

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Zaključna projektna naloga

ANALIZA PROJEKTA VETRNIH ELEKTRARN  
VOLOVJA REBER

Dolores Keš

Koper, 2008

Mentor: asist. mag. Mojca Prevodnik



## POVZETEK

V zaključni projektni nalogi so predstavljeni potrebni koraki za pravilno načrtovanje delovanja organizacije, prav tako pa prvine poslovnih projektov, saj so slednji po mnenju nekaterih avtorjev izredno pomembni za izvajanje različnih strategij razvoja podjetja. V nalogi sem predstavila projekt »Izgradnja vetrne elektrarne Volovja reber« in njegovega investitorja. V sklopu predstavitve projekta sem navedla načrtano strukturo projekta in njegovo vsebino, v analizi projekta pa ugotavljala, kje so poglobitni vzroki, da projekt do danes še ni realiziran. V sklepu sem podala zaključno misel o razlogih za dosedanje neuspešne aktivnosti podjetja Elektro Primorska, d. d.

*Ključne besede:* strateško načrtovanje, cilji, vizija, poslanstvo, strategija, projekt, potek projekta, strateški management, projektni management.

## SUMMARY

In our work the necessary steps for the efficient planning of the enterprise management are presented, as well as the elements of the business projects. According to some authors the latter are extremely important for the implementation of the various strategies of the enterprise development. In the diploma thesis we presented the project »Construction of the wind power plant Volovja reber«, and its investor. We also presented the planned project structure and its contents. In the project analysis we determined the main reasons why the project is still not realised. In the conclusion we listed the reasons for up till now unsuccessful activities of the Elektro Primorska enterprise.

*Key words:* strategic planning, aims, vision, mission, strategy, project, project implementation, strategic management, project management

**UDK:** 005.2:621.548(043.2)



## VSEBINA

<b>1</b>	<b>Uvod</b> .....	<b>1</b>
1.1	Namen in cilj naloge .....	2
1.2	Predvidene metode .....	3
<b>2</b>	<b>Strateško načrtovanje</b> .....	<b>5</b>
2.1	Razvoj strateškega načrtovanja.....	5
2.1.1	Strateško načrtovanje.....	6
2.1.2	Oprelitev vizije, poslanstva in temeljnih ciljev .....	9
2.1.3	Smotrnost strateškega načrtovanja .....	10
2.1.4	Prednosti in slabosti strateškega načrtovanja .....	10
2.2	Proces strateškega načrtovanja .....	11
2.2.1	Strateški načrt in cilji .....	13
2.2.2	Oblikovalci strateškega načrta .....	15
2.2.3	Metode in modeli za oblikovanje strateškega načrta.....	16
2.2.4	Oblikovanje strategij.....	17
2.2.5	Težave pri izvajanju strateškega načrta .....	18
2.2.6	Uresničevanje strategij s projekti .....	20
2.3	Oprelitev projektnega managementa.....	21
2.3.1	Začetek projekta .....	22
2.3.2	Planiranje projekta.....	23
2.3.3	Udeleženci v projektu.....	24
2.3.4	Uveljavljanje projekta.....	25
2.3.5	Nadzorovanje projekta.....	25
2.3.6	Zaključek projekta .....	26
2.3.7	Strateški in projektni management .....	26
<b>3</b>	<b>Projekt Volovja reber</b> .....	<b>29</b>
3.1	Predstavitev projekta in njegovega nosilca.....	29
3.2	Volovja reber .....	32
3.3	Analiza projekta .....	35
3.4	Predlog za oblikovanje strategije .....	39
<b>4</b>	<b>Sklep</b> .....	<b>43</b>
	<b>Literatura</b> .....	<b>45</b>
	<b>Viri</b> .....	<b>46</b>
	<b>Priloge</b> .....	<b>47</b>



## 1 UVOD

Živimo v času hitrih in nenadnih sprememb, kar povzroča izjemno kompleksnost okolja, to pa otežuje delovanje in življenje družbe kot celote. Veliko večja turbulentnost okolja pa je zagotovo prisotna v okolju, kjer delujejo različne organizacije. Kompleksnost okolja se je začela pojavljati že pred leti, ko so posamezna podjetja začela stremeti k velikim in obsežnim investicijam, skladno s spremembo obsega poslovanja so spreminjala tudi način poslovanja. Tako so nekatera podjetja ugotovila, da je ključ do uspešnega poslovanja podjetij zelo dober akcijski načrt.

Globalizacija, ki jo je dodatno spodbudila vstop Slovenije v Evropsko unijo, je začela vse bolj glasno zahtevati spremembe v načinu poslovanja podjetij. Z odpravo teritorialnih meja se je slovensko gospodarstvo, s tem pa tudi podjetja na trgu, znašlo v okolju vse hujše konkurence, kar je povzročilo boj za preživetje. Zaostrovanje pogojev poslovanja je prisililo podjetja, da so začela razmišljati o tem, kako naj se uspešno odzovejo na tako konkurenčno okolje, ob tem pa zagotovijo izredno prilagodljivost, saj se potrebe trga relativno hitro spreminjajo. Situacija je pripeljala posamezna podjetja do spoznanja, da bodo za uspešen boj na trgu morala zelo dobro načrtovati svoje poslovanje za prihodnost, ob tem pa zagotoviti možnost hitre prilagoditve na zahtevane spremembe trga.

Velikokrat se je v praksi dogajalo, da so podjetja sicer pripravila načrt razvoja podjetja, a je ta pogosto ostal le na papirju in ni nikoli ugledal luč sveta. Počasi so managerji začeli prihajati do ugotovitev, da zelo dober načrt, ki ostane le na papirju in ga ne izvajajo v realnem poslovanju, za podjetje ne predstavlja nobene vrednosti. Korak za korakom so podjetja začela oblikovati načrte poslovanja in jih uresničevati oziroma vsaj poskusiti uresničevati v praksi. Seveda je kljub uresničevanju načrtov v praksi poslovanje prineslo nove težave. Načrti so bili običajno tako pripravljani, da se je podjetje težko odzvalo novi potrebi trga, to pa je pomenilo, da je določena poslovna priložnost splavala po vodi. Managerji so začeli spoznavati, da bo treba poleg načrtovanja uporabiti tudi neko pot, ki bo omogočala hitrejšo odzivnost na potrebe trga. Posamezne plane in aktivnosti so začeli uresničevati s projekti.

Tako smo prešli skozi obdobje, ko se je začelo v praksi vse bolj uveljavljati dolgoročno, srednjeročno in kratkoročno načrtovanje. V okviru vsakega načrtovanja so podjetja začela postavljati vmesne cilje, katerih izpolnitev je bil pogoj za doseganje višjih ciljev. Zagotovo pa ni bilo dovolj, da so podjetja postavila le cilje in ročnost, določiti je bilo treba tudi aktivnosti, ki jih bodo v podjetju izvedli, da bi dosegli posamezen cilj. Tako smo začeli govoriti o strateškem načrtovanju, brez katerega si delovanja v današnjem okolju skoraj ni mogoče zamisliti. V razvoju strateškega načrtovanja so posamezniki prišli do sklepov, da je velik del strategij mogoče uresničiti s posameznimi projekti, kar je pripeljalo do novega področja, in sicer povezovanja

strateških načrtov in projektov. Govorimo o povezavi strateškega in projektne managementa.

Za strateški management je značilen način upravljanja in vodenja podjetja s pomočjo celovitega koncepta oblikovanja in uresničevanja strategije. Proces oblikovanja in izvajanja strategij označujemo kot strateški upravljalni proces, ki zagotavlja nadaljnji strateški razvoj podjetja. Procesi uresničevanja strategij postajajo vse bolj kompleksni in imajo značilnost enkratnih procesov – projektov, katerih uspešno in pravočasno izvajanje je merilo poslovnega uspeha podjetja. Za takšno izvajanje strategij mora biti podjetje projektno organizirano. Projekt je vsaka organizirana aktivnost, ki ima svoj začetek in svoj konec in katere namen je ustvariti edinstven izdelek ali uresničitev zastavljenega cilja.

Sposobnost učinkovitega in uspešnega vodenja ter izvajanja projektov postaja za podjetje vse pomembnejša, zanjo pa je potrebna celovita projektna organiziranost ter izobražen in izkušen projektni management. V sodobnih poslovnih sistemih postaja projekt sredstvo za doseganje večje konkurenčnosti. Kot piše Hauc (2002, 14) so bistvene prvine konkurenčnosti:

- maksimalna kakovost,
- minimalno trajanje,
- minimalni stroški.

To pomeni, da morajo vsi projekti, ki jih izvajamo, zagotoviti visoko kakovost, izvedeni morajo biti hitro in z minimalnimi stroški (Hauc 2002, 15).

V nalogi bom obravnavala podjetje Elektro Primorska, d. d., ki ni klasično tržno usmerjeno podjetje, pač pa je podjetje, ki opravlja specifično dejavnost, vendar tudi zanj v zadnjem času veljajo manj predvidljivi pogoji poslovanja, kot so veljali nekoč. Kmalu po vstopu Slovenije v Evropsko unijo je prišla električna energija na trg, kjer je mogoče z njo trgovati. Podjetje se zaveda, da mora zaradi možnosti prostega trgovanja z električno energijo in vse večje globalizacije začeti svojo dejavnost opravljati na bistveno drugačen način, kot je to počelo v času, ko vseh teh sprememb ni bilo. V podjetju so ugotovili, da lahko skozi izvedbo različnih projektov s področja pridobivanja električne energije uspešno in kakovostno poslujejo. Čeprav so se zelo hitro odzvali na možnost projektne poslovanja, so ob tem nekako pozabili na nujnost strateškega načrtovanja.

### **1.1 Namen in cilj naloge**

Namen mojega dela je proučiti strateško načrtovanje pri projektu vetrnih elektram Volovja reber, če je v kakšni obliki sploh bilo, glede na dejstvo, da je bila odločitev o meritvah potencialne jakosti vetra sprejeta izredno hitro in brez predhodnih raziskav, ter



skladno s tem poskušati prispevati k pravilnemu načrtovanju takšnih dolgoročnih projektov.

Cilj projektne naloge je podati predloge, kako naj bi strateško načrtovali projekt vetrnih elektrarn Volovja reber, saj bi le z vnaprej pripravljenim načrtom imeli pripravljene odgovore na vse pomisleke, ki se pojavljajo glede omenjenega projekta, prav tako pa predvidene morebitne alternativne rešitve v primeru neizvedljivosti projekta.

## **1.2 Predvidene metode**

Problema, ki se ga lotevam v projektni nalogi, se bom najprej lotila s teoretičnega vidika in v ta namen pregledala vso ustrezno literaturo. V nadaljevanju se bom opirala na že opravljene raziskave potencialnega investitorja (študije presoje vpliva na okolje in javnomnenjske raziskave), na raziskave pristojnih inštitucij v Sloveniji in tujini (izdelani elaborati predinvesticijskih zasnov) ter na opravljene analize, ki jih je naročila občinska uprava Občine Ilirska Bistrica. Poleg omenjenega se bom opirala tudi na veljavne predpise ter na vsebine oz. zahteve sporazumov, podpisanih z EU, glede okoljevarstvenih ukrepov in pridobitve energije iz obnovljiv virov.

Opravila bom anketo med prebivalci občine Ilirska Bistrica, pri čemer bodo večji delež anketirancev predstavljali prebivalci iz obravnavanega območja in njegove bližnje okolice, manjši delež pa tisti, ki jih vetrne turbine zadevajo posredno. V mislih imam tiste prebivalce, ki živijo v občini Ilirska Bistrica, vendar so od lokacije, kjer naj bi vetrne turbine stale, zelo oddaljeni in vetrnic ne bodo videli (širša okolica). S predstavniki Elektro Primorske, občinskim vodstvom in tako imenovano iniciativo za »Guro« oziroma s predstavniki Društva za opazovanje in preučevanje ptic Slovenije (DOPPS) pa bom opravila osebni razgovor.



## 2 STRATEŠKO NAČRTOVANJE

### 2.1 Razvoj strateškega načrtovanja

Načrtovanje (celotnega) poslovanja podjetja se je skozi zgodovino spreminjalo, sledilo spremembam, ki se porajajo v gospodarjenju podjetij. Strokovna literatura (npr. Hauc, Vila, Rozman) navaja, da je praksa prešla že štiri glavne faze v razvoju podjetniškega načrtovanja.

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

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

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

Zaradi precejšnjega neuresničevanja načrtov so v 70-ih letih prejšnjega stoletja prišli do ugotovitve, da sama izdelava strateškega načrta ne zadošča več. Strateško načrtovanje se je preveč formaliziralo in postalo samo sebi namen, vendar še tako dobro izdelan načrt nima nobene vrednosti, če ni uresničen v praksi.

Strateško načrtovanje izhaja iz spoznanja, da zgodovinski trendi ne zadoščajo, ter usmerja pozornost na celotno ter kompleksno poslovno in tržno okolje, kjer deluje organizacija (Biloslavo 2006, 49).

Zaradi problema neuresničevanja strateškega načrta je bila potrebna revitalizacija in nadgraditev strateškega načrtovanja v smeri izvedbe in kontrole. To da naslednjo fazo v razvoju podjetniškega načrtovanja, tj. t. i. faza strateškega managementa (Rozman 1993, 61). Strateški management lahko opredelimo kot proces ustvarjalnega snovanja, izbire in implementacije razvojnih možnosti, ki pomembno vplivajo na dolgoročno uspešnost organizacije s postavljanjem smernic za njeno delovanje ter z ustvarjanjem skladnosti med temeljnimi zmožnostmi organizacije in okoljem, v katerem deluje (Biloslavo 2006, 54).

Biloslavo (2006, 39–41) pravi, da je prva stopnja v obvladovanju organizacije načrtovanje – ne le sprotno, temveč za bolj ali manj oddaljeno prihodnost. Bolj kot je prihodnost oddaljena, manj vemo o njej, zato je zelo pomembno racionalno analiziranje, s katerim lahko predvidimo bližnja dogajanja, dolgoročnejši vpogled pa lahko omogočajo izkušnje, saj se marsikatera dogajanja v času ponavljajo. Podrobnejši pogled v obvladovanje organizacij pove, da management sicer načrtuje cilje in strategije, vendar načrtov ne dokumentira. Zapisovanje bi olajševalo vpogled v strateške zadeve; da managementa pravzaprav ne načrtuje formalizirano, ker je poslovanje podjetja tako preprosto, okolje podjetja pa tako stalno, da nekoliko kompleksnejše načrtovanje skoraj ni potrebno; da management sploh ne načrtuje. Načrt za prihodnost ne pomeni veliko papirja, temveč usmeritev in obveznost, ki jo poleg managementa osvoji kar največ sodelavcev. Če je načrt premalo podroben, lahko organizacijo prehitijo bolje pripravljene tekmece – če je preveč podroben, se lahko spremeni v miselni oklep in zavaja na napačno pot.

### **2.1.1 Strateško načrtovanje**

Okolje, ki je bilo polno radikalnih sprememb in diskontinuitet dotedanjih razvojnih trendov, mnogi imenujejo turbulentno okolje. V tem obdobju se je pojavilo tudi nasprotje med spreminjanjem okolja in poslovanjem organizacij. Okolje je od organizacij zahtevalo pogoste in čedalje hitrejše spremembe, podjetjem pa te spremembe niso bile dobrodošle. Razvilo se je strateško načrtovanje, ki ga vsak izmed avtorjev opredeljuje nekoliko drugače.

