

Strateški pomen projektov v procesu uresničevanja strategij

Sabina Veršič

doktorska študentka, Ekonomsko-poslovna fakulteta Univerze v Mariboru, Razlagova ulica
14, 2000 Maribor
sabina.versic@student-um.si

Povzetek:

Raziskovalno vprašanje (RV): Kakšen je strateški pomen projektov v procesu uresničevanja strategij podjetja?

Namen: Raziskati smo strateški pomen projektov in povezavo med projekti in uresničevanjem strategij.

Metoda: Izvedli smo kvalitativno raziskavo, imenovano sistematičen pregled literature iz obravnavanega področja. Sistematičen pregled literature prikazuje kaj je na obravnavanem področju že raziskano in področja, ki so primerna za nadaljnje raziskovanje.

Rezultati: Sistematičen pregled literature prikazuje smiselnost nadaljnega raziskovanja na obravnavanem področju. Odgovorili smo na raziskovalno vprašanje, ki se glasi: Kakšen je strateški pomen projektov v procesu uresničevanja strategij podjetja?

Organizacija: Rezultati raziskave so uporabni tako za nadaljnje raziskovanje, kakor za prakso. Ugotavljamo, da raziskav, ki bi se nanašale na povezavo med projekti in uresničevanjem strategij, praktično ni mogoče zaslediti. Tako pričujoča raziskava prikazuje pomen sinergije med strateškim in projektnim menedžmentom za učinkovito in uspešno uresničevanje strategij.

Družba: V članku smo izpostavili pomen sinergije, torej sodelovanja in timskega dela v podjetju pri sprejemanju odločitev. Pomen sinergije vidimo tako na nivoju podjetja, kot celotne družbe. Proces uresničevanja strategij je v veliki meri odvisen tudi od družbe, njihovih potreb, želj in pričakovanj. Iz tega vidika mora biti podjetje zmerjan v sinergiji z njegovim okoljem; bodisi notranjim (npr. zaposleni), kot zunanjim (npr. kupci, dobavitelji), saj okolje (notranje in zunanje) vpliva na proces uresničevanja strategij.

Originalnost: Našli smo številne raziskave iz področja uresničevanja strategij podjetja in na drugi strani raziskave vezane na pomen projektov. Nismo pa našli raziskave, ki bi prikazala presek in pomen sinergije med projekti in procesom uresničevanja strategij.

Omejitve/nadaljnje raziskovanje: V raziskavi smo pripravili sistematičen pregled literature iz obravnavanega področja, ki predstavlja osnovo za nadaljnje raziskovanje. V prihodnje predlagamo kvantitativno raziskavo, ki bi prikazala videnje managerjev in s tem prikazala skladnost ali neskladnost teorije in prakse.

Ključne besede: strateški menedžment, projektni menedžment, proces uresničevanja strategij, strateški pomen projektov.

1 Uvod

Uspešnost strateškega delovanja podjetja je odvisna od mnogih dejavnikov. Med temi po eni strani izpostavljamo inovativnost snovanja strateških usmeritev in ciljev, po drugi strani pa uspešnost in učinkovitost v procesih uresničevanja zastavljenih strategij. Na tem področju številni avtorji (Andersen in Jessen, 2003, Cleland, 1990, Cooke-Davies in drugi, 2009, Kwak

in Anbari, 2008, Leybourne, 2007, Pučko, 2008) poudarjajo pomen projektov pri doseganju strateških ciljev podjetij.

Podjetja se danes srečujejo s številnimi izzivi turbulentnega okolja, z zmeraj večjo kompleksnostjo tehnologij in vse krajšimi življenjskimi dobami eksploatacijske dobe izdelkov oziroma storitev, kar jih sili k vlaganju v raziskave in razvoj. Zlasti podjetja, ki delujejo v zelo negotovem in hitro spreminjajočem se okolju, morajo ohraniti svoje tehnološko znanje, saj je njihova konkurenčnost odvisna od inoviranja izdelkov ter raziskav in razvoja (Kelly in Rice, 2002, str. 1). Gre za projekte inoviranja in razvoja, ki na ta način pridobivajo strateško pomembnost. Strateška vloga projektov pomeni, da morajo podjetja vse bolj odlično upravljati ne samo posamezne projekte, pač pa tudi celotne portfelje projektov (. Sposobnost uspešnega obvladovanja portfelja projektov je vprašanje, ki ga je potrebno obravnavati na ravni podjetja kot celote in ne na ravni posameznega projekta (Aubry in drugi, 2008, str. 330). Ob iskanju odgovora na to vprašanje, ki se nanaša na strateško vlogo projektov, se je konec 90-ih let 20. stoletja pojavil model zrelosti projektnega menedžmenta imenovan organizacijski projektne menedžment (angl. Organizational project management) – OPM (Cooke-Davies in Arzymanow, 2003, str. 472). Model zrelosti projektnega menedžmenta OPM v zelo posplošeni definiciji pomeni izvajanje strategij poslovnega sistema s projekti (Vrečko, 2011, str. 134). Seveda je bilo pred modelom OPM razvitih še vrsta drugih modelov, vendar predhodni modeli niso obravnavali povezave med strategijami in projektne menedžmentom.

