član ima drugačne motive, včasih v nasprotju s skupinskim naporom. Vodja ima nalogo vzdrževati skupne motive na vrhu in vršiti pritisk na ostale člane s poudarjanjem, da so skupni cilji tako pomembni ali vsaj toliko, kot individualni.

Ljudje smo veliki izključevalci. Kakor koli že gremo nazaj, smo določali tiste zunaj plemena kot sovražnike in to je impulz, katerega si v moderni družbi ne moramo več privoščiti. Vodje želijo vzpostaviti skupno akcijo, kar se lahko zgodi le, če so individualni člani pripravljeni posoditi sebe skupnemu pomenu. Identiteta je tisto, v kar se oseba investira, naj bo to skupnost, organizacija, norme, vrednote, religija ali svoji ljubljene. Vsaka individualna oseba mora sebe videti kot nosilca pozitivne naloge vzgajanja in vzpostavitve organizacije, katere pripadnik je.

Manjše delovne skupine oblikujejo in zadovoljujejo pomembne socialne in emocionalne potrebe, hkrati pa takšne skupine oblikujejo odnos in norme, ki vplivajo na produktivnost, moralni in kakovostni aspekt produkta. Sedaj je že sprejeto, da morajo biti te realitete zaznane in jih vzeti za namen upravljanja, če želimo doseči visoko stopnjo motiviranosti delovne sile. Participacija zaposlenih v sprejemanju odločitev pri postavljanju ciljev, razdelitvi nalog in zaželeni dvig produktivnosti, do mere, ki zaposlenemu dvigne občutek vpetosti. Tako se ponos in dostojanstvo zaposlenih povečata in vzpostavimo večjo možnost, da bo ta sleherni zaposleni prevzel osebno odgovornost za dober izloček. Podobno ima povratna informacija o visoki storilnosti dvigajoč motivacijski vpliv. Raziskave so pokazale, da so zaposleni bolj učinkoviti, če so ponosni na svoj produkt ali kakovost svojega produkta ali na integriteto svoje organizacije.

Ljudje imajo močno potrebo po stabilizaciji svojega okolja, ne marajo nepredvidljivosti, nevarnosti in nereda. Ustvarjajo skupnosti z okvirom pravil z namenom odstranjevanja elementov brez prava, nepravičnosti, ki leži v naših mislih. Ko je red uničen in se na novo pojavijo elementi divjine, skupnost sprejme in dodeli moč skoraj vsaki vzpostavitvi, ki obljubi konec kaosa in ponovno vzpostavi red. (Gardner 1990, 183–192)

motivacija = cilji x emocije x osebne vrednote

Motivacija prvotno ni en ali drugi proces, je organiziran vzorec vseh (zgoraj navedenih) teh komponent, delujoč kot samostojen »triumvirat«, vplivajoč na instrumentalne posameznike, ki prejemajo navodila iz motivacijske uprave. Če ena od teh komponent ni prisotna v določeni epizodi, noben cilj ni aktiviran, osebne vrednote so visoko negativne ali pa emocije ne posebej ciljno usmerjene

aktivnosti, oseba ne bo motivirana začeti aktivnost. Nadalje, če takšna aktivnost steče v potek in ena ali več komponent izpade iz enačbe, bo epizoda prekinjena prekmalu, morda, ker je bil cilj ocenjen kot nedosegljiv ali pa so drugi cilji postali pomembnejši. Če želimo, da cilji delujejo, ne smejo biti etnično ali moralno sporni. Ljudje pogosto ne uspejo doseči zelenih ciljev, ki so jim pomembni, ker verjamejo, da so ti cilji nedosegljivi ali, ker so manj pomembni cilji, ki so bolj emocionalno privlačni in poosebljajo večjo trenutno potešitev, lažje dosegljivi. Cilji nosijo vodilno vlogo v motivacijskih vzorcih z definicijo njihove vsebnosti in poti. Pomembno se je zavedati dejstva, da je obnašanje pogosto vodeno z več cilji simultano. Vse te motivacijske komponente morajo biti previdno nadzorovane in implementirane z namenom motivacije nekoga uspešno.

$$\text{Dosežki oziroma kompetence} = \frac{\text{motivacijske x spretnost}}{\text{biologija}} \times \text{odzivno okolje}$$

Dosežki in kompetence so rezultat motiviranih, spretnih in biološko sposobnih oseb v interakciji z odzivnim okoljem. (Ford 1992, 65 - 82)

7.4 Organska organizacija

Organizacije ni mogoče smiselno proučevati v izoliranosti od širših socialnih, kulturnih in tehnoloških sprememb.

Spreminjajoča se ekonomska klima, pametne in programljive produkcijske kapacitete, vse krajši življenjski cikli produktov, rast storitvenega sektorja, trend v prid globalizacije so dejavniki, ki so ustvarili precejšen pritisk na poprej stabilno birokratsko organizacijo.

Produkcijske strukture v preteklosti so bile v veliki meri obrtno temelječe, v sedanosti so doživele birokratično naravnost in sedaj začenjajo razvoj v organske oblike, katere karakteristike bodo značilne za večino prihodnjih organizacij.

Preglednica 7.1: Razvoj produkcijskih oblik

Časovni okvir	Produkcijske oblike	Opis
Preteklost	obrtna	Večina produkcijskih oblik je avtokratičnih in/ali vsebujejo individualne obrtne spretnosti.
Sedanost	birokratska	Večina produkcijskih oblik temelji na metafori organizacija kot mehanski stroj - kjer so zaposleni specializirani znotraj vloge kot produkcijski deli.
Prihodnost	organska	Naraščajoče število produkcijskih oblik, osredotočenih na fleksibilne procese operacij, ki vključujejo dinamična omrežja kapitala in človeških virov.