Strateško načrtovanje je definiranje ciljev organizacije ter strategij za doseganje navedenih ciljev. Pojem *strateški* je izpeljan iz besede strategija in pomeni postopke, metode in načine za doseganje zastavljenih ciljev. Načrtovati pa pomeni izdelati oziroma predlagati načrt za uspešno izvedbo nekega dejanja, kar nekdo namerava storiti oziroma uresničiti.

Strateško načrtovanje predvideva razvoj organizacije, njeno poslanstvo, vizijo dolgoročne cilje in preprečuje razna tveganja. Načrtovanje je sestavljeno iz dveh delov, in sicer del, ki določa cilje in strategije za njihovo doseganje, in na del, ki poskuša po določeni poti doseči čim boljše poslovanje organizacije.

Strateško načrtovanje je vseobsežno in obsega za organizacijo pomembne zadeve, obsega dejavnosti organizacije ter okolja, ki vplivajo na organizacijo, ter tekoče načrtovanje politike organizacije kot sestavino razvojnega načrta (Tavčar 1996, 428).

Rozman (1993, 60) pravi, da se s strateškim ali dolgoročnim načrtovanjem določajo poti podjetja kot celote, s taktičnim ali letnim načrtovanjem pa se skuša doseči čim boljše poslovanje podjetja na izbrani poti. Taktično načrtovanje je torej iz strateškega načrtovanja izhajajoči del, ki se uresniči v obravnavanem letu.

V današnjem turbulentnem okolju obsega delovanje organizacije in udeležencev organizacije nepregledno in neobvladljivo množico sestavin in dejavnikov ter povezav med njimi, zato ni mogoče zanesljivo napovedati delovanja enih ali drugih v prihodnosti. Smiselno je, da organizacija izbere poenostavljeno podobo najpomembnejših sestavin svojega delovanja. Smiselna podoba organizacije je takšna, ki obsega cilje in strategijo za doseganje slednjih. Iz različnih opredelitev strategije, ki jih v literaturi zasledimo, je moč sklepati, da je strateško načrtovanje sestavni del temeljne, razvojne in sprotne politike, ki skupaj tvorijo okvirni model politike organizacije (Biloslavo 2006, 42 in 68–69):

- temeljna oziroma dolgoročna politika sestoji iz smotrov, poslanstva ter kulture in konceptov sredstev organizacije;
- razvojna oziroma srednjeročna politika sestoji iz razvojnih ciljev, poslovnega modela, strukture in infrastrukturnih sistemov in pa oskrbovanja in razporejanja sredstev;
- sprotne oziroma kratkoročna politika sestoji iz sprotnih ciljev, izvajanja programov, vedenjskih procesov ter gospodarjenja s sredstvi.

Povzeto po Biloslavu (2006, 69–71) in Pučku (2002, 236) so cilji pri strateškem načrtovanju neki nameni, ki naj bi jih v prihodnosti dosegli. Cilje dosegamo na več načinov, zato njihovo postavljanje oziroma načrtovanje poteka v naslednjih korakih:

- postavljanje ciljev,
- izoblikovanje strategij za doseganje ciljev,
- ocenjevanje alternativ za doseganje ciljev,
- izbira alternative,
- izdelava načrtov, programov.

Cilj strateškega načrtovanja je, da organizaciji pomaga izbrati in organizirati dejavnosti tako, da bo ostala zdrava, pa četudi pride do težav pri kateri koli dejavnosti.

Načrtovanje temelji na celotnem in kompleksnem poslovnem okolju, vendar trenutnih pogojev ne sprejema kot omejitve. Namesto njih uvaja dobro opredeljene cilje in skrbno razvite usmeritve, ki vodijo k izpolnitvi postavljenih ciljev.

Za strateško načrtovanje je ključni pojem strategija. Torej, razvijanje in iskanje različnih strategij je iskanje možnosti za uresničitev smotrov oziroma temeljnih ciljev in poslanstva organizacije. Ravno v tem je razlog, da so smotri podjetja izhodiščnega pomena za strateški management. Organizacija naj se odloči, kaj je zanjo najbolj smiselno, kajti ni strategije, ki bi bila najboljša za prav vse tekmece v določeni dejavnosti (Biloslavo 2006, 102 in 108–109).

Strateško načrtovanje nam daje odgovor na tri ključna vprašanja:

- Kje smo?
- Kam gremo?
- Kako do tja priti?

Na prvo vprašanje si odgovorimo z analizo notranjega in zunanjega okolja, na drugo vprašanje dobimo odgovor z oblikovanjem vizije, poslanstva ter ciljev, na zadnje, ključno vprašanje, pa dobimo odgovor z oblikovanjem ustrezne strategije organizacije.

Na omenjena vprašanja si lahko odgovorimo tudi po Rozmanu (v Rozman, Kovač in Koletnik 1993, 83), ki strateško načrtovanje opredeli kot celoten proces načrtovanja poslovanja; v najbolj enostavni obliki ga sestavljajo naslednje štiri faze:

- analiza poslovanja (pokaže prednosti in slabosti podjetja),
- analiza in predvidevanje okolja (odkrije priložnosti in nevarnosti iz okolja),
- določanje ciljev podjetja oziroma prihodnjega stanja poslovanja,
- določanje poti za doseg ciljev oziroma oblikovanje strategij.

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

Končni namen vsega načrtovanja v organizaciji je uspešnost slednje – organizacija bo uspešna le, če bo načrtovano v planu tudi uresničila v praksi. Edine sestavine strateškega načrta, ki se v praksi tudi dejansko izvedejo, so strategije, kar je razvidno iz faz strateškega načrtovanja. Prednosti in slabosti podjetja ter priložnosti in nevarnosti

okolja so zgolj osnova za postavitev ciljev. Cilji podjetja predstavljajo usmeritev strategijam in po izvedbi strategij njihovo posledico. Strategije so tiste, ki sedanje stanje preslikajo v zamišljeno, želeno stanje v prihodnosti; v procesu izvajanja se uresničujejo in tako pripeljejo do cilja.

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

### **2.1.2 Opredelitev vizije, poslanstva in temeljnih ciljev**

Vizija, kot jo razumemo v strateškem managementu, je projekcija organizacije v prihodnost, ki smiselno povezuje in izraža pomembne in dolgoročne interese pomembnih udeležencev organizacije. Vizija opisuje neko želeno podobo organizacije v prihodnosti, njene dosežke in njen položaj v odnosu do vplivnih udeležencev (Biloslavo 2006, 104). Brez osnovne vizije usmeritve organizacije niso jasne, interesi niso usklajeni, prav tako pa organizacija nima nečesa, k čemur bi zaposleni stremeli, nima nečesa, kar bi jih motiviralo. Vizija mora biti jasna, izzivalna, privlačna, polna vrednot ter usmerjena v potrebe vplivnih udeležencev.

Po Biloslavu (2006, 106) je primerna vizija tista, ki:

- oblikuje izhodišča za strateško načrtovanje in snovanje konkretnih ciljev;
- deluje kot kompas – ob vsaki pomembni odločitvi, ob vsaki dilemi ali konfliktu se zaposleni lahko vprašajo, katera od mogočih rešitev jih bo ohranila v smeri proti viziji in katera jih bo usmerila stran od nje;
- je most med sedanjostjo in prihodnostjo;
- spodbuja občutek predanosti in pripadnosti organizaciji;
- usmerja in združuje prizadevanja sodelavcev za skupni ideal.

Poslanstvo lahko opredelimo tako (Biloslavo 2006, 114): »Poslanstvo nam pove, zakaj organizacija obstaja (komu je namenjena in kako). Pri tem mora biti dovolj edinstveno, da nam pove, kaj organizacija počne in česa ne počne.« Iz te opredelitve lahko ugotovimo, da poslanstvo izraža vsa menjalna razmerja, ki jih ima organizacija z vplivnimi udeleženci.

Temeljni cilj ali smoter je to, zaradi česar nekaj obstaja oziroma se nekaj dogaja. Smoter je končni razlog njenega delovanja in središčni motiv dela zaposlenih. Smotri organizacije so vršni cilji, ki so jim podrejeni oziroma iz katerih so izvedeni vsi drugi cilji organizacije (Biloslavo 2006, 108). Niso časovno opredeljeni, saj jih organizacija poskuša uresničiti trajno, vse dokler jih ne zamenjajo drugi temeljni cilji. Po Biloslavu (2006, 109) imajo smotri organizacije tri osnovne namene:

- opravičujejo obstoj organizacije,
- oblikujejo vodila, ki naj jim sodelavci sledijo,
- določajo najsplošnejše standarde za ocenjevanje uspešnosti in učinkovitosti delovanja organizacije.

### **2.1.3 Smotrnost strateškega načrtovanja**

Strateško načrtovanje je velikokrat težavno in zapleteno. Mnogi managerji porabijo le malo časa za načrtovanje prihodnosti, vendar se s strateškim načrtovanjem določajo smernice za uspešno poslovanje organizacije in zmanjševanje tveganj, posledično pa povečuje dobiček.

Kot navaja Tavčar (2000, 110), statistike kažejo, da večina organizacij ne preživi dvajset let od ustanovitve; to velja za majhne, srednje in velike. Razloga za propadanje sta naslednja:

- organizacija je jetnik preteklosti, ki pa se nadaljuje v drugačno prihodnost;
- organizacija si ne zna zase ustvariti prihodnosti, ki je večinoma drugačna od sedanjosti.

Strateško načrtovanje je osnova za učinkovito odzivanje organizacije na spremembe tako v notranjem kot v zunanjem okolju. Strateško načrtovanje je razširjeno še na izvedbo in kontrolo. Razlog za povezovanje načrtovanja in izvedbe je predvsem v precejšnjem neuresničevanju zastavljenih strateških načrtov.

### **2.1.4 Prednosti in slabosti strateškega načrtovanja**

Kot vsako načrtovanje ima tudi strateško svoje prednosti in slabosti (Biloslavo 2006, 40–42, 53, 67–71; Pučko 2002, 271–272 in 284).

Prednosti strateškega načrtovanja so:

- *Prilagodljivost*: načrtovanje obravnava negotovo prihodnost, zato za dosego postavljenih ciljev obstaja več možnih variant; če ugotovimo, da pot, po kateri gremo, ni prava izbira, jo lahko zamenjamo z drugo. Seveda obstaja verjetnost, da organizacija utрпи določene izgube, vendar je ta izguba še vedno boljša, kot če sploh ne vemo, kam gremo.
- *Periodičnost*: temeljna politika zagotavlja trdnost in stalnost pri delovanju podjetja, zato naj se ta politika ne spreminja, ker jo je tudi najteže spreminjati; udejanja jo razvojna politika, ki snuje programe za obdobje od pet do deset let, slednjo nekoliko lažje spreminjamo; najlažje pa usmerjamo in spreminjamo sprotno politiko, ki je oblikovana za dobo do enega leta.



- *Skladnost*: pri pravilnem načrtovanju je tekoča politika skladna z razvojno, ta pa s temeljno politiko podjetja, tako imajo organizacija in njeni vplivni udeleženci jasno začrtano pot, kam gredo.
- *Racionalnost*: vsaka izmed osnovnega modela politike organizacije opredeljuje strateško načrtovanje le do stopnje podrobnosti, ki je v njenem obsegu. Torej, temeljna politika opredeljuje strateško načrtovanje le v splošnem, veliko bolj podrobno je strateško načrtovanje opredeljeno v razvojni politiki, najbolj podrobno pa je opredeljeno pri sprotni politiki.
- *Ustvarjalnost in preišljnost*: managerji morajo biti pri oblikovanju strateških načrtov ustvarjalni in izvirni, a prav tako preišljeni.

Slabosti strateškega načrtovanja:

- *Kompleksnost*: strateško načrtovanje je kompleksen proces, ki terja veliko časa managerjev, posledično ovira ustvarjalnost.
- *Neusposobljeni načrtovalci*: načrtovalci nimajo dovolj znanja, tako teoretičnega kot praktičnega.
- *Premalo sredstev*: strateško načrtovanje mora biti učinkovito in relativno hitro, to pa zahteva veliko časa, finančnega kapitala in ljudi.
- *Prevelika vloga načrtovalcev*: z načrtovanjem se mora zaradi njegove kompleksnosti in zahtevnosti ukvarjati vrhnji management.
- *Ni kontrole izvedenosti načrtov*: ni povezave med načrtovanjem in kontrolo, posledično se zastavljeni načrti ne izvajajo.
- *Dogodki prehitevajo načrte*: določene pričakovane spremembe se v okolju zgodijo prej, kot smo jih pričakovali, tako lahko postavljeni načrti niso več uporabni.
- *Pojavijo se lahko nepredvidene težave*: kljub izredno natančnemu načrtovanju in preučevanju se lahko zgodi, da nastopijo nepredvidene težave.

## 2.2 Proces strateškega načrtovanja

Naj se najprej osredotočimo na način sprejemanja odločitev. Organizacija do njih lahko pride po sistemu, kot je strateško načrtovanje. Če je tako, potem so bile odločitve sprejete po daljšem obdobju zbiranja informacij, analiz in napovedovanj. S procesom načrtovanja se ni ukvarjal le vrhnji management, pač pa tudi analitiki, ki so nudili pomoč preudarkom vodilnih. Rezultat tega bi moral biti načrt za celotno organizacijo za dobo nekaj let.

Po Tavčarju (1996, 338) načrtovanje in izvajanje načrtov obsega štiri temeljne korake:

1. *postavljanje ciljev*: cilji omogočajo opredeljevanje nalog posameznikov, skupin in delov organizacije, ter omogočajo racionalno poslovanje;
2. *prepoznavanje stanja*: potrebne dejavnosti in sredstva za doseganje ciljev so odvisna od razlike med obstoječim in načrtovanim stanjem;
3. *problemi in priložnosti*: manager analizira notranje prednosti organizacije ter ugodne izzive iz okolja, pa tudi notranje slabosti in zunanje nevarnosti, ki bodo olajševale ali oteževale doseganje ciljev;
4. *načrtovanje strategij* za doseganje posameznih ciljev obsega potrebne dejavnosti, urejenost delovanja ter sredstva za učinkovito in uspešno delovanje.

Pomembni so štirje ključni koraki (postavitev cilja, prepoznavanje stanja, problemi in priložnosti, ki jih poiščemo v zunanjem in notranjem okolju ter načrtovanje strategij), ki jih organizacije izvajajo v sklopu strateškega načrtovanja. Organizacije, ki pri načrtovanju uporabljajo omenjeni postopek, so organizacije, ki imajo logičen in strukturiran pristop k izdelovanju strategij (Tavčar 1996, 338).

Imamo pa tudi organizacije, ki jim je takšen sistem načrtovanja tuj, veliko bliže pa jim je sprejemanje odločitev, ki so veliko manj strukturirane. Govorimo o t. i. ad hoc odločitvah. Omenjene odločitve so nekako priložnostne odločitve, ali pa posledica kriz in težav v organizaciji, ker slednja ne ve, kaj želi doseči (povzeto po Tavčar 1996, 340–341).

Med obema skrajnostma – strateškim načrtovanjem in »ad hoc« odločitvami – pa je vrsta različnih načinov strateškega odločanja. V nekaterih organizacijah je za odločanje odgovoren direktor, ki se z nikomer ne posvetuje in ne pripravi nikakršnega načrta, pa vendar ima jasno vizijo o prihodnosti organizacije (na primer v organizacijah, ki jih vodijo lastniki, ali v mikro ali majhnih organizacijah). V drugih primerih vodstvo pripravi okvirne smernice za managerje poslovnih enot, profitnih centrov, oddelkov, ki dajejo nižjim vodilnim kadrom dokajšnja pooblastila pri odločanju (povzeto po Tavčar 1999, 17–18).