Na prelomu v novo tisočletje ja tako bilo razvitih vrsta drugih modelov zrelosti projektnega menedžmenta. Visoka stopnja zrelosti projektnega menedžmenta odraža proaktivno planiranje projektov ter vzpostavljeno neprekinjeno izboljševanje prihodnjih projektov in procesov, s tem pa tudi vse bolj uspešno izvajanje projektov (Wong in drugi, 2016, str. 361). Pričakovanja ob uvajanju modelov zrelosti projektnega menedžmenta v prakso so bila velika. Tako raziskovalci kot strokovnjaki so bili mnenja, da bodo ti modeli omogočili doseganje boljših rezultatov pri uresničevanju projektov in uspešnosti projektov ter tako omogočili učinkovitejše in uspešnejše projektne delovanje na ravni celotnega podjetja (Görög, 2016, str. 1659). Na področju zrelosti projektnega menedžmenta so bile tako izvedene številne raziskave, v katerih avtorji izpostavljajo, da bodo omenjeni modeli omogočili višjo stopnjo uspešnosti projektov in ter tako vplivali na uspešnost podjetij na splošno. Cleland in Ireland (2002) tako zagovarjata pomen modelov zrelosti projektnega menedžmenta za doseganje učinkovitejšega in uspešnejšega projektne delovanja na ravni celotnega podjetja. Duffy (2001, str. 19–26) v svoji raziskavi poudarja strateški pomen modelov zrelosti, saj je prepričan, da je visoka stopnja projektne razvitosti organizacije oziroma podjetja element, ki izboljša in vpliva na višjo strateško pozicioniranje podjetij, torej tudi doseganje konkurenčnosti. Tudi Kerzner (2005) prepoznava zrelost projektnega menedžmenta, kot odlični dejavnik strateškega menedžmenta, saj lahko prispeva k učinkovitejši in uspešnejši uporabi resursov podjetja.

V članku bomo raziskovali pomen projektov v procesu uresničevanja strategij v podjetju. Osredotočili se bomo na strateški vidik projektov v procesu uresničevanja strategij in

interdisciplinarnost iz vidika povezave med projektnim in strateškim menedžmentom. Pučko (2008, str. 177) ugotavlja, da kompleksnejše razvojne naloge, ki so enkratne in katerih uresničitev lahko traja tudi več let, kar zagotovo velja tudi za procese uresničevanja strategij v podjetju, je smiselno izvajati kot projekte, o čemer priča tudi obširna obstoječa literatura.

2 Teoretična izhodišča

Podjetja delujejo v okolju, v katerem je prisotna zmeraj višja stopnja negotovosti, neposrednosti, sprememb, dinamičnosti, homogenosti in kompleksnosti (Aldrich, 1979; Andrews, 1996; Duncan, 1972; Gebauer, 2008, Türkaya in drugi, 2011; Vadastreanu in drugi, 2015). Značilnosti (zunanjega) okolja podjetja, kot je turbulentnost in nepredvidljivost silijo podjetja, da se le-ta spreminjajo in prilagajajo tem spremembam (Duh in Štrukelj, 2011, str. 42). Grant (2003, str. 491) tako opozarja, da je iz tega vidika pomembno strateško planiranje prilagoditi tem novim okoliščinam, ki zahtevajo od podjetij prilagodljive in ustvarjalne strategije podjetja, katere vplivajo na dolgoročni razvoj in uspeh podjetja. Tudi Drucker (1999, str. 135) ugotavlja, da je v danih razmerah ključnega pomena, da podjetja spremenijo svoje "recepte" za uspeh. Vse pomembnejše so postale sposobnosti podjetij za ustvarjanje in izkoriščanje novih oblik znanja in na ta način povečanje produktivnosti dela in intelektualnega kapitala podjetja, kar vodi v povečanje konkurenčne prednosti pred drugimi podjetji v panogi.

Duhova (2015, str. 179) povezuje kakovostno spreminjanje podjetij z razvojem podjetja, kateri je nujen za obstoj in ga dosegamo tudi z realizacijo strategij. Oblikovanje strategij je iz tega vidika zelo kompleksen proces (Radomska, 2014, str. 2), ki ga Porter (1980, str. XXIV) razume kot razvoj načrta, z jasno opredelitvijo misije in ciljev, ki jih bomo dosegli z oblikovano strategijo ter kakšno politiko bomo potrebovali, da bomo te cilje dosegli. Kaplan in Norton (2001, str. 23) sta oblikovala sistem uravnoteženih kazalnikov (angl. balance scorecard), kjer gre za strateško načrtovanje in vključuje štiri vidike in sicer: vidik učenja in rasti, finančni vidik, vidik kupcev in vidik poslovnih procesov. Bistvo sistema uravnoteženih kazalnikov je usklajevanje dejavnosti organizacije z vizijo ter strategijo. Pripomore k izboljšanju notranje in zunanje komunikacije in skrbi za spremljanje uspešnosti organizacije pri izvedbi strateških ciljev. Sistem, ki sta ga oblikovala ni namenjen samo za merjenje, temveč pomaga opredeliti, kaj je potrebno narediti in kaj meriti. Zaradi pozitivnih lastnosti sistem pripomore, da organizacije resnično sledijo načrtani strategiji in dosežejo uresničevanje vizije ter ciljev organizacije.