Vir: Barnatt, Challenging Reality: in search of the future organization (1997, 203).

Vse do zadnjih desetletij 20. stoletja se je birokratična organizacija izkazala kot najučinkovitejše sredstvo produkcije in vzdrževanja industrijske družbe. Vendar se je od tega časovnega obdobja pojavila potreba po povečujoči fleksibilnosti operacij, neskladnih z rigidnimi okviri birokracije. Kot odziv smo zasledili sploščitev hierarhičnih odnosov, večji delež outsourcinga in znatne spremembe v delovno organizacijskem razmerju (fleksibilne oblike zaposlitve). Sedaj smo priča novi logiki produkcijskih oblik, iz katerih izvirajo fleksibilnost, stalno učenje in konstanten razvoj.

V zadnjih desetletjih se je mnogo trgov in medijev globaliziralo. Življenjski cikli izdelkov so večkrat merjeni v mesecih, medtem ko tehnološki napredek dovoli programljivost proizvodnih obratov rajši kot njihovo namenskost. V zadnjih letih so prav tako postali kupci vse bolj selektivni v njihovem izboru. V mnogih primerih je birokratična produkcijska oblika s počasnimi, od zgoraj navzdol vzorci načrtovanja in komunikacijami postala le še zapuščina nekih stabilnejših časov.

Pojavljajo se nove tehnologije, še zlasti programljivi obrati proizvodnje, katerih ni potrebno oblikovati za neko namensko obliko proizvodnje specifičnega produkta, fleksibilnost postaja nova »trend« beseda učinkovite organizacijske strukture.

Fleksibilnost je ključna pri soočanju z nepredvidljivimi razvijajočimi se trgi in hitrim tehnološkim razvojem. Projektni timi - v organski organizaciji - morajo biti hitro ustanovljeni in razpuščeni v skladu s spreminjajočimi se pogoji tržnih razmer.

Organizacije so neizogibno produkt nas samih. Kot so se spremenile naše zahteve, tako se je spremenila tudi njihova struktura, tako se posledično morajo spremeniti tudi naši vzorci življenja in pričakovanja.

Učinkovite podjetniške operacije zahtevajo kratko- ali srednjeročno načrtovanje enega leta ali podobno in navkljub temu je velike dosežke z odmevnim dosegom mogoče realizirati le ne podlagi dolgoročnih raziskav.

Izdatni organizacijski problemi so bili in ostajajo tisti o načrtovanju za negotovo prihodnje časovno obdobje in shajanje s kompleksno človeško neracionalnostjo, tako zaposlenih kot tudi konkurence (Barnatt 1997, 195-223).

7.5 Projektna rast in razvoj podjetja

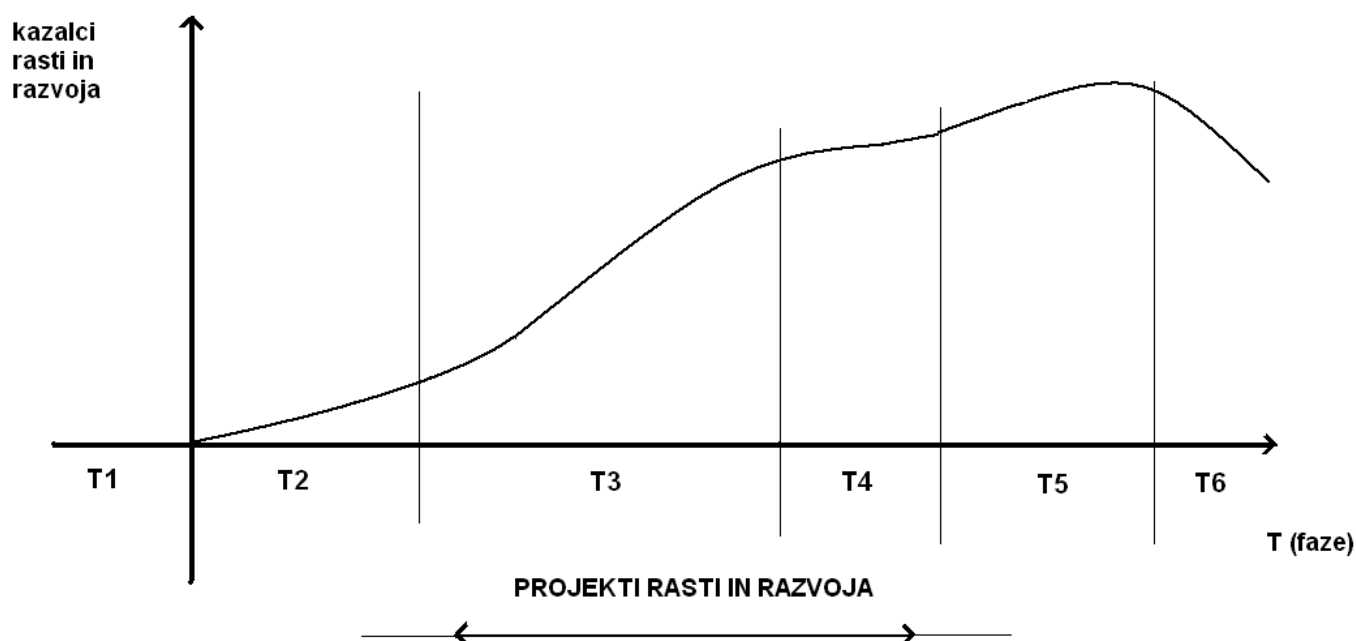
Menedžment mora spremljati krivuljo rasti in razvoja podjetja s pravo strategijo, projekti, letnimi načrti poslovanja ter z drugimi aktivnostmi preprečevati upadanje rasti in razvoja, ki lahko privede do taksnih težav v poslovanju, da preti stečaj. K temu preprečevanju največ pripomore prava strategija, hitro odzivanje na čedalje pogostejše spremembe ter hitro ekonomsko ter drugače optimalno izvajanje projektov.