Od samega začetka se mora organizacija zavedati, da ni enega samega najboljšega načina za upravljanje strategije organizacije. Načrtovanje strategij in njihova uporabnost sta odvisni tudi od vrste drugih dejavnikov, kot so okolje organizacije, panoga, v kateri organizacija deluje, od časa, ki ga organizacija potrebuje, da neke spremembe uvede, od narave dela v organizaciji in od velikosti organizacije. Vsi ti dejavniki pa prinašajo svoje prednosti in svoje slabosti pri strateškem načrtovanju organizacije.

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

### 2.2.1 Strateški načrt in cilji

Strateški načrt sega v prihodnost in obravnava pomembne zadeve za razvoj organizacije. Ker strateški načrt sega v prihodnost, obsega negotovost in tveganje. Skuša biti celovit, vseobsežen, posamezne dejavnosti, programe in usmeritve skuša združevati v celoto. Strateški načrt obsega sestavine politike organizacije: vizijo (kdo smo, kaj smo, kam gremo) in smotre, najbolj temeljne cilje organizacije ter poslanstvo kot okvir dejavnosti, s katerimi se organizacija uveljavlja na tržišču ob konkurentih. Strateški načrt zajema tudi razporejanje sredstev organizacije med pomembne programe (Tavčar 1996, 337).

Namen strateškega načrtovanja ni samo izdelava strateškega načrta, temveč usmerjanje organizacije v prihodnost. Rezultat načrtovanja ni le dobro izdelan strateški načrt, pač pa doseženi cilji in s tem izpolnjeno poslanstvo organizacije v prihodnosti. V organizaciji je treba snovati takšen načrt, ki dopušča spremembe zaradi različnih dejavnikov v organizaciji ali izven nje. To pomeni zastavljanje prilagodljivih ciljev.

Cilje je treba načrtovati alternativno, si poleg srednjega cilja zastaviti še višji cilj za ugodnejše okoliščine, nižjega za manj ugodne okoliščine ter še enega za katastrofalne okoliščine. Z alternativnim načrtovanjem ciljev pa oblikujemo scenarije. Literatura (npr. Biloslavo 2006, 172–173 in 179) pravi, da je poleg treh scenarijev smiselno oblikovati še četrtega, ki se nahaja nekje vmes, kajti pri oblikovanju treh scenarijev smo potemtakem prisiljeni izbrati srednjo pot.

Cilj je neko želeno stanje. Postavljeni cilji morajo biti merljivi, dosegljivi, spodbudni in usklajeni. Merljivi cilji dajejo zadovoljstvo nad dosežkom, dosegljivi cilji so takšni, ki so realni, spodbudni so tisti, ki nam obetajo izpolnitev naših interesov, usklajeni cilji pomenijo tvorbo hierarhije; podrejeni cilji morajo biti v skladu z nadrejenimi. Če cilja ne moremo izmeriti, je lahko koristna usmeritev, ni pa uporaben za konkretno obvladovanje organizacije. Merila in standardi uspešnosti imajo pomemben vpliv na sodelavce organizacije, saj jim povedo, kaj v organizaciji šteje, za kaj se kaže zavzemati, zakaj je mogoče pričakovati priznanje in napredovanje.

Cilji organizacije zadevajo številne dejavnosti, časovna obzorja, enote organizacije in posameznike v njej. Razvrščeni naj bodo po pomembnosti, povezanosti in času ter naj bodo podrejeni maloštevilnim smotrom. Dobri cilji naj bodo *merljivi* (merljivost je predpogoj za obvladovanje organizacije), *dosegljivi* (ljudje zavzeto delujejo le za doseganje realnih, dosegljivih ciljev) in *skladni* (smotri in cilji tvorijo hierarhijo; podrejeni cilji morajo biti v skladu z nadrejenimi) (Tavčar 2002, 82).

Cilji so sestavni del načrtovanja. Načrtovanje pa zajema določanje ciljev in sredstev ter poti za njihovo doseganje. Postavljeni cilji omogočajo kontrolo, pri kateri primerjamo postavljene cilje in dejansko dosežene cilje. Postavljeni cilji organizacije morajo biti jasni. Opredelimo jih kot točno določene zelene rezultate poslovanja, ki naj

bi jih organizacija dosegla v določenem času. Dosegljivi so z usklajenim delovanjem ostalih funkcij v organizaciji. Morajo biti sistematično postavljeni, saj osnovni cilji oblikujejo merila za opredeljevanje strateških ciljev in vseh delnih ciljev v organizaciji. Delijo se na delne cilje poslovnih enot in programov ter cilje poslovnih funkcij.

Oblikovanje ciljev organizacije ne zagotavlja, da bo organizacija te cilje tudi v celoti dosegala. Cilji zadevajo dosežke organizacije v prihodnosti. Te je mogoče deloma napovedati, če so dogajanja v notranjih in zunanjih okoljih organizacij zvezna, če pa ni tako, je napovedovanje le razumno ugibanje, cilji pa želje in namere. Za organizacijo je lahko usodno, če se razmere v prihodnosti toliko spremenijo, da postane doseganje prvotno načrtanih ciljev nemogoče ali postanejo ti cilji prenizki. Zato je smiselno, da poleg srednjega ali normalnega cilja organizacija zastavi še višje cilje za ugodnejše priložnosti in nižje cilje za neugodne razmere, morebiti še en cilj za katastrofalne okoliščine. Torej – cilji morajo biti ne le *merljivi, dosegljivi in spodbudni*, pač pa tudi *prilagodljivi* (Tavčar 2002, 82).

Strateški načrt je torej pisni dokument, v katerem so jasno opredeljeni cilji in strategije, s katerimi nameravamo doseči te cilje. Z njim si zamislimo delovanje in neko prihodnje stanje organizacije. Pri vsem skupaj pa je izjemnega pomena proces, s katerim pridemo do želenega stanja oziroma izida. Povedali smo že, da morata biti proces izdelave strateškega načrta in kasnejše nadzorovanje izvedbe omenjenega načrta povezana in vsak zase predstavljata eno izmed faz snovanja strateškega načrta. Celotno sliko – od priprave strateškega načrta, pa do izvedbe in kontrole – opredeljujejo tri faze (Belak 2002, 210–213):

1. *Opredelitev sedanjega stanja*, ki zajema analizo notranjega in zunanjega okolja. Z analizo notranjega okolja ocenjujemo poslovanje organizacije. Z njo ugotovimo tako prednosti kot težave organizacije. Ker pa na poslovanje organizacije vpliva tudi okolje, je prav tako potrebna analiza slednjega. Analiziramo okolje, v katerem organizacija posluje. Analiza zajema odjemalce, konkurente, dobavitelje in ostalo okolje.
2. *Izdelava strateškega načrta*, ki vsebuje vizijo (želeno stanje organizacije v prihodnosti), poslanstvo (odgovor, zakaj organizacija obstaja), vplivne udeležence organizacije, cilje (točno določene zelene rezultate poslovanja, ki so časovno opredeljeni), smotre (temeljne cilje organizacije, ki niso časovno opredeljeni) ter strategije za doseganje ciljev (različne poti za doseganje postavljenih ciljev).
3. *Kontrola izvedbe strateškega načrta*, ki zajema primerjavo doseženega z načrtovanim.

### 2.2.2 *Oblikovalci strateškega načrta*

Strateški načrt lahko oblikujejo lastniki oziroma ustanovitelji organizacije, ali pa to nalogo zaupajo vrhnjemu managementu kot predstavniku organizacije. Če to nalogo zaupajo predstavnikom organizacije, slednji naletijo na težavo usklajevanja različnih interesov vplivnih udeležencev organizacije.

Po Biloslavu (2006, 19) vplivne udeležence organizacije predstavljajo vsi tisti, ki:

- imajo interes v delovanju organizacije,
- imajo moč, da svoj interes uresničijo,
- pripravljeni so svojo moč izrabiti.

Tako vplivne udeležence predstavljajo lastniki, management in predstavniki zaposlenih v organizaciji. Vsak izmed njih ima svoj interes, ki ga skuša uveljaviti, zato morajo managerji oziroma oblikovalci strateškega načrta imeti izjemne sposobnosti za usklajevanje različnih interesov, obenem pa prispevati k uspešnosti organizacije. Interesi udeležencev odražajo potrebe, želje in pričakovanja udeležencev ter izhajajo iz potreb in vrednot udeležencev organizacije. V navzkrižnih interesih skuša poslovodnik odločati tako, da bi njegova organizacija čim uspešneje dosegala svoje cilje (Tavčar 1999, 19). Interesi posameznih udeležencev so si med seboj zelo različni. Vsak izmed udeležencev, pa najsi bo lastnik organizacije, zaposlen v organizaciji ali pa sodelavec organizacije, skuša dosegati svoje zastavljene cilje. Zaradi slednjih poskuša vplivati na vsebino vizije organizacije, na temeljna vprašanja in posledično na smotre in temeljne ter trajne cilje organizacije. Vodstvo organizacije ima svojo vizijo in skladno s tem oblikovane strategije, kako voditi organizacijo. Ravno v tem je razlog za različne zahteve, želje in posledično pričakovane koristi, ki jih je med seboj izredno težko uskladiti. Vsi udeleženci pričakujejo, da jim organizacija povečuje njihove koristi. Med udeleženci in organizacijo se oblikujejo menjalna razmerja, ki veljajo tako za notranje kot za zunanje udeležence. Udeleženci organizacije in njihovi interesi so predstavljeni v nadaljevanju (Tavčar 1999, 20):

#### *Notranji udeleženci*

- Deležniki, podjetniki – lastniki; tisti, osnujejo organizacijo, jo imajo v lasti, prav tako pa jo lahko upravljajo. To so tisti, ki v organizacijo vložijo svoj denar ali premoženje s pričakovanjem, da bo naložba varna ter da bo prinesla povečanje vrednosti vloženega kapitala. Cilj podjetnikov je poleg oplemenitenja njihovega denarja tudi uresničevanje podjetniške zamisli. Ti udeleženci imajo za cilj samostojnost in avtonomnost odločanja.
- Managerji; so tisti vplivni udeleženci organizacije, ki predstavljajo vodstvo. V njihovo delo naj se lastniki ne bi vmešavali. Imajo nalogo načrtovanja in

organiziranja dela v organizaciji. usmerjajo zaposlene k postavljeni viziji in ciljem ter nadzirajo potek raznih aktivnosti v organizacije. Njihov cilj je oblikovati vizijo podjetja in skladno s tem opredeliti strategije ter v smeri postavljenih strategij delovati. Njihov interes je moč, vpliv in ugled.

- Sodelavci – to so ljudje, ki so v organizaciji zaposleni, in drugi izvajalci, ki v organizaciji vidijo plačano delo, ki jim omogoča obstoj in nudi neko socialno varnost. Lahko pa vidijo v tem možnost vzpostavljanja stikov z drugimi ljudmi, možnost lastnega razvoja ter možnost priznanja statusa in ugleda.

#### *Zunanji udeleženci*

- Vlagatelji izven podjetja – to so udeleženci, ki so v organizacijo vložili svoj finančni kapital, ta pa jim zagotavlja lastništvo, skladno z višino njihovega vložka. Ti udeleženci pričakujejo varnost naložbe svojega kapitala, relativno visoko donosnost vloženega kapitala ter rast premoženja.
- Dobavitelji – v organizaciji vidijo možnost, da ji svoje storitve ali produkte ugodno prodajo, pričakujejo stabilen odjem, ugodne pogoje poslovanja in seveda likvidno sposobnost odjemalca oziroma organizacije.
- Odjemalci – od organizacije pričakujejo možnost zanesljivega odjema produktov ali storitev ter vsebinsko primerne koristi za zmerno ceno, zagotavljanje (po)storitev ter posebne pogoje pri poslovanju z organizacijo.
- Konkurenti – pričakujejo spoštovanje in ohranjanje načel lojalne konkurence v trženjskem tekmovanju ter možnost sodelovanja in povezovanja z drugimi organizacijami.
- Država in družba – zajema krajevne in državne oblasti, tuje in mednarodne organizacije, združenja in interesne povezave vseh vrst, politične stranke, državljske pobude in javnost nasploh, ki združujejo različna pričakovanja oziroma hočejo uveljaviti svoje interese v razmerju do organizacije. Pričakujejo plačilo davkov, zagotavljanje delovnih mest, zagotavljanje prispevkov za socialne namene, prispevke k infrastrukturi, delovanje znotraj pravnih predpisov in norm, sodelovanje v izražanju politične volje, podpiranje znanstvenih in izobraževalnih institucij in ohranjanje življenju prijaznega okolja.

Kljub pomembnosti oblikovanja strateškega načrta pa včasih management te naloge ne jemlje tako resno in odgovorno, kot bi jo moral, in je to delo enega samega človeka.

#### **2.2.3 Metode in modeli za oblikovanje strateškega načrta**

Metode in modeli so instrumenti za izboljševanje učinkovitosti in uspešnosti strateške analize. Temeljit pristop k izboljševanju zahteva obsežna in kompleksna

znanja o managementu, ki jih obvlada le malo managerjev in drugih sodelavcev organizacije. Zato temeljit in vseobsegajoč pristop največkrat naleti na nerazumevanje iz zavračanje. Model lahko v splošnem opredelimo kot poenostavljeno predstavitev realnega sveta, ki obsega pomembne elemente opazovanega objekta ali dogodka (Biloslavo 2006, 71). Metode in modeli strateške analize so lahko učinkovito sredstvo, ki vodi do učeče se organizacije (Biloslavo 2006, 71–73):

- *Analiza SPIN*: z njo opredelimo prednosti in slabosti organizacije ter nevarnosti in priložnosti v okolju organizacije. Ta metoda poleg ocene notranjih prednosti in slabosti vključuje še oceno zunanjih izzivov in nevarnosti. Ob svojem nastanku je bila mišljena kot orodje za oceno usklajenosti med strategijo organizacije in njenim okoljem.
- *Scenariji*: metoda izhaja iz potrebe organizacij, ki poslujejo v izjemno dinamičnem okolju; ideja je opredeliti obstoječe smernice in ključne negotovosti ter jih združiti v nekaj scenarijev bodočega okolja.
- Portfeljska analiza.
- Veriga vrednosti.

#### 2.2.4 Oblikovanje strategij

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

Oblikovanje strategije organizacije je zelo zahtevno, obenem pa tudi ustvarjalno delo. Definiramo jo lahko kot določen program, opredelimo smer za doseganje dolgoročnih ciljev organizacije ob upoštevanju medsebojne povezanosti organizacije in okolja. Ključna naloga strategije je nazorna predstavitev poti in sredstev na poti do postavljenih ciljev.

Strategija organizacije obsega dejavnosti za doseganje ciljev, urejenost za doseganje ciljev ter sredstva za doseganje ciljev organizacije (Tavčar 1999, 26). Strategija mora biti oblikovana tako, da upošteva priložnosti in nevarnosti v okolju, organizaciji naj prinaša trajno konkurenčno prednost, skladati pa se mora s smotri in cilji organizacije. Prav tako kot cilji mora biti izvedljiva, ujemati pa se mora tudi z

ostalimi strategijami organizacije. Sestavine strategije za uspešno doseganje ciljev organizacije naj bodo dobro odmerjene po vsebini in obsegu.