Za uspešno uresničevanje strategij je pomemben tudi sistem projektnega vodenja, ki predstavlja znanje, veččine, orodja in procese vodenja. Sistem projektnega vodenja in vrhni menedžment sta pomembna pri učinkoviti implementaciji strategij, ki se nanaša na področje projektnega vodenja (Hyväri 2015, str. 108-109), ki pomeni izvajanje strategij organizacije s pomočjo in skozi projekte (Vrečko 2011, str. 131), kateri so ključnega pomena za poslovni uspeh podjetja.

Vpliv na uresničevanje strategije podjetja in njegovih ciljev ima tudi portfolio menedžment, kjer gre za usklajeno upravljanje enega ali več portfeljev (nanaša se na prepoznavanje in določanje prednostnih aktivnosti v podjetju, upravljanje in nadzor nad projekti in programi) z namenom doseganja strateških ciljev podjetja (PPM, 2008, str. 9). Projekti v portfelju organizacije se sicer lahko nanašajo na različne cilje organizacije, vendar pa naj v glavnem podpirajo izvajanje poslovnih strategij. Končni in ključni cilj povezave med upravljanjem portfelja in strategijo podjetja je ustvariti uravnotežen uresničitveni plan, ki bo pomagal podjetju doseči zastavljene cilje (PPM, 2008, str. 10). Pomembno je torej jasno opredeliti strategijo podjetja in zagotoviti, da bodo namen in cilji projekta podpirali izbrano strategijo, namen in cilje podjetja.

Serra in Kunc (2014, str. 53) dodajata, da so številna podjetja kljub projektom, programom in tehnikam portfolio menedžmenta neuspešna pri implementaciji strategij. Tudi Gray in Larson (2006, str. 14–15) opozarjata na neskladno delovanje projektnega in strateškega menedžmenta, kar ima za posledico projekte, ki niso skladni s strateškim razvojnim planom podjetja, kar vodi do zmede v podjetju, konfliktov in nezadovoljnih strank. Skladno z vizijo in strategijo podjetja, naj tako menedžment oblikuje posamezne projekte ali programe, ki težijo k doseganju poslovne strategije (Thiry, 2002, str. 223). Iz vidika, ker podjetja nimajo na voljo neskončno količino resursov, naj izberejo projekte, s katerimi lahko dosežejo najboljše možne rezultate za implementacijo strategij podjetja, na kar se da najbolj učinkovit način (Gray in Larson, 2006, str. 15).

Mnogo študij je že bilo narejenih na temo vrednotenja in izbire projektov in obravnavanih več kot sto različnih tehnik vrednotenja, ki se nanašajo na gospodarske donose, oceno tveganja in tehniko stroški/koristi. Tehnike za izbiro portfelja vključujejo primerjalne pristope, točkovne modele, portfeljske matrike in modele optimizacij (Archer in Ghasemzadeh, 1999, str. 7–8). Čeprav so te tehnike uporabne pri sprejemanju različnih odločitev v postopkih upravljanja s portfeljem projektov, imajo nekatere skupne omejitve.

Lee in drugi (2008, str. 40) ugotavljajo, da so že izvedene študije, ki so obravnavale vidik tehnik izbire projektov, le na splošno poudarile značilnosti projekta in se le redko neposredno nanašajo na strategijo podjetja. Menimo, da je potrebno določiti strateško usmeritev podjetja še preden projekte sploh ocenimo in vrednotimo. Večina študij je osredotočenih samo na projektni portfelj "v točno določenem trenutku", kar pomeni, da te študije niso upoštevale časovnega okvira v procesu upravljanja. Razvoj dolgoročne strategije in spremljanje napredka projekta lahko sčasoma postane težavna naloga, v kolikor uporabljamo obstoječa orodja. Pri upravljanju portfelja moramo upoštevati vprašanja kot so: kako se naj portfelj razvija s časom ali na najboljši način. Povezovalne dejavnosti za izbiro projektov z aktivnostmi načrtovanja lahko podjetju pripomorejo v procesu strateškega in natančnega načrtovanja (angl. detailed planning) na dolgi rok (Lee in drugi 2008, str. 40).

Portfolio menedžment oziroma upravljanje portfelja pomeni procese sprejemanja dinamičnih odločitev. V tem procesu so projekti ovrednoteni, izbrani in razvrščeni glede na pomembnost.

Tudi obstoječe projekte je mogoče razvrstiti po prioriteti, kar pomeni, da lahko damo enemu projektu prednost pred drugim, projekte lahko začasno prekinemo ter drugim, ki so izbrani kot prioritetni projekti dodelimo sredstva. Za proces izbire portfelja so značilne negotove in spreminjajoče se informacije, dinamične priložnosti, več ciljev in strateških vidikov, soodvisnost med projekti ter več ljudi, ki so vključeni v proces sprejemanja odločitev ter več lokacij. Postopek sprejemanja portfelja vključuje številne procese sprejemanja odločitev v okviru podjetja. Vključuje redne preglede skupin portfeljev vseh projektov, kar pomeni, da pregledamo celoten sklop projektov in jih primerjamo drugega z drugim (Cooper, Edgett, in Kleinschmidt, 2001, str.4). Pri upravljanju portfelja so ključnega pomena strateška merila, kar pomeni, da projekte izberemo skladno s strateško usmeritvijo podjetja. Tako bomo izbrali projekte, ki bodo skladni s poslovno strategijo podjetja (Cooper, Edgett, in Kleinschmidt, 2001, str. 5).