Ustanovitev podjetja. Gre za izvedbo projekta, s katerim je bilo podjetje ustanovljeno in s katerim je bil zagotovljen začetek njegovega delovanja. T1 (T1, T2, T3, T4, T5 in T6, glej graf 7.5)

Zagon rasti. Podjetje posluje na podlagi rezultatov projekta njegove ustanovitve, in sicer je zagotovljena proizvodnja, nabava in vse drugo, s projektom so bili zagotovljeni pogoji za delovanje podjetja. V tej fazi tudi ni mogoče pričakovati veliko dobička, saj se mora praviloma vlagati v projekte nadaljnjega razvoja in poslovanja za zagotovitev zrele rasti. T2

Zrela rast. Gre za obdobje v življenjskem ciklusu podjetja, v katerem naj bi podjetje dosegalo dobre poslovne izide. V skladu s strategijo se izvaja vrsta projektov rasti in razvoja, kar vse pripomore k doseganju večje konkurenčnosti in dobrih strateških pozicij na trgu. Menedžment se mora v tej fazi sicer posvečati strategiji nadaljnega razvoja in iskanju ustreznih projektov. Vsak menedžment podjetja in lastniki si želijo, da podjetje nenehoma ostaja v svoji fazi zrele rasti. T3

Graf 7.1: Projektno vodenje skozi vsa življenjska obdobja organizacije



Vir: Hauc, Projektni management (2002, 105)

Upadanje rasti. Zaradi internih (postopno slabšanje učinkovitost zaposlenih, organizacija ne vlaga v nove projekte, ne spremlja se dovolj dogajanje v okolju podjetja, ni prisotno stalno ali projektno organiziranje zniževanje stroškov itd.) in zunanjih vzrokov (konkurenca, gospodarske razmere, zasičenost trgov, politične razmere, ki otežujejo poslovanje itd.) ter nesposobnosti obvladovanja kriznih nihanj v fazi zrele rasti lahko pride do upadanja rasti, ki pa ga mora menedžment zaznati in najti ter začeti izvajati protiukrepe, da ne pride do kumulacije v rasti. Upadanje rasti zahteva aktiviranje kriznega menedžmenta. T4

Kulminacija rasti. Če menedžment ni znal preprečiti upadanja rasti, nastane kulminacija, ki pa praviloma zahteva nujno sanacijsko in razvojno ukrepanje. Če menedžment pri tem uspe, je mogoče govoriti o nadaljnji rasti. T5

Degeneracija rasti. Če se podjetje ni rešilo iz kulminacije, nastane degeneracija, ki lahko privede do ukinitve podjetja vsaj v sedanji organizacijski obliki, lahko se podjetje razdeli na več manjših podjetij ali pa sledi stečaj. T6

Preglednica 7.2: Projekti rasti in razvoja

Projekti rasti	Projekti razvoja
Projekti uvajanja novih proizvodov	Projekt razvoja kadrov
Projekti uvajanja novih tehnologij	Organizacijski projekti
Investicijski projekti obnove proizvodnje	Projekti gradnje informacijskih sistemov
Projekti zagotovitve kooperacije	Projekti informatizacije poslovanja
Projekti kakovosti in poslovne odličnosti	Projekti usposabljanja
Projekti v okviru globalizacijskih programov	Projekti opuščanja proizvodnje
Projekti preobrazbe proizvodnega programa	Projekti zniževanja stroškov
Projekti prenosa tehnologij	Projekti uvedbe projektnega menedžmenta
Raziskovalno razvojni projekti	
Projekti uvajanja novih storitev	
Projekti poslovnih interakcij	
Projekti v okviru mednarodnih raziskovalnih programov	
Projekti skupnih vlaganj	
Investicijski projekti	
Projekti remontov in vzdrževanja	
Projekti osvajanja trgov	

Vir: Hauc, Projektni management (2002, 107 -108).

Ekonomika projektov je čedalje pomembnejše področje nove ekonomije (Hauc 2002, 103-110).

8 Karakteristike naših odnosov

V organizaciji je potrebno postaviti par ključnih vprašanj, ko želimo ustvariti načrt razmerja do svojih ključnih nosilcev uspeha.

- Katere so naše ključne interesne skupine?
- Kdo so zunanje interesne skupine v vseh kategorijah, ki lahko vplivajo na naše delovanje?
- Kaj oni vrednotijo?
- Kakšni so njihovi pomisleki?

Socialni aktivizem v novi družbi je pomemben vir oblikovanja vpliva na podjetniško svobodo ali licenco za delovanje. Vire vpliva je potrebno prepoznati in ovrednotiti. Ločiti moramo naklonjenost in razmerje med nami in igralci vpliva; oba dejavnika sta pomembna, vendar razmerje pogojuje naklonjenost.