Vnaprej je na neuspeh obsojena strategija, za katero ni dovolj kapitala ali dovolj zmognih ljudi ali ugleda organizacije. Enako velja za organizacijo, ki ni dovolj organizirana za učinkovito delovanje, in seveda za organizacijo, ki ne obvlada potrebnih dejavnosti ali teh dejavnosti ne izvaja na pravi način (Tavčar 1999, 26).

Strategije imajo naslednje značilnosti (Rozman 2000, 7–8):

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

### ***2.2.5 Težave pri izvajanju strateškega načrta***

Razmere poslovanja so vse težje, zato predvideno poslovanje pogosto ni uresničeno v praksi in tako strateški plani ne dosežejo svojega namena. Nekateri teorije ugotavljajo, da načrti niso (uspešno) izvedeni zaradi naslednjih razlogov (Tavčar 1996, 340 in 341; Hauc 2000, 13; Hauc, Kovač in Semolič 1993, 74; Rozman 2000, 10 in 16).

- Strateški plani, posebno cilji, so pogosto nerealni in zato nedosegljivi. Vzroki, vezani na neizvajanje strateškega plana, pri tem izhajajo iz samega procesa strateškega načrtovanja, saj so strateški cilji težko razgradljivi, neskladni z realnostjo, nerazumljivi itd. in jih je zato težko povezati z izvajanjem. Podjetja morajo poleg izdelanih strateških ciljev v več variantah te hkrati konkretizirati s strategijami za njihovo izvedbo v več variantah. V podjetjih ne smejo izpustiti faze oblikovanja strategij, saj pri tej fazi podjetja pogosto ugotovijo, da prvotni cilji morda niso realni in s tem lahko že v fazi strateškega načrtovanja popravijo cilje in strategije (Tavčar 1996, 340 in 341).
- V podjetjih se ne upošteva, da nepredvidene spremembe v okolju pomenijo (zahtevajo) spremembo planov in njihovih izvedb. Podjetja lahko izvedejo strateški plan, ki ni prilagojen novim razmeram, spremembam in motnjam okolja, uresniči se 'zastarel' plan, ki lahko ne prinese želene uspešnosti. Po drugi strani pa že velik časovni razkorak med oblikovanjem strateških ciljev in



strategij ter samim izvajanjem strategij lahko povzroči, da strategije zaradi hitrih sprememb niso več smiselne ali postanejo celo neizvedljive. Nekateri rešitev problema vidijo v pripravi alternativnih planov za različne scenarije, ki naredijo poslovanje bolj prilagodljivo in pripravljeno reagirati, ko se pojavijo spremembe. Vendar podjetja kljub alternativnim planom dostikrat na spremembe okolja ne reagirajo pravilno oziroma dovolj hitro. Hauc (2000, 13) ne vidi rešitve zgornjega problema v vnaprej zapisanih strategijah za določeno plansko obdobje, pač pa vidi rešitev le v stalnem, neprestanem zagotavljanju oblikovanja in izvajanja ter revidiranja strategij v organizirani obliki. To pa zahteva, da je management praviloma pretežno usmerjen v oblikovanje strategij in prepusti hitro operativno reševanje poslovanja drugim. Hkrati pa zahteva tudi fleksibilno organiziranost, s katero se lahko doseže večja odzivnost na okolje (Hauc, Kovač in Semolič 1993, 74).

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

Če povzamemo navedene razloge neučinkovitega izvajanja strategij, se kot glavni vzrok temu postavi zanemarjanje organizacije. Podjetje in zaposleni se morajo za izvajanje strategij predhodno pripraviti in ustrezno organizirati, s čimer se strinjajo številni avtorji. Kovač (v Vila in Kovač 1997, 271–272) uvrsti v sklop oblikovanja (pred)pogojev za uspešno izvedbo strategij naslednje dejavnike: oblikovanje organizacijske strukture, organizacijske kulture in kontrolo oblikovanja ter uresničevanja strategij podjetja. Pučko (1999, 325–327) podobno meni, da uresničevanje strategij terjajo opravljanje določenih sprememb v organizacijski strukturi, v sistemu nagrajevanja in informiranja, kadrovske spremembe, spremembe v organizacijski kulturi (če ni skladna z zahtevami novih strategij) in podobno. Glavni poudarek pri uresničevanju strategij daje organiziranju, kadrovanju in usmerjanju ljudi.

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

Danes kritično točko predstavlja izvedba planiranih strategij. Problemi pri neuresničevanju (pravih) strategij nastajajo zaradi neupoštevanja ali zanemarjanja povezanosti poslovanja z organizacijo. Značilnosti strategij narekujejo za njihovo izvajanje organizacijo, ki je čim bolj prilagodljiva, ki bo kos kompleksnosti, ki združuje ljudi iz različnih področij itd. Zato uresničevanju strategij najbolj ustreza projektna organiziranost (katerakoli vrsta), sprotne aktivnosti (letni plani) pa se izvajajo s klasično (poslovno-funkcijsko) organiziranostjo.

### **2.2.6 Uresničevanje strategij s projekti**

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

Strateškemu načrtu zato neposredno ne sledi izvajanje poslovanja, temveč najprej proces planiranja organizacije, šele skozi proces uresničevanja organizacije pa se neposredno izvajajo strategije (poslovanje). Gledano le z vidika organizacijskega procesa je izvajanje strategij odvisno od zamišljene, uveljavljene in nadzirane organizacije ali na kratko organiziranja, če ga razumemo širše (Lipovec 1987, 227–231).

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

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

### **2.3 Opredelitev projektnega managementa**

Podjetje deluje zaradi uresničitve skupnega cilja, posamezniki znotraj podjetja pa lahko delujejo z namenom doseganja svojih ciljev. Zato v podjetjih obstaja management, ki z usmerjanjem in usklajevanjem dela drugih ljudi skupaj z njimi dosega cilje podjetja (Rozman 2000a, 48). Tako je management organizacijski proces, katerega glavna naloga je doseganje zastavljenih ciljev skozi vse faze managerskega procesa: planiranje, organiziranje, vodenje in kontrolo (Šušteršič 2004, 272).

V zadnjem obdobju veliko organizacij znotraj rednega in ustaljenega poslovanja vpeljuje še izpeljavo posameznih projektov. Ta razmah je bilo predvsem zaznati zaradi raznih evropskih sredstev. Tako se je vse več organizacij začelo ukvarjati s pripravo projektov. Posledično je naraščala kompleksnost projektov, prav tako pa tudi število projektov, zato se je pojavila nuja po razumevanju projektov. V nekaterih organizacijah se projekti kar vrstijo, nastane lahko cela množica projektov (medsebojno povezanih). Projekti se v določenih primerih dopolnjujejo, uporabljajo ista sredstva in zaposlene, zato jih je treba usklajevati, posameznim projektom pa določati prednost (namenjeni uresničevanju posameznih ciljev). Nekateri projekti pa so že v osnovi del celovite strategije podjetja, zato morajo biti med seboj toliko bolj povezani in usklajeni – ta sklop projektov nekateri imenujejo program projektov ali program. Program projektov ni zgolj povezava medsebojno neodvisnih projektov, obstajajo pomembne razlike (Hrast 2000, 12):

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

Projekt pa velikokrat ne doseže uspeha, saj veliko podjetji nima razvitega načina oziroma postopka obvladovanja in dela na projektu ter koordiniranja med projekti (Hauc 2002, 79). Ker projekt vsebuje določeno stopnjo negotovosti in nedorečenosti, ga je treba zaradi lažjega obvladovanja razdeliti na več projektnih faz, ki omogočajo boljše

kontrolno in povezanost s kontinuiranimi procesi v okviru stalne organizacije podjetja. Zbir vseh faz projekta se imenuje življenjski cikel projekta, ki je kasneje izhodišče za določanje aktivnosti (procesov), ki sestavljajo projekt in jih usmerjajo in izvajajo ljudje.

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

Pri osredotočanju na proces managementa projekta je ta v najbolj običajni delitvi sestavljen iz načrtovanja, organiziranja, vodenja in nadzorovanja projekta. Ker pa je projekt organizacijski pojem, lahko management projekta kot organizacijski proces sestavljajo faze planiranja, uveljavljanja in kontroliranja. Najprej se planira organizacija (postavi se zadolžitve, odgovornosti in avtoriteto), nato se planirano organizacijo uveljavi (skozi proces kadrovanja in vodenja) in kontrolira. Če se proces ravnanja projekta razširi s procesom začetka in zaključka projekta, se dobi zaključeno celoto od ideje projekta do njegovega rezultata. Proces projektnega managementa se tako deli na naslednje procese (PMI 2000, 30):

1. začetek – odobritev projekta in procesov,
2. planiranje – natančnejše določevanje in razvijanje,
3. uveljavljanje – koordiniranje ljudi in ostalih virov za izvršitev plana,
4. kontroliranje – nadziranje in merjenje napredka, odkrivanje odstopanj od plana ter izpeljava popravnih akcij za zagotovitev doseganja projektne ciljeve,
5. zaključek – formaliziranje dela na projektu in predaja rezultata v uporabo.

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

### ***2.3.1 Začetek projekta***

Na osnovi analize in predvidevanja okolja ter analize poslovanja se v procesu planiranja poslovanja predlagajo cilji in strategije podjetja. Sledi proces ocenjevanja posameznih strategij na podlagi parametrov, kot so finančna sredstva, kadrovske možnosti za izvedbo, pričakovani poslovni rezultati itd. Sledi proces izbire strategij, kjer se od vseh predlaganih strategij izbere tiste, ki so najbolj ustrezne glede na predvideno uspešnost in tveganje. Za izbrane strategije naročniki projektov (management) naročijo potencialnim nosilcem projektov (nosilec projekta) pripravo »zagonskih elaboratov projektov«. Management potlej ponovno sprejme strateško odločitev o projektih

oziroma formalno odobrijo začetke projektov. S tem se proces strateškega planiranja tudi konča in pričnejo se začetne faz projektov.

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

Ne glede na način izbire najustreznejših strategij se ocenjevanje in izbira strategij vedno izvajata v vrhu podjetja. Seveda pri tem management podjetja informacije za izbiro strategij dobi tudi od predvidenih nosilcev projekta. Tako nosilci projektov sodelujejo že v fazi strateškega planiranja, kar predstavlja povezavo med strateško in projektno ravno v podjetju. V začetni fazi projekta se torej sprejme formalna odločitev o odprtju projekta. Opredeli se naročnika projekta, namen in cilje projekta, okvirno vsebino projekta, nosilca projekta (lahko tudi ostale sodelavce projekta), končni rok projekta, predvidene stroške ter ostale mejnike projekta.

### **2.3.2 Planiranje projekta**

Planiranje projekta je zahteven proces, saj projekt zahteva izvajanje nečesa, kar še ni bilo storjeno nikoli prej; gre za enkratnost tako rezultata projekta kot edinstvenost projekta samega (PMI 2000, 5 in 30). Ravno to je razlog, da v praksi v procesu strateškega planiranja projekta ni mogoče planirati zelo natančno. Zato je, poleg strateškega planiranja, ki lahko že vsebuje strategije, opredeljene kot projekte, treba v fazi planiranja projekta še bolj podrobno, natančno in jasno planirati projekt, saj se lahko le s pomočjo projektnega tima odkrije in razvije boljše in bolj popolno razumevanje izvedbe in rezultata projekta (PMI 2000, 5). Pomembno je, da je projekt dobro planiran, saj velja, da več ko se o projektu ve, bolj uspešno se ga lahko izpelje ter tako zmanjša tveganje, da rešitev ne bo izvedena ali ne bo imela želenih posledic pri doseganju ciljev (PMI 2000, 6).

V fazi planiranja projekta management projekta skupaj z ostalimi izvajalci projekta (Rozman 2004, 60):

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

Aktivnosti v projektu izvajajo posamezniki ali skupine, zato je treba določiti in opredeliti tudi razmerja med njimi – to pripelje do faze planiranje organizacije projekta. S planiranjem organizacije projekta se določijo zadolžitve, odgovornosti, avtoritete in mesto komuniciranja za vsakega posameznika oziroma se določi organizacijski položaj vsakega posameznika v projektu in s tem tudi razmerja med ljudmi. Razmerja morajo biti taka, da zagotovijo smotrno delovanje članov in smotrno doseganje ciljev združbe. Ker pa se v projektni strukturi razmerja med ljudmi neprestano (namerno in nenamerno) spreminjajo, so ta določena le okvirno in približno (Rozman 2000, 8).

Običajno so projekti umeščeni v obstoječo organizacijo podjetja, saj le redko projekti istočasno predstavljajo celotno dejavnost podjetja. Torej, projektna organizacijska struktura je del organizacijske strukture podjetja – treba je poskrbeti za usklajenost projektov v okviru podjetja. To pomeni, da mora biti med projektno in stalno organiziranostjo uveljavljena določena razmejitev (ločitev) glede dolžnosti, avtoritete in odgovornosti. Obstaja več oblik projektne organiziranosti, v grobem pa je smiselna ločitev na: čisto, vplivno in matrično (Golob 2002, 11, 16 in 40). Vsaka ima svoje prednosti in slabosti, ki lahko vplivajo na uspešnost projekta. Katero obliko organiziranosti izbrati, je odvisno od vrste dejavnikov (Rozman 2004, 69):

- od obstoječe organiziranosti podjetja in kulture združbe,
- od organizacijskih dejavnikov, kot so razpoložljivost sredstev, zmožnosti zaposlenih, narava ravnalnega sistema itd.,
- od dejavnikov projekta, kot so strateški pomen projekta, velikost projekta, novosti in inovacije, kompleksnost okolja, razpoložljiva sredstva, čas in stabilnost obremenjevanja sredstev ter zaposlenih itd.

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

### **2.3.3 Udeleženci v projektu**

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

- ravnatelj projekta: posameznik, ki je odgovoren za celotno ravnanje projekta;
- člani projektne tima: skupina, ki izvaja delo na projektu;
- uporabnik oziroma kupec: posamezniki ali skupine/organizacije, ki bodo uporabljali proizvod/storitev projekta;

- matično podjetje: podjetje, katerega zaposleni so neposredno povezani z delom v projektu;
- pokrovitelji: posamezniki ali skupine znotraj ali zunaj matične organizacije, ki poskrbijo finančne vire za projekt itd.

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

#### ***2.3.4 Uveljavljanje projekta***

V tej fazi se planirano organizacijo uveljavi in uresniči zamišljeno delovanje zaposlenih. Projekte se najpogosteje izvaja s pomočjo timskega načina dela, saj gre pri projektih za zapletene aktivnosti, ki posegajo na različna strokovna področja in zahtevajo povezovanje več funkcijskih področij v podjetju (Šušteršič 2004, 272). Prav *timsko delo* združuje veliko različnih znanj, zato je ustrezno takrat, ko je treba doseči cilj ali rešiti problem, pri čemer pot do cilja in način reševanja problema nista znana oziroma je naloga kompleksna in zahtevna.

Po Lipovčevi teoriji organizacije (1987, 272–283) se uveljavljanje planirane organizacije začne s kadrovanjem. To pomeni, da managerji zamišljena razmerja med ljudmi uveljavijo s kadrovanjem zaposlenih in jih zatem neprestano prilagajajo, da se cilji združbe dosežejo na smotrni način. Uveljavljanje organizacije se nato nadaljuje z *vodenjem*.