V literaturi smo zasledili vrsto raziskav, ki se nanašajo na področje pomena projektov in projektnega menedžmenta (npr. Gray in Larson, 2006; Görög, 2016; Raymond in Grant, 2015; Thiry, 2002; Serra in Kunc, 2014) ter portfolio menedžmenta (npr. Hyväri, 2015; Serra in Kunc, 2014) oziroma modelov zrelosti projektnega menedžmenta (npr. Backlund in drugi, 2014; Wong in drugi, 2016) in na drugi strani mnogo raziskav, ki se nanašajo na učinkovito izvedbo strategij. Nismo pa zasledili raziskav, ki bi se nanašale na pomen projektov v procesu uresničevanja zastavljenih strategij in na ta način obravnavala pomen skladnosti in sodelovanja ravni projektnega in strateškega menedžmenta.

Predpostavljamo, da na uspešnost in učinkovitost izvajanja zastavljenih strategij, pomembno vplivajo projekti in sinergija projektnega in strateškega menedžmenta v organizaciji, zato smo raziskavo usmerili v tej smeri. V nadaljevanju raziskave bomo preverili tezo, ki se glasi: Projekti so pomembni v procesu uresničevanja strategij, kar se nanaša tudi na skladno delovanje in sinergijo med projektom in strateškim menedžmentom. Omenjeno tezo bomo preverjali na osnovi sistematičnega pregleda literature iz obravnavanega področja. Odgovorili bomo tudi na raziskovalno vprašanje, ki se glasi: *Kakšen je strateški pomen projektov v procesu uresničevanja strategij?*

3 Metoda

Članek je glede na vsebino pregledni znanstveni članek, pri katerem smo uporabili študijo literature. Pregledali smo številne razprave in rezultate raziskav drugih avtorjev na obravnavanem področju. Številni avtorji se ukvarjajo s proučevanjem modelov zrelosti projektnega managementa (Backlund in drugi, 2014; Cooke-Davies in Arzymanow, 2003; Duffy, 2001; Görög, 2016, Wong in drugi, 2016), drugi so raziskavo usmerili v proučevanje pomena projektov in projektnega menedžmenta (Gray in Larson, 2006; Görög, 2016; Hauc, 2002; Hauc, 2007; Leybourne, 2007 McLeod in drugi, 2012; Raymond in Grant, 2015; Thiry, 2002; Serra in Kunc, 2014) ter tretji na področje portfolio menedžmenta (Archer in Ghasemzadeh, 1999; Cooper in drugi 2001; Levine, 2005; Hyväri, 2015; Serra in Kunc, 2014). Na drugi strani pa imamo vrsto raziskav vezanih na področje uresničevanja strategij

(Grant, 2003; Hyväri, 2015; Radomska, 2014; Rajasekar, 2014; Yaprak in drugi, 2011; Zeps in Ribickis, 2015). Nismo pa našli celovite raziskave, ki bi odgovorila na našo raziskovalno vprašanje in potrdila opredeljeno tezo, ki se glasi: *Projekti so pomembni v procesu uresničevanja strategij, kar se nanaša tudi na skladno delovanje in sinergijo med projektnim in strateškim menedžmentom.*

Raziskovalni problem sodi na področje poslovnih ved, menedžmenta, znotraj le-tega pa na področje projektnega in strateškega menedžmenta. Tematika, s katero se v članku ukvarjamo, je zelo slabo raziskana.

Menimo, da je študija literature obravnavanega področja nujna, prav zaradi slabo raziskanega področja. Rezultati študije literature bodo dali odlično podlago za nadaljnjo raziskavo. Predlagamo kvantitativno raziskavo, ki bi lahko temeljila na ugotovitvah tega članka in proučevala videnje projektnih in strateških menedžerjev glede potrebe po skladnosti projektov in strategij podjetja.

4 Rezultati in razprava

Zanimalo nas je, kakšna je vloga projektov v procesu uresničevanja strategij. V članku smo tako izhajali iz mnenja Pučka (2008, str. 177) ki meni, da je smiselno kompleksnejše razvojne naloge, ki so enkratne in katerih uresničitve lahko traja tudi več let uresničevati kot projekte in ugotavlja, da v literaturi najdemo številne trditve, ki pravijo, da se strategije uresničujejo predvsem s projekti. Tudi Hauc (2007, str. 117) je raziskoval vlogo projektov in povezavo projektov s strategijami. Strinjamo se s trditvijo Duhove (2015, str. 252) ki pravi, da projekti nedvomno imajo pomembno vlogo v procesu uresničevanja strategij, niso pa edini pomemben element uresničevanja strategij. Zanima nas torej kakšna je vloga projektov, programov in portfolia projektov v procesu uresničevanja strategij.

Ugotavljamo, da obstajata med projekti in strategijami dva vidika povezanosti, ki ju bomo v nadaljevanju podrobneje predstavili. Prvi vidik povezanosti med strategijo in projektom se nanaša na veliko skladnost med značilnostmi procesa snovanja in izvajanja strategij na eni strani in projektov na drugi. Drugi vidik skladnosti pa se nanaša na uresničevanje strategij s projekti.

V nadaljevanju bomo predstavili značilnosti procesa uresničevanja strategij in značilnosti projektov ter prikazali skladnost med projekti in strategijami, ki je prikazana na sliki 1.