Najhitrejša in najpreprostejša metoda vzpostavitve odnosa so neformalni pogovori ob priložnostih, kot so civilna srečanja in ostali družbeni dogodki. Opraviti moramo tako imenovani »sprehod skozi družbeno okolje«. Služi nam kot učinkovito in preprosto orodje spoznavanja oseb in promoviranja razprave o podjetju in njegovem razmerju s ključnimi osebami interesa. Vloga menedžerja je preveriti in raziskati nadaljnji povratni odziv. Tehnika sprehoda je lahko in naj bo dodeljena in deljena z ostalimi osebami na vodilnih položajih znotraj podjetja, kot so menedžerji človeških virov, financ, tehnične izvedbe, trženja. Razumevanje perspektive lokalnega prebivalstva lahko utrdi naša prizadevanja do lokalne skupnosti. Po potrebi lahko tudi naše odnose kategoriziramo od slabih do dobrih, s preprostimi vprašalniki ali pa dodamo kategorije, kot so odnos do okolja, odnos do zaposlenih, informiranost o podjetju, prispevek skupnosti in na ta način pridobimo poglobljeno sliko. Seveda pa naj naše razumevanje ne bo okrnjeno zgolj na lokalno skupnost, tako imenovani »stakeholders« so tudi državni in regionalni uradniki, verski predstavniki, osebe, ki imajo interese v podobnih dejavnostih in ne nazadnje predstavniki nevladnih in neprofitnih organizacij, nikakor pa nesemo zanemariti njihove identifikacije. Ključnih igralcev je več vrst in jih lahko razdelimo na prostorske in funkcionalne. Prostorski

igralci so osebe, ki živijo neposredni okolici podjetja, funkcionalni igralci pa tiste osebe, ki so interesno povezane.

Cilj vsakega menedžerja je vzpostaviti razmerja in odnose zaupanja. Menedžer v organizaciji mora biti razumljen s strani zunanjih igralcev kot vreden zaupanja. Zaupljivost je funkcija tako osebnosti kot kompetenc. Menedžerji delujejo karakterni, ko so videni s strani ključnih oseb kot nosilci integritete in razumevanja; ta proces je časovno pogojen s pazljivim ustvarjanjem. Razvoj in ustvarjanje razmerja, temelječega na zaupanju, potrebuje specifične lastnosti in socialne sposobnosti, znane tudi kot socialna inteligenca, ki je proces tehničnih in socialnih znanj. Prav takšno obnašanje naj menedžerji izražajo do zaposlenih.

Primer socialnih sposobnosti:

- prepričljivost, sposobnost vplivanja na mnenja drugih, ter grajenje konsenza in podpore organizacijski akciji,
- vodenje, kakovost navdihovanja drugih k strinjanju o skupni viziji, ter vodenje z izgledom,
- spodbujanje sprememb, sposobnost prepoznavanja potrebe po spremembah in vključevanja drugih v cilj realizacije te spremembe,
- ustvarjanje vezi, negovanje instrumentalnih razmerij,
- sodelovanje, delati z drugimi s stremenjem k ciljem,
- moč skupinskega dela, sposobnost delovanja v timu z namenom sledenja skupnih ciljev.

Ena od ključnih lastnosti menedžerjev je empatija, sposobnost iskrenega razumevanja potreb in pomislekov oseb in skupnosti. Menedžer se mora znati vprašati, kako se bi on počutil v takšni situaciji. Spet druga potrebna lastnost je sposobnost poslušanja in prepričljiva komunikacija. Razvoj razmerja zaupanja in razumevanja temelji na dvosmerni komunikaciji. Menedžerji, ki so sposobni razviti zaupljivo razmerje z zunanjimi nosilci moči, imajo večjo možnost uspeha, kot tisti, ki se zanašajo na mehanizem kontrole in razvoja (Burke 2005, 91-99).

8.1 Faze razmerja

Raziskovalca z Univerze Capital iz Ohia sta prišla s svojim raziskovalnim delom do naslednjih zaključkov, kako se vzpostavijo medosebni odnosi med organizacijo in javnostjo. Vzpostavila sta pet faz v vzpostavljanju razmerja, pri čemer pa morajo organizacije biti odzivne na mnoge razlike med različnimi ključnimi nosilci moči: zaposlenimi, delničarji, kupci, državnimi uradniki.

V fazi predstavitve razvoja odnosov organizacija poda izdatne informacije o sebi in opiše svoje interese v namen nadaljevanja razmerja. Menedžer se na primer sestane z županom, kjer izrazi interes financiranja neprofitnih nevladnih organizacij, vendar želi uskladiti smotrnost podpore. Potreba po ocenitvi je pozitiven pristop k odpiranju razmerij, ne da bi s tem podajali obljube. Vzpostavi se proces spoznavanja.

V drugi fazi raziskovanja se preusmeri zanimanje na dejanska vprašanja. Izmenjajo se konkretne informacije z namenom zmanjšanja nepomembnih vplivov. Skozi to fazo se vzpostavi pričakovanje vlog vpletenih v projektu in definira razumevanje medsebojnega odnosa. V zaključku te faze se oblikuje pogovor o ekonomskih, političnih, socialnih in kulturnih vprašanjih, ki izražajo pomembnost za obe strani.

V fazi vzpenjanja smo, ko sta obe strani udobno zadovoljni med seboj, pridobili zadostno razumevanje v medsebojnih pogledih o socialnih, ekonomskih, političnih in kulturnih dispozicijah. Obstaja odprt in odkrit medsebojni dialog, temelječ na zaupanju, spoštovanju in odprtosti.

Četrto fazo redkokatera organizacija doseže s slehernim zunanjim partnerjem, zaradi razlik v mnenju, pogledih in dolgoročnih potrebah. V tako imenovani fazi asimilacije se subjekti med seboj že tako dobro poznajo, da znajo določiti reference drugega partnerja; za to fazo je značilna visoka stopnja vzajemnega zadovoljstva v razmerju ter občutki vzajemnega spoštovanja in pozitivno zadajanje v pristopu k reševanju problemov.