#### ***2.3.5 Nadzorovanje projekta***

V procesu nadzorovanja se ugotavljajo odstopanja izvajanja glede na plan, iščejo se vzroki odstopanja in izvajajo se korektivni ukrepi za preprečitev vzrokov. Na tej ravni ne nadzorujemo celotnega poslovanja podjetja, pač pa zgolj izvajanje projekta. Gre za nadzorovanje doseganja ciljev projekta – kakovosti, rokov, stroškov in virov. Smiselno je, da je nadzorovanje projekta integrativno (vključeno v vse faze projekta in v vsa področja oziroma dele projekta) in vsestransko (vnaprejšnje, sprotne in kasnejše). Sprotno nadzorovanje je pomembno za pravočasno odkrivanje odstopanj, na osnovi kasnejšega pregleda (naknadne kontrole) pa se podjetje nauči managementa prihodnjih projektov (Rozman 2004, 38–39).

### **2.3.6 Zaključek projekta**

V zaključni fazi projekta se rešitve projekta predajo v uporabo oziroma naročniku. Pri primopredaji se projekt poveže z rednim poslovanjem podjetja, zato je primopredaja načrtovana vnaprej in zajeta v letnih in operativnih planih poslovanja (Hauc 2002, 246). V zaključku projekta (in že prej) se uporabnike seznanijo z rešitvami/rezultati in se jih ustrezno usposobi, saj ti po primopredaji rezultata skrbijo za proces. Rezultat projekta, predan v prakso, obenem pomeni rešitev strategij oziroma doseganje strateških ciljev. Uveljavljanje projekta torej dejansko sproži izvajanje strategij in s tem tudi doseganje strateških ciljev podjetja.

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

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

### **2.3.7 Strateški in projektni management**

Strateški management ne ponuja optimalne rešitve v zvezi z udejanjenjem strategij in sam tudi ne zagotavlja učinkovitega formuliranja strategij – premalo je osredotočen na izvedbo in način izvedbe strategij, zato se ga dopolni s projektnim managementom, ki se ga vključi že v proces strateškega planiranja. Strateški management je sedaj zadolžen za pripravo strategij oziroma postavitev okvirov projektov, izdelavo projektov pa naroči projektnemu managementu. S tem strateški management dobi od projektnega informacijo o izbiri ali prilagoditvi strategij, za uresničitev projektov pa je nadalje zadolžen projektni management. Pri uresničevanju strategij s projekti je najboljša rešitev, da se strateški in projektni management povežeta v skupen proces, s čimer se doseže (Šarotar Žižek 2001, 14):

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



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

- stalno (dinamično) planiranje poslovanja, s čimer dosežejo, da plan sledi realnosti;
- smiselno ureditev odprtja, nadaljevanja in zaključevanja projektov in logično upoštevanje posledic pri strateškem planiranju, saj so ob pripravi (obnovi) strateškega plana projekti v različnih fazah izvajanja;
- usposobljene ravnateljce za strateško planiranje;
- strateško kontrolo, ki nenehno preverja, ali se projekti izvajajo v skladu s strategijami in tako dosegajo planirani poslovni izid;
- zagotovljeno vključevanje vseh odločitev, ki so posledica sprememb, v strateške plane in projekte;
- stalnost dela pri oblikovanju in revidiranju strategij – dinamično, kontinuirano;
- integracijo projektne organizacije v organizacijo podjetja – integracija zagotavlja, da se delo pri projektih ne šteje kot dopolnilno delo, ki se izvaja poleg rednega dela, kar lahko povzroči vrsto konfliktnih situacij.

Hauc (v Hauc, Kovač in Semolič 1993, 162–164) govori o t. i. usklajevalnih ciklikih, potrebnih za doseganje uspešnosti poslovanja, ki zahtevajo povezovanje strateškega managementa s projektnim; ti so:

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

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

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



### 3 PROJEKT VOLOVJA REBER

#### 3.1 Predstavitev projekta in njegovega nosilca

Poraba električne energije v Sloveniji močno narašča tako na račun industrije kot tudi zaradi vse večje potrošnje prebivalstva. Uvoz energije in energentov predstavlja okrog 70 % vseh potreb Slovenije po primarni energiji, kajti Slovenija razen premoga in vodne energije nima pomembnejših energetskega virov (projekt »Izgradnja vetrne elektrarne Volovja reber« in Ministrstvo za okolje 2008). Možnost za zmanjšanje energijske odvisnosti Slovenije od tujine je predvsem v povečani izrabi obnovljivih virov energije, kamor sodi tudi veter. Poleg zmanjšanja energetske odvisnosti, predstavlja usmeritev v povečanje izrabe obnovljivih virov energije še celo vrsto drugih ugodnosti, kot so na primer pozitivni vplivi na okolje (vpliv na zmanjšanje emisij toplogrednih plinov, katerih posledica je t. i. kisel dež) pozitivni makroekonomski vplivi (vpliv na zaposlenost v regiji, delna energetska oskrba z domačimi energetskega viri, kar pomeni manjši odliv denarja za energijo v tujino itd.), možnosti za pospeševanje razvoja turizma, hitrejši gospodarski razvoj regije itd.

Slovenija se je z ratifikacijo Kiotskega protokola zavezala k zmanjšanju emisij toplogrednih plinov v obdobju med leti 2008 in 2012 za 8 % glede na leto 1986, ki je bilo zaradi največjih emisij ogljikovega dioksida izbrano kot izhodiščno leto (Ur. l. RS, št. 60/2002). Kot ena izmed možnosti za zmanjšanje teh emisij je tudi izraba vetrne energije na Primorskem, kjer so bili ugotovljeni ugodni potenciali vetra za postavitev vetrnih elektrarn.

V Sloveniji je na področju izrabe energije vetra največ naredilo podjetje Elektro Primorska, d. d., kjer so bili s pomočjo vlade Republike Slovenije opravljeni pomembni koraki na projektu »Izgradnja elektrarne na veter«. Projekt »Izgradnja elektrarne na veter« je v osnovi multidisciplinaren, saj zahteva tesno sodelovanje različnih državnih institucij, podjetij z investicijskim kapitalom ter strokovnjakov najrazličnejših profilov.

Elektro Primorska, podjetje za distribucijo električne energije, d. d., je bila kot takšen pravno-organizacijski subjekt registrirana leta 1998. Zgodovina podjetja pa sega v leto 1947, ko se začne organizirano delovanje distribucije električne energije na Primorskem. V letu 1963 so se vsa takratna podjetja za distribucijo električne energije na Primorskem združila v podjetje Elektro Gorica. V sedemdesetih letih se je omenjeno podjetje preoblikovalo v Javno podjetje Elektro Primorska, p. o., Nova Gorica. V takšni pravno-organizacijski obliki je delovalo vse do leta 1998. Elektro Primorska, d. d., je eno od petih slovenskih elektrodistribucijskih podjetij. Njegova glavna naloga oziroma dejavnost je, da kot sistemski operater distribucijskega omrežja na območju Primorske in Krasa skrbi za distribucijo električne energije, za vzdrževanje in razvoj omrežja za distribucijo električne energije ter za zanesljivost oskrbe z električno energijo. Skrbi tudi za dobavo električne energije tarifnim odjemalcem. Te dejavnosti spadajo v okvir

gospodarskih javnih služb. Poleg navedenega se podjetje ukvarja tudi s trženjem električne energije – prodaja električne energije upravičenim odjemalcem. Podjetje je organizirano kot delniška družba. Njegov najvišji organ je skupščina, največji delničar pa Republika Slovenija. Poslovanje Elektro Primorske vodi direktor družbe, pri vodenju družbe sodeluje tudi posvetovalno telo direktorja, ki ga sestavljajo direktorji vseh sektorjev. Podjetje je sestavljeno iz štirih sektorjev (priloga 2, slika 2):

- tehnični sektor, ki skrbi za izvajanje gospodarske javne službe – osnovni cilj dejavnosti systemskega operaterja obsega razvoj, načrtovanje, vzdrževanje in obratovanje elektroenergetskega sistema za zagotavljanje zanesljivosti in varnosti oskrbe z električno energijo;
- komercialni sektor – skrbi za dejavnost dobave električne energije tarifnim in upravičenim odjemalcem ter za nabavo;
- finančno-ekonomski sektor – skrbi za finančno in ekonomsko poslovanje;
- splošni sektor – skrbi za splošne pravne zadeve, administracijo, zaposlovanje oz. kadrovanje ter za varnost in zdravje pri delu.

Tehnični sektor se znotraj deli na upravljanje in distribucijo. Teritorialno deluje na štirih območjih oziroma lokacijah, in sicer lokacija Gorica, Koper, Sežana in Tolmin, ki se povezujejo s sedežem v Novi Gorici (priloga 1, slika 1). Znotraj komercialnega sektorja deluje oddelek za obračun električne energije, ki se deli na letni in mesečni obračun. Odjemalci so vodeni na teritorialno štirih območjih: lokacija Gorica, Koper, Sežana in Tolmin, ki se povezujejo s sedežem v Novi Gorici. Finančno-ekonomski sektor opravlja delo na sedežu družbe in v oddelkih finančno-ekonomskega sektorja na lokacijah Koper, Sežana in Tolmin. Delo splošnega sektorja se opravlja le ne sedežu družbe.

Podjetje se je že pred leti odločilo stopati po poteh pridobivanja energije iz obnovljivih virov. Do takšne odločitve oziroma do sprejetja odločitve, da naredijo nekaj korakov na področju pridobivanja energije iz obnovljivih virov, je prišlo, ko so se na enem izmed kongresov, ki so se ga udeležili, pogovarjali s predstavniki španskih elektro-podjetij, ki se ukvarjajo s pridobivanjem električne energije z izkoriščanjem vetrnega potenciala. V pogovorih z omenjenimi predstavniki so predvsem razpravljali o načinu delovanja vetrnih elektrarn in na splošno o možnosti pridobivanja elektrike iz vetrne energije. Tako so se v podjetju, po pogovorih z ostalimi in nekaj analizah, odločili za postavitve postaj, ki bodo merile in beležile hitrost vetra na različnih lokacijah na Primorskem. Za postavitve merilnih postaj so morali pridobiti vsa potrebna dovoljenja na pristojni upravni enoti ter dovoljenja lastnikov parcel, na katerih so merilne postaje stale. Z meritvami potencialne jakosti vetra so ugotovili, katere lokacije so primerne za postavitve vetrnih elektrarn in katere so zaradi različnih vzrokov manj primerne oziroma celo neprimerne. Meritve potencialne jakosti vetra so izvedli na

področju Krasa (Vremščica), občine Ilirska Bistrica (Volovja reber), občine Vipava (Nanos), občine Ajdovščina (Gora nad Ajdovščino) in na področju občine Nova Gorica (Banjšice nad Novo Gorico). Meritve potencialne jakosti vetra so bile prvi pokazatelj, kje je smiselno zgodbo glede pridobivanja vetrne energije nadaljevati. Te meritve vetra so bile vključno z analizo potencialnega prostora, opisom projekta, upoštevanju smernic trajnostnega razvoja itd. izvedene v letu 2000. Študijo izvedljivosti z naslovom »Vključitev elektrarn na veter na področju Primorske v dolgoročni plan Republike Slovenije za obdobje 1986–2000« je izvajala Agencija za prestrukturiranje energetike po naročilu Ministrstva za gospodarske dejavnosti in Elektro Primorske, d. d.

Študija v poglavju Opis projekta natančno predstavi celoten potek projekta. Začne se z idejo kot tako, ki jo podkrepi s podatki in izkušnjami iz drugih evropskih držav na področju pridobivanja elektrike iz vetrne energije, sledi predstavitev merilnih postaj in podatki o meritvah za vsako izmed merilnih postaj. V nadaljevanju sledi obdelava podatkov, pridobljenih iz merilnih postaj, in predstavitev sklepov, pri čemer so upoštewane usmeritve za trajnostni razvoj, ekološka vprašanja, naravovarstvena vprašanja in vprašanja emisij. V študiji so podani tudi ekonomski kazalci, SWOT analiza, višina stroškov, načrt gradnje, obravnavano je vprašanje družbene sprejemljivosti, opravljena je analiza osnovnih omejitvenih pogojev za vsako izmed potencialnih lokacij posebej, vse skupaj pa dopolnjujejo še priloge. Ko je bila opravljena ta prva analiza, se je investitor odločil izvesti javnomnenjsko raziskavo za področja, kjer bi bile vetrne elektrarne aktualne, idejo pa predstavil občinam, ki bi jih postavitev neposredno prizadela. Ob upoštevanju prve opravljene analize in odzivov širše javnosti in občinskih predstavnikov, ki so terjali več odgovorov, so se odločili naročiti novo podrobnejšo študijo za vsako izmed lokacij. Tako je investitor storil korak dlje in naročil študijo: »Analiza prostorskih potencialov na Primorskem za postavitev vetrnih elektrarn – privlačnost in ranljivost prostora«. Omenjeno študijo je izvajal Inštitut za raziskave v energetiki, ekologiji in tehnologiji.

Študija je bila dokončana v juliju leta 2001. Obsegala je zelo široko področje. Tako je v študiji mogoče prebrati in pregledati razlike v vetrovnosti med kraji na Primorskem, obravnavan je elektroenergetski potencial vključno s simulacijami dnevnega trga električne energije, obravnava vpliv vključitve vetrnih elektrarn na obstoječi in perspektivni visokonapetostni daljnovidni sistem, obravnava vpliv vetrnih elektrarn na zmanjševanje emisij toplogrednih plinov, prav tako obravnava vpliv vetrnih elektrarn na makroekonomske pokazatelje, privlačnost in ranljivost prostora za vsako izmed potencialnih lokacij, med njimi tudi za Volovjo reber.

Po predstavitvi projekta vetrnih elektrarn na področju Volovje reber v občini Ilirska Bistrica se je javnost odzvala zelo pozitivno, prav tako pa tudi tedanje občinsko vodstvo. Ker je bila ideja za projekt izgradnje vetrnih elektrarn na Volovji reber dobro sprejeta, pred tem pa tudi izbrana kot primerna lokacija za postavitev vetrnih turbin, se

je investitor odločil aktivnosti na tem področju nadaljevati. Tako so leta 2004 naročili pri podjetju Eco Consulting, d. o. o. elaborat predinvesticijske zasnove za objekt vetrne elektrarne Volovja reber.

### 3.2 Volovja reber

Projekt izgradnje vetrne elektrarne Volovja reber je razdeljen na devet poglavij. Predinvesticijsko zasnovo je podjetje izdelovalo v skladu z 9. členom *Uredbe o enotni metodologiji za izdelavo programov za javna naročila investicijskega značaja* (Ur. l. RS, št. 82/1998, 86/1998 in 43/1999), kjer so opredeljeni pojem ter potrebna vsebina predinvesticijske zasnove. Predinvesticijsko zasnovo so izdelali po osnovnem postopku iz 6. člena omenjene Uredbe, ki opredeljuje naslednji postopek:

- določitev ciljev,
- priprava predlogov variant za doseganje ciljev,
- opredelitev vrednostnega in fizičnega obsega stroškov in koristi vsake od variant,
- ugotavljanje občutljivosti variant,
- izbor optimalne variante in predstavitev rezultatov,
- novelacija investicijskega programa,

Predinvesticijska zasnova je povzetek že opravljenih predhodnih del in analiz in njihovih rezultatov, med katere spadajo:

- študije in raziskave povpraševanja, ekonomske analize in študije, ki utemeljijo vrsto, potrebnost, smotrnost in koristnost investicije ter usklajenost s predvideno strategijo razvoja,
- tehnološke raziskave in študije ter tehnološki načrt z izbiro in pregledom potrebne opreme,
- idejne gradbene in druge rešitve,
- geološke, geomehanske, seizmološke, vodnogospodarske, ekološke in druge raziskave,
- podatki o možnih lokacijah objekta ter analiza vplivov na okolje in drugih vplivov s predvidenimi ukrepi.