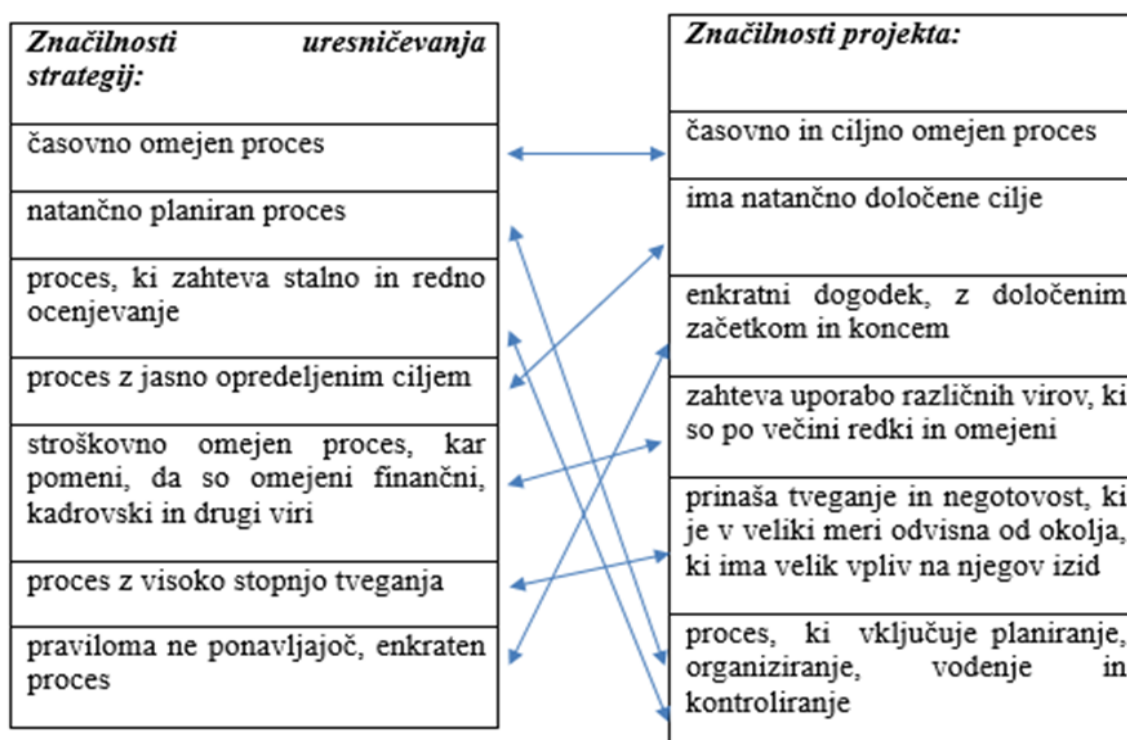
Po pregledu obstoječe literature ugotavljamo, da ima proces uresničevanja strategij naslednje značilnosti (Keil, Reibstein in Wittink, 2011, str. 67-81, Radomska, 2014, str. 32, Rajasekar, 2014, str. 170; Sedovnik, 2003, str. 215):

- je časovno omejen proces,
- je natančno planiran proces,
- proces, ki zahteva stalno in redno ocenjevanje

- je proces z jasno opredeljenim ciljem, usmerjenim v uresničitev strateškega cilja, za katerega je bila oblikovana strategija,
- je stroškovno omejen proces, kar pomeni, da so omejeni finančni, kadrovski in drugi viri, potrebni za uresničitev strateških ciljev
- je proces z visoko stopnjo tveganja, da strategija ne bo uresničena in
- je praviloma ne ponavljajoč, enkratni proces.

V primerjavi s procesom uresničevanja strategij značilnosti projekta naslednje (Hauc, 2007, str. 28-33, Hauc, 2002, str. 26, Levine, 2002, str. 3, PMI 2008, str. 5, PMI, 2000, str. 4):

- projekt se navezuje na skupino nalog, ki se izvedejo v določenem časovnem obdobju za doseg določenih ciljev (pomeni, da je časovno in ciljno omejen proces),
- ima natančno določene cilje,
- proces, ki vključuje planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje
- je enkratni dogodek, z določenim začetkom in koncem,
- zahteva uporabo različnih virov, ki so po večini redki in omejeni,
- prinaša tveganje in negotovost, ki je v veliki meri odvisna od okolja, ki ima velik vpliv na njegov izid.



Slika 1. Značilnosti projekta in strategij (Vir: Lasten)

Ugotavljamo, da lahko proces uresničevanja strategij obravnavamo, kot proces, ki ima vse značilnosti projekta. V obeh primerih gre za enkratni, ciljno in natančno usmerjen proces, v katerem so podjetja omejena z resursi (bodisi finančnimi, človeškimi in drugimi). Prisotna je stopnja tveganja, da strategije ali projekta ne bomo uresničili, pri čemer tveganje izhaja bodisi iz notranjega (torej podjetja), bodisi zunanjega okolja podjetja. Tako proces uresničevanja

strategij, kot tudi projekt je natančno planiran proces z namenom uresničevanja ciljev podjetja. Na podlagi ugotovitev lahko potrdimo, da ima proces uresničevanja strategij enake značilnosti, kot projekt. Sklepamo lahko, da se strategije uresničujejo s projekti, kar bomo prikazali v nadaljevanju.