Zadnja, peta faza je še težje dosegljiva. Gre namreč za stopnjo zvestobe, ki jo podjetje izkazuje zunanjim partnerjem. Ker pa so preference zunanjih partnerjev različne, nikakor ni mogoče zadovoljiti slehernih želja. Glavno vodilo v odnosih je zvestoba.

Pozicije nekaterih subjektov so morda lahko tako močne in nefleksibilne, da je razmerje včasih nemogoče. Brez pristopnega načrta in aktivacijske potrebe pa menedžer nikoli ne bo vedel, kaj je razlog neodobravanja. Načrt je z drugimi besedami pristop, ki korak za korakom stremi k razumevanju možnosti in pomislekov. Kot pri vseh načrtih, je baziran na domnevanju (predispoziciji) upanja.

Posvetovanje, sodelovanje, odločanje, implementacija, kompenzacija, emocionalna inteligenca, socialne sposobnosti, razmerja, temelječa na zaupanju; vse navedeno ustvari novo psihološko pogodbo, s katero pridobimo široko podporo projektu (poslovnemu načrtu) in zmanjšamo stroške. Te metode niso nepoznana orodja upravljanja, le razmere delovanja v novem okolju so nepoznane.

Tako kot želimo vzpostaviti zadovoljiv uspeh v razmerju do zaposlenih, tako moramo določiti tudi razmerje sodelovanja z zunanjim okoljem, ki ga želimo ustvariti v pogojih, v katerih menedžerji in ostali zaposleni delajo skupaj, s skupnim namenom in podobnimi metodami integracije.

V večini primerov skupnosti in ostali socialni dejavniki delujejo v interesu ohranjanja osebnih vrednot in ne ekonomskih, zato je potrebno vzpostaviti odgovor do teh vrednot in obnašanja. To bo razlog našega uspeha, kar je tudi ključno pri upravljanju podjetja v aktivistično angažiranem svetu.

Kar je potrebno, je mišljenje (mind-set) in sposobnosti, ki spodbujajo sodelovanje z zunanjim okoljem in njegovimi dejavniki in prisostvujejo pri doseganju obojestranskih ciljev. To sodelovanje in razumevanje močno temelji na razmerjih, ki jih vzpostavimo, zahteva znatno mero poznavanja samega sebe, motivacije, zaupanja ter socialnega vrednotenja (Burke 2005, 96-99).

8.2 Socialna vizija

Poslovna vizija več ne zadostuje potrebi po uspehu v aktivirani družbi, katera je sposobna odziva in pripravljena na aktivno vlogo v oblikovanju njene prihodnosti in potreb. Zatorej se pojavi potreba po socialni viziji, ki izraža organizacijske vrednote, kulturo in koristi, katere želi podati družbi. Kaj želi doseči s svojim poslovanjem oziroma delovanjem, kakšni so njeni cilji. Socialna vizija vodi kolektivno obnašanje

organizacije in podaja smernice, kako naj deluje v razmerju do zunanjih virov vpliva. Prvobitni namen oblikovanja in ustvaritve socialne vizije so nova pravila obnašanja gospodarskih subjektov v odnosu do varovanja okolja, podpore človekovih pravic, odprave otroškega dela, posvojitve etičnih kodeksov, vstopanja v partnerstvo z nevladnimi organizacijami, demonstrirati odprtost in preglednost v odnosu do končnih uporabnikov, zaposlenih, lokalnih družbenih skupin in vladnih organizacij; spodbujanja drugačnosti na delovnem mestu, pomoč lokalni skupnosti pri reševanju skupnih problemov, podpora lokalne skupnosti, spoštovanja nacionalnih in nadnacionalnih kriterijev. Socialna vizija je izjava o organizacijskih socialnih, okoljevarstvenih in etičnih obvezah do skupnosti in družbe.

Izvršni direktor ali uprava je vodilna sila pri razvoju in upravljanju socialne vizije. Oblikovana mora biti eksplicitno (jasno) in izpostavljena mora biti konstantno in kadar koli je to možno. Socialna vizija mora biti oblikovana globalno v svojem namenu in primerna individualnim potrebam dotočne organizacije; je odgovornost upravljavca. Nosilec socialne vizije je izvršni direktor (CEO).

Raziskave so pokazale prevladujočo naklonjenost javnosti podjetjem, ki so demonstrirala odzivnost na kakovost življenjskih vprašanj v svojih skupnosti in širši družbi. Socialna vizija med drugim tudi omogoča vzpostavljanje dobrih odnosov s ključnimi uradniki, odnosi postanejo bolj zvesti in zaupajoči. Prepoznavno je tudi, da imajo socialna, okoljevarstvena in etična vprašanja ter pomisleki neposreden vpliv na organizacijsko sposobnost biti uspešen.

Naklonjenost je mogoče tržiti kot blagovno znamko, hkrati pa ponuja odgovor v obdobju krize oziroma izredno kočljivih situacijah, saj naše dosedanje prizadevanje ponudi v bran dobre prakse, ki blaži morda z organizacijo pogubne, že storjene napake, saj organizacijo predstavlja izven konteksta naših prizadevanj in oddalji od spornih dogodkov.