Predinvesticijska zasnova obravnava posamezne možnosti tako podrobno, da je možno čim bolj zanesljivo izbrati in utemeljiti optimalno varianto. Po 9. členu zgoraj omenjene Uredbe obvezna vsebina predinvesticijske zasnove vključuje naslednje elemente:

- povzetek dokumenta identifikacije investicijskega projekta z določitvijo investitorja ter ciljev oziroma strategije;
- analizo obstoječega stanja z vidika predmeta investiranja s prikazom potreb po predmetni investiciji ter usklajenosti investicijskega projekta s strategijo gospodarskega razvoja Slovenije oziroma z nacionalnim programom dejavnosti;
- analizo variant z oceno investicijskih stroškov in koristi ter izračunom učinkovitosti za ekonomsko dobo investicije;
- analizo lokacij variant z opisom pomembnejših vplivov investicije (posebej vplivov na okolje), analizo možnih lokacij z vidika zagotavljanja skladnega regionalnega razvoja;
- analizo zaposlenih po posameznih variantah;
- okvirni terminski plan realizacije investicije z dinamiko financiranja po variantah;
- okvirno finančno konstrukcijo posameznih variant;
- izračun finančnih in ekonomskih kazalcev (doba vračanja investicijskih sredstev, neto sedanja vrednost, interna stopnja donosnosti, relativna neto sedanja vrednost) posameznih variant z opisi stroškov in koristi, ki se ne dajo ovrednotiti z denarjem; za predinvesticijske zasnove večjih predračunskih vrednosti tudi razvojna merila;
- analizo občutljivosti vsake od variant;
- opis meril in ponderjev za izbiro optimalne variante;
- predlog z opisom optimalne variante.

Naročnik projekta »Izgradnja vetrne elektrarne Volovja reber« je Elektro Primorska, d. d., ki jo je v času naročila projekta zastopal gospod David Valentinčič in je v tem primeru tudi odgovorna oseba. V projektu je podana analiza stanja, ki priča o naraščanju porabe električne energije v Sloveniji, prav tako pa o kar 70 % uvozu energije iz tujine. Ravno zaradi omenjenih razlogov, Kiotskega protokola in makroekonomskih učinkov naj bi bil omenjeni projekt smiseln. Cilj investicije je postavitev 47 vetrnic na lokaciji Volovja reber za izkoriščanje vetrne energije, torej je cilj projekta izkoriščanje vetrne energije za pridobivanje prepotrebne električne energije. Z izvedbo projekta bi tako začeli izpolnjevati eno izmed določil Nacionalnega energetskega programa (NEP), sprejetega aprila 2004. V projektu so tri različne variante glede števila vetrnic, obravnavane z vidika stroškov in koristi. Prva varianta je vetrno polje s 47 vetrnicami, druga varianta je vetrno polje z 20-imi vetrnicami in tretja varianta je brez investicije. Pred izdelavo omenjenega projekta pa je bilo opravljenih že vrsto študij s področja varstva okolja in dostopnosti do daljnovodov ter dve raziskavi, in

sicer prva glede stališča prebivalcev občine Ilirska Bistrica do omenjene gradnje, druga pa daje odgovore o makroekonomskih vplivih.

Projekt sam pokaže, da je ekonomično najbolj smiselna varianta postavitev 47 vetrnic. Stroški so v projektu dokaj podrobno opisani za vsako izmed kategorij. Prikazana je višina stroškov preliminarnе študije, višina stroškov, ki se bodo pojavili v razvojni fazi, ovrednoteni so stroški načrtovalne faze, stroški nabave in prevoza vetrnih generatorjev, inštalacijski in gradbeni stroški ter razni drugi stroški. Seveda pri investiciji nastopajo tudi stroški, ki jih ni mogoče denarno ovrednotiti. To so predvsem hrup, vizualen vpliv vetrnice na pokrajino, posredne emisije, morebitne nesreče, vpliv na ptice, vpliv gradnje na ekosisteme in elektromagnetno sevanje. Poleg stroškov so seveda podane tudi koristi projekta: ni proizvodnje dodatnih emisij CO<sub>2</sub>, ustvarjanje novih delovnih mest v regiji (tako posrednih kot neposrednih), saj je načrtovanih 20 novih delovnih mest za nedoločen čas, vetrnice ponujajo priložnost za turizem v regiji, prav tako pa prinašajo pozitivne narodnogospodarske učinke in zmanjšujejo uvozno odvisnost. Seveda pa se pojavljajo tudi drugi pozitivni učinki izgradnje vetrne elektrarne, saj občina Ilirska Bistrica pridobi rento, urejeni bodo travniki in poti, ki so zaraščene ali pa so v fazi zaraščanja, morebitno povečanje lokalne ustvarjalnosti, lokalna skupnost pridobi odškodnino ob izgradnji in kasneje dajatve za vsako proizvedeno kWh električne energije, prav tako pa lastniki zemljišč ob izgradnji elektrarne pridobijo ustrezno odškodnino za dolgoročni najem, spremembo namembnosti ali prodajo zemljišč, poleg tega pa se je investitor v primeru realizacije projekta zavezal k financiranju in ureditvi projekta »Mrzli dol«, ki bi zagotovo pripomogel k večji turistični ponudbi, saj so na področju Volovje rebri tako bunkerji kot taverne iz časov, ko je bila prisotna na tem območju italijanska vojska.

Poleg omenjenih treh variant z vidika stroškov in koristi pa projekt obravnava tudi tri različna vetrna polja znotraj geografskih meja občine Ilirska Bistrica. Prvo je vetrno polje Mašun, drugo je vetrno polje Volovja reber in tretje je vetrno polje Kozlek. Za vsako izmed vetrnih polj so v projektu opredeljene prednosti in pomanjkljivosti, pri čemer je strokovna podlaga za vključitev vetrnih elektrarn na posamezno območje privlačnost prostora in ranljivost prostora, čemur sledi opredelitev ustreznosti prostora, ki izhaja iz razmerja med privlačnostjo in ranljivostjo prostora oziroma območja, na katerem bo vetrna elektrarna stala. Na osnovi prednosti in slabosti lokacij so bila osnovana merila za ovrednotenje posamezne lokacije. Skupno je največ točk zbralo vetrno polje Volovja reber, ki je opredeljena kot najustreznejša tako z vidika posegov v prostor kot tudi z oceno dostopnosti in vključitve v elektroenergetski sistem.

Za financiranje projekta izgradnje »Vetrne elektrarne Volovja reber« so v projektu predvidene tri finančne rekonstrukcije, kot najbolj zaželena in najcenejša možnost financiranja projekta pa se kaže enkratna izdaja obveznic Elektro Primorske, d. d.



Iz projekta, ki ga je izdelalo podjetje Eco Consulting, d. o. o., je torej najbolj smiselna lokacija za gradnjo vetrne elektrarne Volovja reber z vetrnim poljem 47 vetrnic, saj je ta varianta najbolj ekonomična, prav tako pa je donos pri omenjeni varianti bistveno višji kot pri varianti z 20-imi vetrnicami. Prav tako je izkoriščenost prostora ravno na tem območju največja. Podjetje se je pri izdelavi projekta opiralo na različne vire in literaturo.

### **3.3 Analiza projekta**

Projekt »Izgradnja vetrne elektrarne Volovja reber« je po vsebini natančno sledil zakonodaji oziroma Uredbi, ki govori o vsebini predinvesticijske zasnove. V vsebini projekta zasledimo informacije o vseh dotedanjih študijah (posamezni projekti), ki so bile opravljene, saj se izdelovalec projekta v posameznih vsebinskih sklopih opira na omenjene študije kot vir informacij. Iz navedenega je mogoče domnevati, da je projekt z naslovom »Izgradnja vetrne elektrarne Volovja reber« le eden izmed vrste projektov, ki so bili izdelani v povezavi z omenjeno gradnjo. Vsi projekti, vključno z obravnavanim, tvorijo nek skupen program, ki v končni fazi kot rezultat nudi izgradnjo vetrne elektrarne. Vse projekte in raziskave, ki so bili izvedeni v okviru teme izgradnje vetrnih elektrarn na Volovji rebri, so izdelovali zunanji izvajalci in ne zaposleni na Elektro Primorska, d. d. Podjetje je sicer naročnik posameznih projektov, izdelovalci projektov pa so različni.

Razlogi za najem zunanjega izdelovalca projekta so različni. Eden izmed razlogov za najem zunanjega izdelovalca projekta je zagotovo zakonodaja, saj investitorju nalaga vrsto študij in analiz, za katere nima ustreznih strokovnjakov, poleg tega pa zaposleni na Elektro Primorska, d. d., zagotovo nimajo vseh potrebnih znanj za tako kompleksen in obsežen projekt, prav tako pa organizacijska struktura ni niti najmanj primerna za oblikovanje kakšne projektne skupine.

Za projekt izgradnje vetrnih elektrarn na Volovji rebri ocenjujem, da je prišel nekje do faze planiranja, saj se je začetek projekta zgodil že s tem, ko je v podjetju Elektro Primorska, d. d., nosilec projekta projekt odobril, čeprav za to dejanje ni bilo izdelanih nobenih strateških načrtov. Ena izmed možnosti je zagotovo bila, da Elektro Primorska, d. d., uporabi projekt oziroma elaborat predinvesticijske zasnove za objekt vetrne elektrarne Volovja reber kot zagonski elaborat, na osnovi slednjega pa oblikuje ustrezno strategijo. Glede na to, da se v začetni fazi projekta sprejema formalna odločitev o odprtju projekta, je bila ta faza zagotovo izpeljana.

V drugi fazi oziroma fazi planiranja je nosilec projekta, ki je v tem primeru zaposlen v podjetju Eco Consulting, d. o. o., skupaj s projektno skupino opredelil vse vrste aktivnosti (opis, zaporedje dogodkov, predvidevanje stroškov, terminski načrt (priloga 3, slika 3), vpliv na okolje, viri financiranja itd.). Nekoliko slabše so pojasnjena tveganja, problem pa je tudi, da niso opredeljena razmerja med aktivnostmi

posameznikov in skupine. Opremljene niso niti odgovornost, niti posamezne zadolžitve, pa tudi organizacijski položaj za vse vpletene v projekt ni definiran. Razlog za to je najbrž treba iskati v organizacijski strukturi podjetja Elektro Primorska, d. d., saj v delujoči organizacijski strukturi ni predvidenih projektnih timov, tega pa ne ureja niti kak znotraj podjetja sprejeti dokument.

Udeleženec v projektu je identificiran s podjetjem kot takim, možno pa je sklepati glede na navedbo odgovorne osebe za projekt, da je ta oseba tudi manager projekta znotraj podjetja. Z gotovostjo lahko trdim, da bodo uporabniki projekta vsi odjemalci električne energije, ki kupujejo električno energije pri podjetju Elektro Primorska, d. d.

Žal do uveljavitve projekta do danes ni prišlo, čeprav je investitor že pred časom pridobil gradbeno dovoljenje. Posledično ni bila izvajana kontrola projekta, posledično pa projekt še ni ugledal svojega zaključka. Dejstvo, da je podjetje Elektro Primorska, d. d., pridobilo gradbeno dovoljenje, projekt pa še vedno ni v fazi uveljavitve, potrjuje mojo domnevo, da je bilo strateško načrtovanje, neposredno povezano s projekti, slabo izvedeno, odločitev o »akciji« glede vetrnih elektrarn pa prehitra in premalo pretehtana. Razloge, da projekt še vedno ni v fazi izvedbe, oziroma morebiten neuspeh projekta pa je po mojem mnenju treba iskati že v samem začetku, pri sprejemanju odločitev glede vetrnih elektrarn v Sloveniji, tudi na ravni države.

Če pogledamo v zgodovino aktivnosti investitorja na področju vetrne energije v Sloveniji, lahko ugotovimo, da se je s to tematiko začel ukvarjati že veliko prej, kot je bil sprejet Nacionalni energetski program. V aprilu leta 2000 se je v aktivnost vetrnih elektrarn na področju Primorske s študijo izvedljivosti vključila tudi država. V sklopu aktivnosti države na področju zmanjševanja emisij in toplogrednih plinov je bil izdelan Nacionalni energetski program, sprejet v letu 2004. Nacionalni energetski program zajema tudi področje pridobivanja energije iz obnovljivih virov, kar pomeni, da država pred tem programom ni imela pripravljene nobene konkretne strategije razvoja obnovljivih virov energije, izjema je le dokument z naslovom »Okvirna strategija izpolnjevanja obveznosti, izhajajočih iz Kiotskega protokola«, ki je bil izdelan v letu 1998. Žal so obnovljivi viri energije v tem dokumentu navedeni le kot eden izmed ciljev, ki jih je treba doseči oziroma preko katerega bo Slovenija kot država izpolnila obvezo iz Kiotskega protokola. Ker država ni predvidela nekih poti, kako omenjeni cilj doseči, je bilo podjetje Elektro Primorska, d. d., »prepuščeno« takratni obstoječi zakonodaji. Seveda to ne pomeni, da podjetje kot investitor ne bi potrebovalo strateškega plana.

Pogled v literaturo pove, da vse več avtorjev poudarja, da organizacija lahko uspešno krmari na nekem trgu ob zelo dobrem strateškem načrtu, saj okolje, v katerem poslujejo današnje organizacije, postaja čedalje kompleksnejše. Hauc (2002, 39) pravi: »Strategija je napoved stanja prvin poslovanja in razvoja poslovnega sistema »danes za jutri«. Načrtuje se v nekem danem trenutku, s tem da bodo strateški cilji doseženi v

nekem roku v prihodnosti. Strategije se udejanjajo s projekti ali drugimi časovno omejenimi procesi. Gre torej za projektno izvajanje strategij«. Glede na navedeno in dejstvo, da podjetje Elektro Primorska, d. d., nima napisanega dokumenta, ki bi govoril o strategijah podjetja v bodoče, lahko sklepamo, da se je omenjenega projekta podjetje lotilo nekako »na hitro« oziroma »ad hoc«.

V pogovoru z Vasjo Peršolja sva ugotovila, da je do meritev oziroma ideje o izgradnji vetrnih elektrarn prišlo, ko so se predstavniki Elektro Primorske, d. d. in predstavniki enega izmed španskih podjetij srečali na enem izmed kongresov. Beseda je dala besedo in tako se je investitor odločil začeti izvajati prve meritve, ki bi pokazale, katere lokacije so primerne za postavitve vetrne elektrarne. Ko so prve meritve ponudile potrebne informacije o tem, katere so tiste lokacije, na katerih bi bila postavitve vetrnih elektrarn smiselna, so pričeli z nadaljnjimi aktivnostmi. Tako so idejo predstavili pristojnemu občinskemu vodstvu in prebivalcem občine. Predstavitve ideje po posameznih občinah so pokazale prve odzive tako vodstva kot prebivalcev.