Ugotovljeno je bilo, da k uresničevanju strategije in strateških ciljev podjetja pripomore menedžment portfelja, kjer gre za usklajeno upravljanje enega ali več portfeljev (PMI, 2008, str. 8–10). Portfelj projektov predstavlja celoto vseh projektov in programov projektov podjetja, katere združimo v celoto z namenom lažjega nadzora, ki pripomore k doseganju strateških ciljev. Projekti v portfelju organizacije ne rabijo biti povezani in se lahko nanašajo na različne cilje podjetja, vendar pa v glavnem naj podpirajo izvajanje poslovnih strategij in doseganje ciljev podjetja. Končni cilj povezave med upravljanjem portfelja in strategijo podjetja je ustvariti uravnotežen uresničitveni plan, ki bo pomagal podjetju doseči zastavljene strateške cilje (PMI, 2008, str. 10).

Ena izmed negativnih strani slabega upravljanja portfelja je ta, da pri izbiri projekta manjkajo strateška merila. To pomeni, da je projekt izbran brez strateških usmeritev, pri čemer gre za projekte, ki niso strateško usklajeni s poslovno strategijo, v portfelju projektov imamo projekte, ki so iz strateškega vidika nepomembni, porabili smo denar za raziskave in razvoj, kar se ne odraža v strateških prednostnih nalogah podjetja. Končni izid projekta pa ne podpira strategije podjetja (Cooper, G.R. in drugi, 2001, str. 5).

Pomembno je, da podjetje oblikuje portfelj projektov, ki teži k uresničevanju strategije in doseganju strateških ciljev. Zato je pomembno, da podjetje presodi glede na vnaprej določene kriterije, kateri so tisti projekti, ki v čim večji meri prispevajo k uresničevanju strateških ciljev in strategije. Glede na te in druge kriterije lahko podjetje projekte razvrsti po pomembnosti, tiste, ki pa ne težijo k uresničevanju strategije podjetja in strateškim ciljem pa je smiselno, da jih podjetje izloči. Verjetno ni mogoče jasno napisati kriterijev po katerih bi naj podjetja razvrščala projekte po pomembnosti, saj imajo podjetja različne strateške cilje k katerim težijo. Zato je pomembno, da podjetje samo pri sebi določi kriterije po katerih bo razvrščalo projekte po pomembnosti.

5 Zaključek

V preglednem znanstvenem članku je bilo s pomočjo študije literature in s pomočjo sistematičnega pregleda raziskav iz obravnavanega področja ugotovljeno, da se strategije podjetja uresničujejo kot projekti, pri čemer smo prepoznali strateški pomen projektov. Ugotovljeno je bilo, da se področje strateškega in projektnega menedžmenta obravnava ločeno in ne na interdisciplinaren način. Na eni strani smo našli vrsto raziskav s področja odličnosti projektnega menedžmenta, modelov projektnega menedžmenta in projektov ter na drugi strani vrsto raziskav vezanih na področje uresničevanja strategij podjetja. Skozi študijo predvsem tuje literature nismo zasledili raziskave, ki bi se osredotočila na strateški pomen projektov v procesu uresničevanja strategij.

Ugotovili smo, da lahko proces uresničevanja strategij obravnavamo, kot proces, ki ima vse značilnosti projekta. V obeh primerih gre za enkraten, ciljno in natančno usmerjen proces, v katerem so podjetja omejena z resursi in prisotna je stopnja tveganja, da strategije ali projekta ne bomo uresničili. Tako proces uresničevanja strategij, kot tudi projekt je natančno planiran proces z namenom uresničevanja ciljev podjetja. Skozi pregled literature prepoznavamo pomen sinergije projektnega in strateškega menedžmenta.

Pregledni znanstveni članek temelji na kvalitativnih metodah raziskovanja in predstavlja pregled spoznanj predvsem tujih avtorjev, kateri se ukvarjajo s področjem strateškega menedžmenta (natančneje uresničevanjem strategij podjetja) in projektnega menedžmenta (projekti, odličnost projektnega menedžmenta, modeli projektnega menedžmenta). Prispevek k znanosti in stroki vidimo v aktualnem pregledu ugotovitev številnih avtorjev, saj raziskave, ki bi prikazala presek med raziskavami na področju strateškega menedžmenta (uresničevanje strategij) in projektnega menedžmenta (modeli odličnosti, projekti, odličnost projektnega menedžmenta) ter prikazala strateški pomen projektov in projektnega menedžmenta v procesu uresničevanja strategij, nismo zasledili. Zasledili smo raziskave, katere obravnavajo zgolj nivo projektnega menedžmenta ali pa nivo strateškega menedžmenta.

Spoznanja tega preglednega članka se nanašajo na področje menedžmenta na katerega imajo tudi vpliv. V članku je bil poudarjen pomen sinergije, torej skladnosti med ravnimi menedžmenta v podjetju. Menedžment v organizaciji je tisti, ki vpliva na oblikovanje strategij in posledično razvoj podjetja. Iz vidika, ker je pri planiranju strategij podjetja pomembno upoštevati potrebe, želje in zahteve strank, se tudi uresničevanje strategij nanaša na celotno organizacijo oziroma podjetje in družbo, saj živimo v času nenehnih sprememb, katere silijo podjetja k iskanju novih razvojnih priložnosti, saj le tako lahko podjetja dosegajo konkurenčnost, rastejo in se razvijajo. Rast in razvoj podjetja dosegajo podjetja z realizacijo strategij, zato so strategije pomembne za razvoj podjetij, kar posledično vpliva tudi na celotno gospodarstvo in družbo.