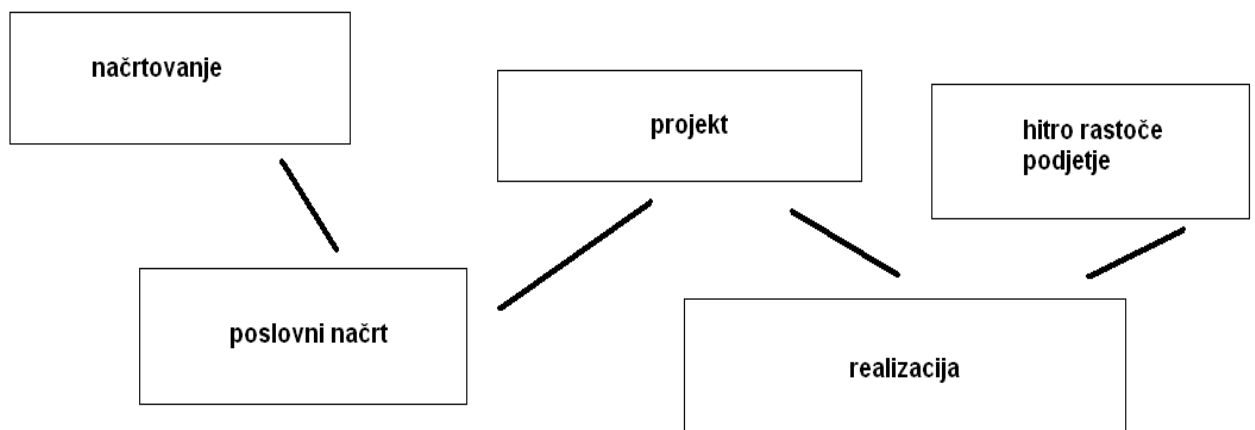
Kako ustvariti načrt sodelovanja z zunanjim okoljem in njegovimi subjekti:

- opredeliti je potrebno prostor skupnosti, ki oblikuje našo podjetniško poslovno sposobnost,
- določiti skupine interesa, ki imajo podobne interese,
- identificirati je potrebno ključne organizacije in njene predstavnike, prav tako je potrebno identificirati potrebe, pomisleke in težave, s katerimi se sooča lokalna skupnost,
- s preprosto lestvico kakovostno opredeliti moč vpliva posamezne organizacije in njene vodje,
- določiti nivo razmerja s temi organizacijami,
- dodeliti naloge menedžmentu z namenom vzpostavitve razmerja zaupanja in razumevanja ter določitve problemov in pomislekov nam pomembnih zunanjih subjektov,
- razviti načrt zunanjih odnosov, temelječ na pomislekih in težavah ključnih dejavnikov zunanjega okolja,
- kadar podjetje načrtuje spremembe v delovanju in ti načrti vplivajo na skupnost, v kateri podjetje posluje, moramo razviti načrt vpliva na razmerje oziroma pristop z ugodnim razvojem in implementacijo interesov glede na pomisleke (Burke 2005, 45-56).

9 Poslovni načrt kot metoda realizacije

Vsi spodaj navedeni dejavniki so med seboj posledično povezani. Poslovni načrt ne mora nastati brez vsaj delnega namenskega načrtovanja in systemskega pristopa k reševanju nadaljnje usmeritve podjetja. Tako je poslovni načrt sestavljen iz več projektno rešljivih in izvedljivih tematskih področjih, projektno usmerjena organizacija in njene značilnosti pa le še pospešijo realizacijo.

Slika 9.1: Povezava načrtovanja, poslovnega načrta, projekta, realizacije in hitro rastočega podjetja



Načrtovana realizacija začrtanih ciljev vodi v hitro rastoče podjetje oziroma je hitro rastoče podjetje vodljivo na podlagi načrtovanja, ki je odzivno in sprejema hitro dinamiko trga kot nekaj samoumevnega, kar poslovni načrt tudi je.

Hitro rastoče podjetje je posledica realizacije ciljev na podlagi usklajenih projektov znotraj poslovnega načrta, kot posledica načrtovanja. Poslovni načrt je načrtovanje, ki vodi in usmerja realizacijo. Projektno usmerjene organizacijske strukture pa omogočajo vodeno oziroma pregledno rast. V podjetniškem okolju se je pojavila potreba po fleksibilnosti in projektno usmerjena organizacija, ki na podlagi poslovnega načrta omogoča prilagodljivost in nadaljnje učinkovito poslovanje.

9.1 Realizacija kot posledica načrtovanja

Načrtovanje je širok spekter dogodkov, dogajanja in orodij in zahteva visoko stopnjo izkušenj, znanja, razumevanja in kompetenc načrtovalca. Z namenom načrtovanja sistematičnega pristopa k poslovanju se je za potrebo organizacij izoblikovala standardna oblika načrtovanja, to je poslovni načrt, in sicer z namenom standardizacije poslovanja, komunikacije in bolj pregledne, lažje pojasnjene in prenesene poslovne ideje. Sam poslovni načrt je opis trenutnega stanja in želi pojasniti in usmeriti prihodnje dogodke. Ker je poslovni načrt dokument, ki zavzema širok spekter dejavnikov načrtovanja v organizaciji, vsebuje več projektov, ki so sestavni del celote oziroma potrebni dogodki in spremembe za doseg prihodnjega zaželenega stanja. Vsekakor pa je potrebno te projekte tudi realizirati. Tako je realizacija posledica načrtovanja, kot je priprava in vodenje nujno potrebno za organizirano delo oziroma izvajanja delovni nalog. Realizacija postavljenih ciljev poslovnega načrta, ki je v ta namen razčlenjen po projektih, kot je tudi samo podjetje organizirano po različnih samostojnih enotah, ki tvorijo celoto, omogoča oziroma potrebuje primerno organizacijsko strukturo. Katera se je sposobna odzvati na potrebe in signale okolja, hkrati pa je sposobna tudi usmeriti potek dogodkov. Rešitev kot takšna se ponuja v projektno usmerjeni organizacijski strukturi in njenih značilnostih.