V občini Ilirska Bistrica je občinsko vodstvo zamisel sprejelo tako rekoč z odprtimi rokami, o čemer priča dejstvo, da je od 23 predstavnikov v občinskem svetu predlagano zamisel podprto kar 21 članov. Navdušenje nad idejo je zavladelo tudi med prebivalci občine Ilirska Bistrica, saj jih je kar 77 % (Ninamedia 2005) podpiralo izgradnjo vetrne elektrarne na območju Volovje rebri. Zagotovo pa je ideja prinesla največje zadovoljstvo lastnikom parcel na območju, predvidenem za postavitve vetrnic, saj so na ta način za zelo dobro plačilo odtujili nepremičnino, ki po njihovem mnenju ni prinašala drugega kot davke. Vse te besede občanov sem slišala med samim izvajanjem ankete.

Tako se je investitor na podlagi opravljenih meritev, podpore občinskega vodstva in občanov odločil nadaljevati pot z gradnjo vetrnih elektrarn najprej v občini Ilirska Bistrica, na področju Volovje rebri, saj je anketa pokazala, da je največje razloge za nasprotovanje gradnji, kar je predstavljalo 23 % anketiranih, potrebno iskati v vizualnem izgledu in teoriji vsesplošnega odklanjanja nečesa novega.

Investitor je tako naročil projekt »Izgradnja vetrnih elektrarn Volovja reber«, pri čemer je preverjal še druge potencialne lokacije na bistriškem. V nadaljevanju je investitor začel odkupovati zemljišča na področju Volovje rebri in pridobivati gradbeno dovoljenje. S pridobitvijo gradbenega dovoljenja so se začele prve, verjetno nepredvidene težave. Oglasili so se predstavniki DOPPS-a, ki so glasno opozarjali, da predvideno območje za gradnjo vetrnih elektrarn ni primerno, saj tu živi veliko habitatov, prav tako pa se na omenjenem področju zadržuje veliko ptic, ki bi jim vetrne turbine škodovala oziroma jim onemogočale prelete. Omenjeno društvo je tako uporabilo vsa razpoložljiva pravna sredstva za preprečitev izdaje gradbenega dovoljenja. Stvar je obtičala, sledila je pritožba enega, pa spet drugega, čas je tekkel in projekt je obstal, vse skupaj pa je še poslabšala slovenska zakonodaja, ki se je v tem času kar nekajkrat spremenila. Po letih zapletov in težav je investitor pridobil gradbeno

dovoljenje, na izdajo slednjega pa se je pritožil DOPPS, saj bi po njihovem mnenju morali biti stranka v postopku, kar pa jim je sodišče odreklo. Društvo je podjetju Elektro Primorska potem ponudilo »roko« v smislu možnosti dogovorov, istočasno pa podalo pritožbo na višji organ, ki je pred kratkim odločil, da je pritožba upravičena, kar pomeni, da se celotna stvar vrača na začetek. Torej – še enkrat bodo sledile raziskave, pogovori, usklajevanja, načrtovanja in kup nepotrebnih stroškov, saj je po odločbi sodišča DOPPS stranka v postopku. Sodeč po dosedanjih aktivnostih tako investitorja kot društva in države se bo debata okrog projekta izgradnje vetrnih elektrarn spet nekaj let vlekla in investitorju povzročala dodatne nepotrebne stroške.

Skozi celotno dogajanje, še preden sem sploh začela temo obravnavati v zaključni projektni nalogi, me je zanimalo predvsem, zakaj nista investitor in društvo sodelovala že na samem začetku, pretehtala možnosti in se dogovorila o primerni lokaciji, saj je vetrna energija že po oceni popolnega laika zagotovo bolj »čista« kot gradnja jedrske elektrarne. Ko sem opravila razgovore s predstavniki tako ene kot druge strani, sem dobila odgovor. Ko je bil investitor nekako v slabšem položaju za uspeh projekta, ker je bilo območje Volovje rebri predvideno za Naturo 2000, so njihovo pobudo o sodelovanju na DOPPS-u zavrnili, ko pa se je tehničnica nagnila, po izločitvi omenjenega območja iz Nature 2000, pa je bil investitor tisti, ki se ni hotel več pogovarjati o morebitnem sodelovanju. In kaj na to pravijo prebivalci? Še vedno podpirajo izgradnjo vetrne elektrarne v 78 %, saj v tem vidijo neko možnost razvoja občine (priloga 4, slika 4 in slika 7). Zanimiv podatek pa je, da izmed 22 % anketirancev, ki so proti izgradnji vetrne elektrarne, kar 88 % vprašanih nasprotuje gradnji zaradi spremenjenega videza pokrajine (priloga 4, slika 8).

Ker želim dobiti odgovor na vprašanje, kako je bil projekt izgradnje vetrnih elektrarn zastavljen, sem med prebivalci izvedla anketo, iz katere sem dobila odgovore na kar nekaj vprašanj. Poleg že omenjenih podatkov glede podpore oziroma nepodpore gradnji vetrnih elektrarn na bistrškem sem ugotovila, da je večina (56,5 %) prebivalcev slišala za vetrne elektrarne pred več kot dvema letoma (priloga 4, slika 5). Pri izvajanju ankete sem pričakovala, da bo večina tistih, ki so seznanjeni z gradnjo vetrnih elektrarn, odgovorila, da je informacije o tem dobila od investitorja, pa sem se uštela. Kar 156 anketirancev izmed dvestotih je odgovorilo, da so za omenjeni projekt prvič slišali iz dnevnega časopisja (priloga 4, slika 6). Seveda to ni zaskrbljujoč podatek, še posebej ne, ker je danes novinarstvo zelo razvito in prenos oziroma dostop do raznih podatkov lažji kot pred leti, če bi bil to projekt, ki ne bi bil neposredno povezan z velikim številom prebivalcev in prinašal dolgoročnih pozitivnih in negativnih učinkov. Pri tako obsežnih in pomembnih projektih, kot je obravnavani, pa bi bilo po mojem mnenju zelo smiselno prizadeto javnost organizirano seznaniti s projektom še preden pridejo informacije o njem v javnost preko medijev ali iz drugih virov. Prav slednji namreč lahko vplivajo na bolj negativen odnos do projekta in povzročijo dodatne nevšečnosti.

Velik delež je tistih, ki izgradnjo vetrnih elektrarn podpirajo zaradi finančnih koristi, tako lastnih kot občinskih. Skupaj to predstavlja 173 anketirancev oziroma 86,5 %. Podatek me ni presenetil, saj je občina Ilirska Bistrica ena izmed tistih občin, ki spadajo med slabše razvite, pa tudi brezposelnost predstavlja relativno visok delež glede na slovensko povprečje. Zanimivo je, da anketiranci, ki investicijo odobravajo, vidijo finančno korist (v večini), na drugi strani pa anketiranci, ki ne odobravajo investicije, vidijo težavo v spremenjenem videzu pokrajine. Tistih, ki investicije ne odobravajo zaradi prevelikega posega v naravo, je le slabih 12 %, kar gre po moji oceni pripisati predvsem neprimerni strokovni usposobljenosti. Velik delež vprašanih je seznanjen z izkoriščanjem biomase, sledi vetrna energija, nato sončna in drugo (priloga 4, slika 5). Da je največ vprašanih seznanjenih z alternativnim virom biomase, gre najbrž pripisati dejstvu, da se o tem viru največ govori na ravni države, prav tako pa je na območju občine Ilirska Bistrica velik delež površin pogozden.

### 3.4 Predlog za oblikovanje strategije

Zaradi kompleksnosti okolja in posledično vse težjega delovanja organizacije v tem okolju je nujno potrebno strateško načrtovanje, saj je sestavni del temeljne, razvojne in sprotne politike (Biloslavo 2006, 68). Organizacija naj določi:

- vizijo podjetja,
- poslanstvo podjetja in
- smotre oziroma temeljne cilje podjetja.

Vizija podjetja opisuje neko zeleno podobo organizacije v prihodnosti, ki smiselno izraža pomembne dolgoročne interese pomembnih udeležencev. Vizija opisuje zeleno podobo organizacije v prihodnosti, njene dosežke in njen položaj v odnosu do vplivnih udeležencev. Pri viziji ne gre za to, da bi z njo obvladovali prihodnost, ki ni obvladljiva, temveč da bi se prihodnosti strateško prilagodili in jo v mejah mogočega usmerjali v skladu z interesi vplivnih udeležencev. Brez osnovne vizije so razvojne usmeritve organizacije nejasne, neurejene in neuskklajene ter zato neučinkovite. Torej, če se podjetje Elektro Primorska, d. d., v prihodnosti vidi kot dobavitelj energije iz obnovljivih virov, bi vizija podjetja vsekakor morala biti skladna s tem. Na spletni strani podjetja je zapisano:

*Vizija Elektro Primorska, d. d., je organizirati in usposobiti družbo, ki bo kos zahtevam in izzivom, ki jih prinašajo tržne zakonitosti in konkurenčno okolje tako v slovenskem kot tudi v evropskem prostoru.*

*S tem želimo upravičiti zaupanje vseh tistih odjemalcev, ki so nas izbrali za svojega dobavitelja električne energije.*

Zgoraj zapisana vizija izraža usmerjenost in naravnost podjetja kot takega. Glede na to, da se je v preteklosti podjetje lotilo izziva pridobivanja električne energije iz obnovljivih virov, bi bilo, po mojem mnenju, smiselno, da podjetje oziroma predstavniki povedo, kam hočejo podjetje s svojimi aktivnostmi na omenjenem področju pripeljati. Ena izmed pomoči za oblikovanje strategije je postavljanje vprašanj, kot na primer: Zakaj pridobivati elektriko iz obnovljivih virov? Ali se osredotočiti na pridobivanje vetrne energije ali iskati tudi alternativne rešitve? Katere možnosti za pridobivanje »zelene energije« sploh imamo? Ali razvijati nove, sodobnejše sisteme in pripomočke za pridobivanje električne energije? Predlagani način je le ena izmed možnosti, ki jo podjetje lahko uporabi za oblikovanje svoje vizije. Podjetje sicer ima zapisano vizijo, ki se je na njihovih spletnih straneh znašla šele aprila 2008, a v njej ni niti sledu o obnovljivih virih energije, zato se upravičeno sprašujem, ali podjetje sploh namerava narediti korak naprej na področju pridobivanja alternativnih virov energije. V nadaljevanju podajam primer morebitnega nadaljevanja oblikovanja vizije podjetja:

*Podjetje bo na Slovenskem trgu postalo vodilni dobavitelj okolju prijazne energije, saj verjamemo, da le s čisto energijo in tehnološko izpopolnjenimi produkti zasledujemo globalni cilj – zaustavitev onesnaževanja našega planeta!*

Poslanstvo organizacije nam pove, zakaj organizacija obstaja (komu je namenjena in kako). Pri tem mora biti dovolj edinstveno, da nam pove, kaj organizacija počne in česa ne počne. Podjetje je ravno v teh dneh (april 2008) na svojih spletnih straneh zapisalo poslanstvo, ki pravi:

*Poslanstvo družbe Elektro Primorska, d. d., temelji na inovativnosti, napredku, sproščenem odnosu med zaposlenimi in do kupcev, nudenju dodatnih storitev ter zagotavljanju kvalitetne in zanesljive oskrbe z električno energijo ob čim manjšem onesnaževanju in obremenitvi okolja.*

Podjetje mora samo sebi odgovoriti, kaj je smisel njegovega poslovanja. Ker pa gre za podjetje, ki zagotavlja distribucijo nujne življenjske dobrine, bi bilo smiselno, da predvsem poudari, kako in na kakšen način bo uporabnikom zagotavljalo električno energijo. Z zapisanim poslanstvom je podjetje zagotovo storilo korak naprej v smislu strateškega načrtovanja, tako je izpolnilo tisti drugi korak za oblikovanje temeljne politike podjetja.

Tretjo stvar, ki jo mora podjetje izpolniti, pa je opredelitev temeljnih ciljev. Na osnovi tega bo podjetje lahko oblikovalo temeljno, dolgoročno politiko poslovanja podjetja. Na osnovi slednje pa naj podjetje določi razvojno politiko, katere sestavina so razvojni cilji. Kot zadnje naj podjetje opredeli kratkoročno politiko, ki jo sestavljajo sprotni cilji in izvajanje projektov. Podjetje mora biti pozorno na to, da bodo postavljeni cilji merljivi, dosegljivi, spodbudni, pa tudi prilagodljivi, saj se zgodi, da se pri

izvajanju strategij s projekti izkaže, da je potrebna prilagoditev ciljev in strategij. Postavljenim ciljem sledi izoblikovanje strategije za njihovo uresničevanje, temu pa ocena in izbira primerne alternative. Zaključna stvar je izdelava strateškega načrta oziroma izdelava projektov, s katerimi izvajamo zastavljene strategije, na ta način pa dosegamo postavljene cilje podjetja.

Predlagala bi, da podjetje pri izdelavi strateškega načrta uporabi SPIN analizo za svoje poslovanje, saj se je izkazalo, da je takšna analiza smiselna, ko se podjetje odloča za projekte, ki so neposredno povezani z okoljem. V nadaljevanju navajam primer, kako bi bilo smiselno izvesti strateški načrt.

**Tabela 3.1** Primer izvedbe strateškega načrta

1	Določitev temeljnih ciljev	– dobava energije vsem potencialnim odjemalcem, – zagotavljanje »čiste energije«.
2	Določitev razvojnih ciljev	– zagotavljanje zadostne količine električne energije, – vzpostavitev sistema za pridobivanje energije iz različnih obnovljivih virov.
3	Določitev kratkoročnih ciljev	– zagotovitev zadostne nabave električne energije, – s predstavniki stroke poiskati optimalne razpoložljive obnovljive vire.

Temeljna cilja sem določila na osnovi dejavnosti podjetja ter na osnovi Zakona o energiji in sprejetega Nacionalnega energetskega programa. Razvojna cilja sem določila na osnovi zasledovanja temeljnih ciljev, upoštevanja poslanstva in vizije podjetja. To sta srednje ročna cilja, ki sta predpogoj za izpolnitev temeljnih ciljev podjetja. Kratkoročna cilja sem določila na osnovi zasledovanja razvojnih ciljev, saj sta predpogoja za njuno doseg. Pred izdelavo strateškega načrta bi izdelala še SPIN analizo, s katero bi poskušala predvideti vse možne kombinacije, ki se lahko zgodijo, in na osnovi tega poiskati alternativne rešitve. Po opravljeni analizi in izpolnitvi kratkoročnih ciljev bi zasledovala razvojna cilja, verjamem pa, da bi se z izpolnitvijo kratkoročnih ciljev pojavila vrsta novih kratkoročnih ciljev, povezanih predvsem z izkoriščanjem alternativnih virov, saj tovrstna tematika ni najbolj razdelana in opredeljena, kar se je izkazalo tudi pri projektu poskusa izgradnje vetrne elektrarne.





#### 4 SKLEP

Projekt »Izgradnja vetrnih elektrarn Volovja reber« je zagotovo eden izmed tistih projektov, ki dokazuje, kako sta strateški management in projektni management med seboj povezana. Seveda ni nujno, da bo dober strateški načrt prinesel tudi dober projekt, saj je zaradi kompleksnosti okolja še tako dober strateški načrt, ki se uresničuje preko projektov, treba prilagajati trenutnim spremembam in zahtevam okolja. Z gotovostjo pa lahko trdimo, da je z dobrim strateškim načrtom moč predvideti več različnih poti do cilja, česar pa na žalost za omenjeni projekt ne moremo reči.