Na obravnavanem področju vidimo veliko možnosti za nadaljnje raziskovanje, saj je področje zelo slabo raziskano. Predlagamo raziskavo, katera bi s pomočjo kvantitativnih metod raziskovanja preverila pomen projektov in projektnega menedžmenta pri uresničevanju strategij podjetja. V preglednem znanstvenem članku smo se omejili na področje uresničevanja strategij in pomen projektov v tem procesu. Predlagamo raziskavo s pomočjo katere bi ugotovili pomen sinergije med projektnim in strateškim menedžmentom in vpliv tega na uspešnost podjetij. Iz ugotovljenega predpostavljamo, da so podjetja, ki težijo k sinergiji strateškega in projektnega menedžmenta uspešnejša od podjetij, kjer temu ni tako.

Reference

1. Aldrich, H. E. (1979). *Organisations and Environments*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
2. Amason, A.C., (2011). *Strategic Management: From Theory to Practice*, First ed. London: Routledge.
3. Archer, N.P. in Ghasemzadeh, F. (1999). An integrated framework for project portfolio selection. *International Journal of Project Management*, 17(4), 207–16.
4. Andersen, E. S. in Jessen, S. A. (2003). Project maturity in organisations. *International Journal of Project Management*, 21, 457–461
5. Andrews, K. R. (1996). The Concept of Corporate Strategy. V Mintzberg, H. in drugi: *The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases* (str. 47–55). New Jersey: Prentice Hall.
6. Aubry M., Hobbs, B. in Thuillier, D. (2008). A new framework for understanding organisational project management through the PMO. *International Journal of Project Management*, 25, 328–336.
7. Backlund, F., Chroner, D. in Sundqvist, E. (2014). Project Management Maturity Models – A Critical Review. A case study within Swedish engineering and construction organizations. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 119, 837 – 846.
8. Cleland, D. I. (1990). *Project Management – Strategic Design and Implementation*. New York: McGraw-Hill.
9. Cleland, D. I. in Ireland, L. R. (2002). *Project Management – Strategic Design and Implementation* (4. izdaja). New York: McGraw-Hill.
10. Cooke-Davies, T.J in Arzymanow, A. (2003). The maturity of project management in different industries: An investigation into variations between project management models. *International Journal of Project Management*, 21, 471–478.
11. Cooke-Davies, T. J., Crawford, L. H. in Lechler, T. G. (2009). Project management systems: moving project management from an operational to a strategic discipline. *Project Management Journal*, 40(1), 110–123.
12. Cooper, G.R., Edgett, J.S in Kleinschmidt, J.E. (2001) Portfolio Management for New Product Development: Results of an Industry. *Industrial Research Institute*, 31(4).
13. Drucker, P. F. (1999). *Management challenges for the 21st century*. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.
14. Duffy, J. (2001). Maturity models – blueprints for e-volution. *Strategy & Leadersh.*, 29(6), 19–26.
15. Duh, M. (2015). *Upravljanje podjetja in strateški management*. Ljubljana: IUS Software, GV Založba.
16. Duh, M. in Štrukelj, T. (2011). Integration and Requisite Holism of the Enterprises' Governance and Management as Precondition for Coping with Global Environmental Changes. *Acta Polytechnica Hungarica*, 8(1), 41–60.
17. Duncan, R. B. (1972). Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty. *Administrative Science Quarterly*, 17(3), 313–327.
18. Gebauer, H. (2008). Identifying service strategies in product manufacturing companies by exploring environment–strategy configurations. *Industrial Marketing Management*, 37, 278–291.
19. Grant, R. M. (2003). Strategic planning in a turbulent environment: Evidence from the oil majors. *Strategic Management Journal*, 24(6), 491–517.
20. Gray, C. F. in Larson, E. W. (2006). *Project Management: The managerial Process*. International Edition 2006. New York: McGraw-Hill/Irwin.