Projektni način dela je vodenje s cilji za namen realizacije, je odgovor na hitro dinamiko poslovnega okolja, je prilagoditev organizacijske strukture kot odgovorne za vse krajše produkcijske cikle, globalno konkurenco, večje enotno tržišče, hitrejši in svobodnejši pretok blaga, storitev in kadra, večjo stopnjo informiranosti dejavnikov trga.

Torej organizacija, ki je pravilno strukturirana, privlačna zaposlenim, odzivna na prihodnje izzive, hkrati pa je vodena z namenskim načrtovanjem, s cilji in z jasnimi postopki delovnih procesov, ki vodijo v realizacijo, sama po sebi predstavlja moderno podjetje sposobno hitre in obvladljive rasti na podlagi poslovnega načrta.

Načrtovanje na podlagi razumevanja potreb, oblikovano v standardno obče sprejeto obliko, sestavljeno iz različnih posameznih projektov, samo po sebi vodi v realizacijo postavljenih ciljev. Ob primerni organizacijski strukturi, ki je odzivna tako na okolje, kot na način dela, povezan s projekti in z načrtovanjem na podlagi poslovnega

načrta, le pospeši odzivnost organizacije in njenih zaposlenih v sledenju zaželenih ciljev. Tako podjetje ne sledi brezglavo hitri rasti, vendar deluje odzivno na spremembe s sposobnostjo upravljanja trenutnega stanja in prihodnjih potreb.

9.2 Zakaj je poslovni načrt metoda realizacije?

- Ker je poslovni načrt načrtovanje prihodnjih dogodkov, ki zavzema nam v najboljši meri znane dejavnike uspeha.
- Ker je načrtovanje predpogoj uspešne realizacije.
- Ker načrtovanje sistematično zavzema probleme in rešitve za prihodnjo realizacijo izdelka ali storitve.
- Ker visoka stopnja dinamike trga zahteva prilagoditev postopka načrtovanja.
- Ker fleksibilno načrtovanje omogoča hitro rast.
- Ker je poslovni načrt sprejeta uveljavljena in standardna metoda poslovanja gospodarskih družb.
- Ker če ne načrtujemo, posledično načrtujemo neuspeh oziroma nerealizirani uspeh.
- Ker poslovni načrt omogoča hiter in analitičen poseg v poslovanje za prilagoditev na podjetniške razmere.
- Ker poslovni načrt omogoča umestitev novih tehnologij.
- Ker je v podjetniškem okolju nastala potreba po odzivno fleksibilnih oblikah organizacije.
- Ker fleksibilna organizacija omogoča hitro rast.
- Ker poslovni načrt lahko predstavlja način preoblikovanja iz birokratične v organsko fleksibilno organizacijo oziroma iz linijske kontinuitete v projektno kontinuiteto.
- Ker na podlagi poslovnega načrta lahko preoblikujemo obstoječo organizacijsko strukturo in ji na primer dodamo ali delno preoblikujemo v projektno organizacijo, glede na potrebe.
- Ker poslovni načrt omogoča načrtovanje projektnega načina dela in projektno organizacijo.

- Ker je poslovni načrt sestavljen iz več projektov, ki delujejo v korist celote.
- Ker se je pojavila potreba po spremembi organizacijske strukture zaradi potreb okolja. Temu se je tudi moralo prilagoditi samo vodenje in način poslovanja znotraj organizacije. Poslovni načrt omogoča skozi projekten način poslovanja hitro prilagodljivost na trenutne potrebe.
- Ker je projektno usmerjena organizacija hitro odzivna in fleksibilna oblika organizacije, ki je odzivna na hitro dinamiko današnjega okolja.
- Ker je projektno vodenje danes obče sprejeta metoda poslovanja.
- Ker s projekti lahko usmerimo osredotočenost dogajanja v organizaciji, tja, kjer je potreben dodatni napor brez nepotrebnih sprememb ostalih dobro utečenih procesov v organizaciji.
- Ker znotraj projektnega tima poteka izmenjava znanja, kakršno ni mogoče v birokratično strukturirani organizaciji.
- Ker je projektni tim učinkovit odgovor na nastalo situacijo hitre dinamike in potrebe po specifičnih znanjih v različnih kombinacijah, ker so prilagodljivi in posebej potrebeno znanje.
- Ker je projektni način dela mogoče uporabiti v vseh fazah poslovanja podjetja.
- Ker projektne organizacije omogoča selektivno nastopanje na trgu (kjer se pojavi potreba in možnost po zaslužku).
- Ker projektne organizacije omogoča hitro rast.
- Ker je mogoče učinkovito voditi hitro rastoče podjetje na podlagi projektov.
- Poslovni načrt je metoda realizacije novih projektov v hitro rastočih gospodarskih družbah zato, ker je to dokument, v katerem načrtujemo tako organizacijo družbe, način organizacije dela, delovne procese, organizacijsko kulturo, ustvarjamo delovno klimo, postavljamo cilje, sprejemamo odločitve glede financ, produktov, trga, kadra itd., oblikujemo metode poslovanja z okoljem ...

10 Sklep

Kot je mogoče razbrati iz kontekstualno obravnavanega in umeščenega besedila, poslovni načrt ni zgolj razumevanje in izvrševanje pravil ekonomije in njenih orodji, vendar je tudi močno družbeno pogojen dokument. Ne samo z vrednotami, kulturo, vzorci in stalno prakso, vendar predvsem z razumevanjem prejšnjega, trenutnega in prihodnjega stanja, z razumevanjem dinamičnosti okolja in odnosov, temelječih na razumevanju, sodelovanju in soodločanju.