21. Görög, M. (2016). A broader approach to organisational project management maturity assessment. *International Journal of Project Management*, 34(8), 1658–1669.
22. Hauc, A. (2002). *Projektni management*. Ljubljana: GV založba.
23. Hauc, A. (2007). *Projektni management*. Ljubljana : GV Založba.
24. Hyväri, I. (2015). Roles of top management and organizational project management in the effective company strategy implementation. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 226, 108–115.
25. Kaplan, R. S. and Norton D. P. (2001). *The strategy-focused organization: how balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Harvard Business School Publishing Corporation.
26. Keil, S., Reibstein D., in Wittink D. (2001). The impact of business objectives and the time horizon of performance evaluation on pricing behavior. *International Journal of Research in Marketing*, 18.
27. Kerzner, H. (2005). *Using the Project Management Maturity Model*, (2 izdaja). New York: Wiley, Hoboken.
28. Kelley, D. J. in Rice, M. P. (2002). Leveraging the value of proprietary technologies. *Journal of Small Business Management*, 40(1), 1–16.
29. Lee, S. in drugi (2008). Applying technology road-maps in project selection and planning. *International Journal of Quality & Reliability Management*. 25(1), 39–51.
30. Lerner, J. (1997). An empirical exploration of a technology race. *Journal of Economics*, 28, 228–47.
31. Leybourne, S. (2007). The changing bias of project management research: a consideration of the literatures and an application of extant theory. *Project Management Journal*, 38(1), 61–73.
32. Levine, H. A. (2002). *Practical Project Management: Tips, Tactics, and Tools*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
33. Levine, H.A. (2005). *Project Portfolio Management: A Practical Guide to Selecting Projects, Managing Portfolios, and Maximizing Benefits*, (1. Izdaja). San Francisco: Jossey-Bass.
34. McLeod, L., Doolin, B. in MacDonell, S.G (2012). A perspective-based understanding of project success. *Project Management Journal*, 43/5, str. 68–86.
35. PMI (2000). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® guide)*. Newtown Square: Project Management Institute.
36. PMI (2008). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® guide)*. Newtown Square: Project Management Institute.
37. Pučko, D. (2008). *Strateški management I*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
38. Radomska, J. (2014). Operational risk associated with the strategy implementation. *Management 2014*, 18(2), 31–43.
39. Rajasekar, J. (2014). Factors affecting Effective Strategy implementation in a Service Industry: a Study of Electricity Distribution Companies in the Sultanate of Oman. *International Journal of Business and Social Science*, 9(1), 169–183.
40. Raymond, Y. in Grant, J. (2015). Is strategy implemented by project? Disturbing evidence in the State of NSW. *International Journal of Project Management*, 33, 15–28.
41. Sedovnik, M. (2003). *Izvajanje strateškega plana s projekti (doktorska disertacija)*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
42. Serra, C. E. M. in Kunc, M. (2014). Benefits Realisation Management and its influence on project success and on the execution of business strategies. *International Journal of Project Management*, 33, 53–66.

43. Thiry, M., (2002). Combining value and project management into an effective programme management model. *International Journal of Project Management*, 20, 221–227.
44. Türkaya, O., Solmaz, S. A. in Engül, S. (2011). Strategic Analysis of the External Environment and the Importance of the Information: Research on Perceptions of Hotel Managers. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 24, 1060–1069.
45. Vadastreanu, A. M., Miaer, D. in Maier, A. (2015). Is the success in compliance with ethics and deontology in business? 4. *World Conference on Business, Economics and Management, Economics and Finance*, 26, 1068–1073.
46. Vrečko, I. (2011). *Obvladovanje strateških kriz z uporabo projektnega menedžmenta kot celovit invencijsko-inovacijski proces (doktorska disertacija)*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta Maribor.
47. Wong, W. Y., Yeoh K. P. in Yap S. G. (2016). A Case Study Assessment of Project Management Maturity Level in the Malaysia's IT Industry. *Proceedings of the 2016 International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*, Kuala Lumpur, Malaysia, 361–371.
48. Yaprak, A., Xu, S. in Cavusgil, E. (2011). Effective Global Strategy Implementation: Structural and Process Choices Facilitating Global. *Management International Review*, 51(2), 179–192.
49. Zeps, A. in Ribickis, L. (2015). Strategy development and implementation – proces and factors influencing the result: Case study of Litvian organizations. V ICEM 2015, *Proceedings of the 20th International Scientific Conference Economics and Management*.

Sabina Veršič (Sabina Veršič se je po končanem dodiplomskem in podiplomskem študiju na Ekonomsko-poslovni fakulteti Univerze v Mariboru, leta 2016 vpisala na doktorski študij na Ekonomsko-poslovni fakulteti Univerze v Mariboru. Raziskuje področje strateškega managementa in politiko podjetja.).

Abstract:

Importance of project in strategy implementation process

Research Question (RQ): What is strategic importance of projects in strategy implementation process?

Purpose: The purpose of this research was to examine strategic importance of project and link between projects and strategy implementation process.

Method: We made qualitative research, namely the systematic study of a scientific literature. A systematic literature review show us gaps that are suitable for further research.

Results: Systematic literature review show us importance of further research in the area under consideration. We answered on the research question: What is the strategic importance of the projects in the strategy implementation process? We found out that projects are important in strategy implementation process.

Organization: Research is useful both, for future researches as well as practice. It is impossible to find research that relates to the link between projects and strategy implementation process. Research show us the importance of synergy between strategic and project management for effective and successful implementation of strategies.

Society: In the article, we were expose the importance of synergy (cooperation and teamwork in the company) in decision-making process. We see the importance of synergy both at the level of the company and the entire society (their needs, desires and expectations) also. Company have to be in tune with its environment; internal (e.g. employees) and external (e.g. buyers, suppliers), because environment (external and internal) have impact on strategy implementation process.

Originality: We found a number of studies in the field of strategy implementation process and, on the other hand, a number of studies related to the importance of projects. However, we did not find

any research that considers cross-section and importance of synergy between project and strategy implementation process.

Limitations / further research: We restricted ourselves on researches that has already been made in the field of strategy implementation process and project and on qualitative research methods. In the future, we propose a quantitative survey to show the coherence or discrepancy between theory and practice.

Keywords: strategic management, project management, strategy implementation process, strategic importance of projects.

Copyright (c) Sabina VERŠIČ



Creative Commons License

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License.