Odgovoren odnos graditve je v sodobni družbi, ki je močno informacijsko podprta, kjer je pretok informacij visoke stopnje, za katero so značilna prevzemanja in kopiranja tako vzorcev vedenja kot intelektualne lastnine, najboljši način razvoja podjetja, za kar je potreben zadosten nabor znanja metodoloških orodji ter izkušenj.

Dober poslovni načrt ne bo samo naše zatočišče pred negotovim, vendar bo povod vzpostavitve odnosov, vrednosti in orodji ter pristopov, ki se bodo izkazali kot odločilni v naši zgodbi uspeha, vendar ne z danes na jutri, temveč v naslednjem časovnem obdobju, saj sleherna sprememba potrebuje svoj čas, da se usede. Poslovni načrt naj bo naša prepoznavna znamka, katero je mogoče tržiti; je način poslovanja.

Nobenega poslovnega načrta ni mogoče realizirati brez visoke stopnje motivacije, primerne delovne sile (kadra), spodbudne organizacijske kulture in vztrajnosti pri postavljenih ciljih.

Diplomska naloga ponuja vsaj delni vpogled v dejavnike, ki krojijo naš prihodnji uspeh ali neuspeh. Njihovo sledenje ni zadostno zagotovilo našega uspeha, je zgolj podstat, ki jo je potrebno negovati in razvijati tako v prilagajanju kot tudi širjenju ideje. Seveda sam poslovni načrt ni zagotovilo uspeha, je pa vir načrtane poti, po kateri se je mogoče vpenjati. Je navdih, ko nam ni povsem jasno, kako naprej, je vodič, predvsem pa dokument vztrajnosti, ki je nujno potreben v današnjem poslovnem svetu.

Vsak poslovni načrt predstavlja svojo zgodbo in naj vsebuje dejavnike, ne samo zgoraj navedene, ampak po potrebi povzete iz že znanega ali pa na novo, na lastnih izkušnjah pridobljene. Na lastnih izkušnjah pridobljeni vzorci vedenja ali ekonomski pristopi naj bodo metodološko podprti, če se le izkažejo za uspešne in vzdržljive, seveda pa brez same iniciacije novega ni mogoč niti poizkus.

Načrtovanje projektov in njihovo umeščanje v projektni menedžment je odgovor na hitro dinamično spreminjajoče se okolje, je oblika upravljanja, ki dopušča potrebno fleksibilnost, skladno z jasno določenimi cilji. Je način poslovanja, ki omogoča prilagajanje, inovativnost, konkurenčnost, saj smo tako neprestano odzivni na okolje. Ključnega pomena je zbiranje podatkov in informacij, katere s pomočjo pravih komunikacijskih struktur oblikujemo v odgovor. Ta odgovor pa je potrebno primerno razumeti, ga usmeriti in tržno realizirati. Vodenje danes ne dosega več zaželenih rezultatov brez pravega pristopa in razumevanja ključnih dejavnikov organizacije, kot so: kadrovske viri, finančna likvidnost (odgovornost), motivacija in ciljna usmerjenost, mreženje, odzivna organizacijska struktura, družbena odgovornost, načrtovanje, organizacija delovnih procesov, pripadnost in delovna kultura ... poslovni načrt je sistematični popis in dokument opredelitve do teh dejavnikov in njihovega nadaljnjega razvoja.

Poslovni načrt je skupek odgovora, kako s pomočjo metodoloških orodij ocenimo dejansko stanje, da nadaljujemo pot.

11 Literatura

Banič, Ivo. 2003. *Procesi upravljana in vodenja gospodarskih družb*. Ljubljana. Fakulteta za družbene vede.

--- 2007. Poslovna politika, *Procesi upravljanja in vodenja gospodarskih družb*. Ljubljana. Fakulteta za družbene vede.

Barnatt, Cristopher. 1997. *Challenging Reality: in search of the future organization*. Englan: Chichester.

Burke, Edmund M. 2005. *Managing a Company in an Activist World*. London: Library of Congress Cataloging-in-Publication Data.

Burke, Rory. 2003. *Project Management: Planing and Control Techniques*. British Library Cataloguing in Publication Data.

Ford, Martin E. 1992. *Motivating humans*. Newbury Park: SAGE Publications.

Gardner, John W. 1990. *On Leadership*. New York. Library of Congress Cataloging-in-Publication Data.

Hauc Anton. 2002. *Projektni management*. Ljubljana GV založba.

--- 2007. *Projektni management*. Ljubljana GV založba.

Horžen, Gregor. 2006. *Kako pripraviti poslovni načrt*. Ljubljana: Javna agencija RS za podjetništvo in tuje investicije - JAPTI.

Kaltnekar, Zdravko. 1988. *Organizacija delovnih procesov*. Kranj: Moderna organizacija v sestavu VŠOD.

Mills John, Platts Ken, Bourne Michael in Richards Huw. 2002. *Competing through competences*. Cambridge: Press syndicate of the University of Cambridge.

Orr, Alan D. 2004. *Advanced Project Management: A complete guide to the key processes, models and techniques*. London: British Library Cataloguing in Publication Data.

Robbins, P. Stephen. 2003. *Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice.

Sally Dibb in Lyndon Simkin. 1996. *The market Segmentation*. London: Routledge.

Vidic, Franci. 1999. *Priporočnik za poslovni načrt za tehnološke inovacije*. Ljubljana: Narodna in univerzitetna knjižnica.

Žurga, Gordana. 2004. *Projektni menedžment kot del menedžmenta v javni upravi*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.