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

Podjetje Elektro Primorska, d. d., je zaradi nekaterih prednosti in velike angažiranosti zaposlenih pripeljalo projekt izgradnje vetrnih elektrarn tako daleč, da je pridobilo gradbeno dovoljenje, čeprav so se soočali z mnogimi težavami, pred katerimi bi marsikdo klonil. Zagotovo je bila ena izmed večjih težav toga in kompleksna zakonodaja, ki dopušča, da postopki trajajo v neskončnost, med trajanjem postopkov pa se še nekajkrat spremeni. Projekt sicer še vedno ni izpeljan, je pa zagotovo prinesel vrsto vprašanj in dilem, s katerimi sta bili soočeni tako javnost kot stroka.

Glede na bridke izkušnje, ki si jih je podjetje pridobilo v vsej agoniji v prizadevanju za postavitev vetrnih elektrarn menim, da je prišel čas, ko bo moralo podjetje z dolgoročnimi odločitvami in načrti usmeriti svoj potek delovanja in na ta način zagotoviti tudi razvoj zelenih produktov in storitev. Verjamem, da je podjetje Elektro Primorska, d. d., svoj prvi korak k oblikovanju strateške naravnosti najbrž storilo, ko je v letu 2005 ustanovilo hčerinsko podjetje E3, d. o. o., ki med svoje prvenstvene naloge umešča pridobivanje zelene energije in ima že od samega začetka za razliko od Elektro Primorske, d. d., zapisano svoje poslanstvo in vizijo. Omenjeno podjetje so najbrž ustanovili, ker se vodstvo čedalje bolj zaveda, da je treba za uspešno izpeljavo projektov imeti zelo dobro predvideno pot, ki bo pripeljala do zelenega cilja, še pomembneje pa je, da mora biti ta pot zapisana v besedi, da je vsak trenutek dostopna vsem zaposlenim v podjetju, saj jo le na tak način lahko zasledujejo. No, v teh dneh je tudi podjetje Elektro Primorska, d. d., storilo korak naprej v smislu strateškega načrtovanja. Na svojih spletnih straneh je zapisalo vizijo in poslanstvo, žal pa še vedno ni oblikovanega strateškega dokumenta.

V nalogi sem predvsem želela pokazati, kako pomembno postaja načrtovanje poslovanja organizacij v današnjem okolju, pa čeprav gre za organizacijo, ki po svoji vsebini in delovanju ni klasično tržno podjetje, čeprav se je z vstopom v evropsko integracijo sprostilo trgovanje z električno energijo. Prav tako sem podala primer vizije,

## *Sklep*

in določitve ciljev, čeprav se zavedam, da je snovanje tako pomembnih stvari zelo odgovorna in resna naloga, ki zahteva zelo dobro poznavanje razmer v organizaciji in njenem okolju. V nalogi sem omenjene primere podala le zato, da sem na primeru navedla, da poznam teoretičen vidik vizije in določanja ciljev poslovanja podjetja, seveda pa tudi poslanstva, za katerega menim, da mora biti tudi zapisano.

Čeprav sem se s strateškim načrtovanjem srečala v času študija na Fakulteti za management skozi praktično seminarsko nalogo, šele sedaj prihajam do spoznanj, kako pomembno je dobro in natančno načrtovanje za posamezno podjetje. Ne le dobro, zelo dobro načrtovanje, znanje in pa izkušnje skupaj so po moji oceni tisti dejavniki, ki pripomorejo k uspešnemu oblikovanju temeljne politike, na osnovi te izgradnjo razvojne politike in v končni fazi sprotne politike, ki mora vsebovati aktivnosti, ki nas pripeljejo k doseganju ciljev razvojne in temeljne politike.

## LITERATURA

- Belak, Janko. 2002. *Politika podjetja in strateški management*. Gubno: MER Evrocenter.
- Biloslavo, Roberto. 2006. *Strateški management in management spreminjanja*. Koper: Fakulteta za management.
- Golob, Renato. 2002. *Direktor se odloči*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Hauc, Anton, Jure Kovač in Brane Semolič. 1993. *Projektno organiziran strateški management*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Hauc, Anton. 2002. *Projektni management*. Ljubljana: GV založba.
- Hauc, Anton. 2003. *Projektno izvajanje strategij*. Zbirka predavanj. Ljubljana: Slovensko združenje za projektni management.
- Hrast, Marko. 2000. Management programa projektov v podjetju. *Projektna mreža Slovenije* 3 (2): 11–18.
- Lipičnik, Bogdan. 1999. *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Lipovec, Filip. 1987. *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Obzorja.
- PMI – Project Management Institute. 2000. *A guide to the project management body of knowledge*. Newton Square: Project Management Institute.
- Pučko, Danijel. 1999. *Strateški management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Pučko, Danijel. 2002. Strateško planiranje. V *Management nova znanja za uspeh*, ur. Stane Možina, 270–313. Radovljica: Didakta.
- Rozman, Rudi, Jure Kovač in Franc Koletnik. 1993. *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Rozman, Rudi. 1993. *Planiranje poslovanja podjetij*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Rozman, Rudi. 1998. Implementing strategies through project management. V *Proceedings*, ur. Anton Hauc et al., 67–75.. Ljubljana: Slovensko združenje za projektni management.
- Rozman, Rudi. 2000. Uresničevanje strategij s projektno organizacijo. *Projektna mreža Slovenije* 3 (1): 5–12.
- Rozman, Rudi. 2002a. Pojmovanje in razvoj managementa. V *Management nova znanja za uspeh*, ur. Stane Možina, 46–95. Radovljica: Didakta.
- Rozman, Rudi. 2004. *Projektni management*. Gradivo za izbirni predmet. Ljubljana: Ekonomska fakulteta
- Šarotar Žižek, Simona. 2001. Projektno oblikovanje in izvajanje strategij kot sredstvo za izhod iz krize podjetja. *Projektna mreža Slovenije* 4 (1): 11–17.
- Šušteršič, Iza. 2004. *Uspešno delo projektne tima z vidika projektne managerja*. Ljubljana: Slovensko združenje za projektni management.
- Tavčar, Mitja. 1996. *Razsežnosti managementa*. Ljubljana: Tangram.

## Literatura

- Tavčar, Mitja. 1999. *Razsežnosti strateškega managementa*. Koper: Visoka šola za management.
- Tavčar, Mitja. 2000. *Razsežnosti strateškega managementa; gradiva za aktivno delo in vaje*. Koper: Visoka šola za management.
- Tavčar, Mitja. 2002. *Strateški management*. Koper: Visoka šola za management.
- Treven, Sonja. 1998. *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Vila, Antun. 1994. *Organizacija in organiziranje*. Kranj: Moderna organizacija.
- Vila, Antun in Jure Kovač. 1997. *Osnove organizacije in managementa*. Kranj: Moderna organizacija.

## VIRI

- Ninamedia, d. o. o. 2005. *Odnos javnosti do izgradnje vetrne elektrarne*. Ljubljana: Ninamedia, d. o. o.
- Eco Consulting, d. o. o. 2004. *Elaborat predinvesticijske zasnove za objekt vetrne elektrarne Volovja reber*. Ljubljana: Eco Consulting, d. o. o.
- Elektro Primorska, d. d. 2008. *Vizija in poslanstvo*. [Http://www.elektro-primorska.si/sl-si/o\\_nas/predstavitev\\_podjetja/vizija\\_in\\_poslanstvo/default.aspx](http://www.elektro-primorska.si/sl-si/o_nas/predstavitev_podjetja/vizija_in_poslanstvo/default.aspx) (27. 4. 2008).
- Ministrstvo za okolje, Sektor za aktivnosti učinkovite rabe in obnovljivih virov energije. 2008. *Obnovljivi viri energije*. [Http://www.aure.si/index.php?MenuID=112&MenuType=C&lang=SLO&navigacija=on](http://www.aure.si/index.php?MenuID=112&MenuType=C&lang=SLO&navigacija=on) (18. 4. 2008).
- Uredbe o enotni metodologiji za izdelavo programov za javna naročila investicijskega značaja. *Uradni list RS*, št. 82/1998, 86/1998 in 43/1999.
- Zakon o ratifikaciji Kjotskega protokola k Okvirni konvenciji Združenih narodov o spremembi podnebja. *Uradni list RS*, št. 60/2002.

## **PRILOGE**

- Priloga 1: Teritorialna organiziranost
- Priloga 2: Organiziranost
- Priloga 3: Terminski načrt za realizacijo projekta »Izgradnja vetrne elektrarne Volovja reber«
- Priloga 4: Grafična analiza ankete



## TERITORIALNA ORGANIZIRANOST

Slika 1 Teritorialna organiziranost



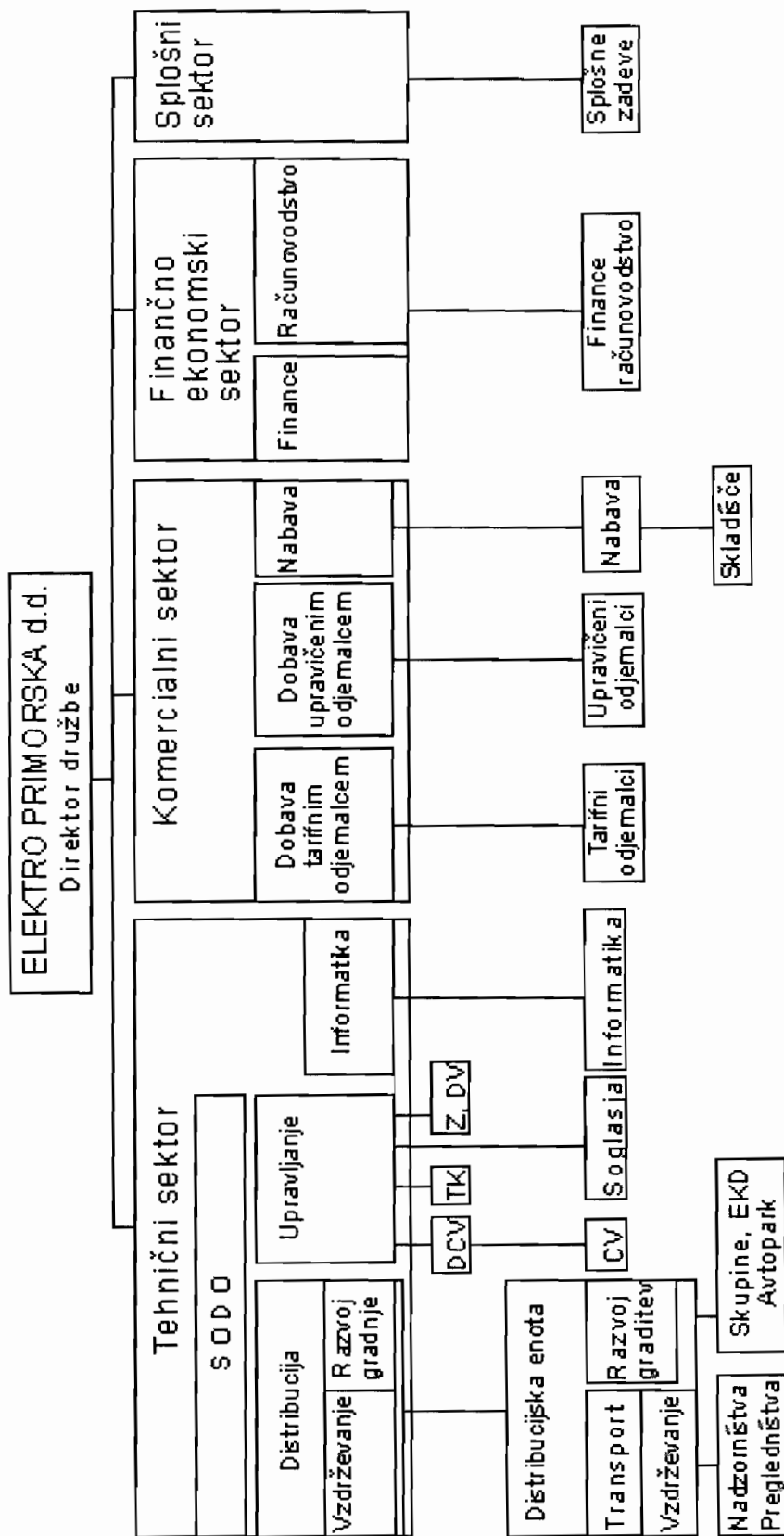
Vir: Elektro Primorska, d. d. 2008.





## ORGANIZIRANOST

Slika 2 Organiziranost



Vir: Elektro Primorska, d. d. 2008.



## TERMINSKI NAČRT REALIZACIJE PROJEKTA »IZGRADNJA VETRNIH ELEKTRARN VOLOVJA REBER«

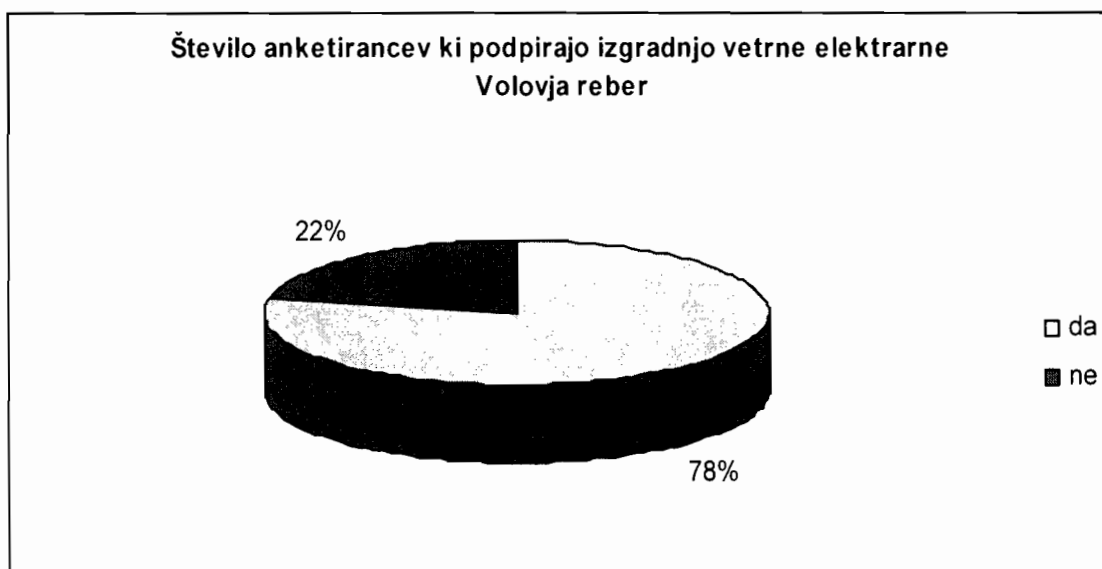
Slika 3 Terminski načrt

AKTIVNOSTI	ROK IZVEDBE:																		
	2004						2005												
	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Pridobivanje gradbenega dovoljenja.	_____																		
Inženiring.	_____																		
Izgradnja ceste.	_____																		
Postavitev temeljev.	_____																		
Postavitev turbin.	_____																		
Vzpostavitev prenosnega omrežja in postaje.	_____																		
Postavitev nadzorne zgradbe.	_____																		
Izobraževanje zaposlenih.	_____																		
Poskusni zagon.	●																		
Pridobitev uporabnega dovoljenja.	●																		

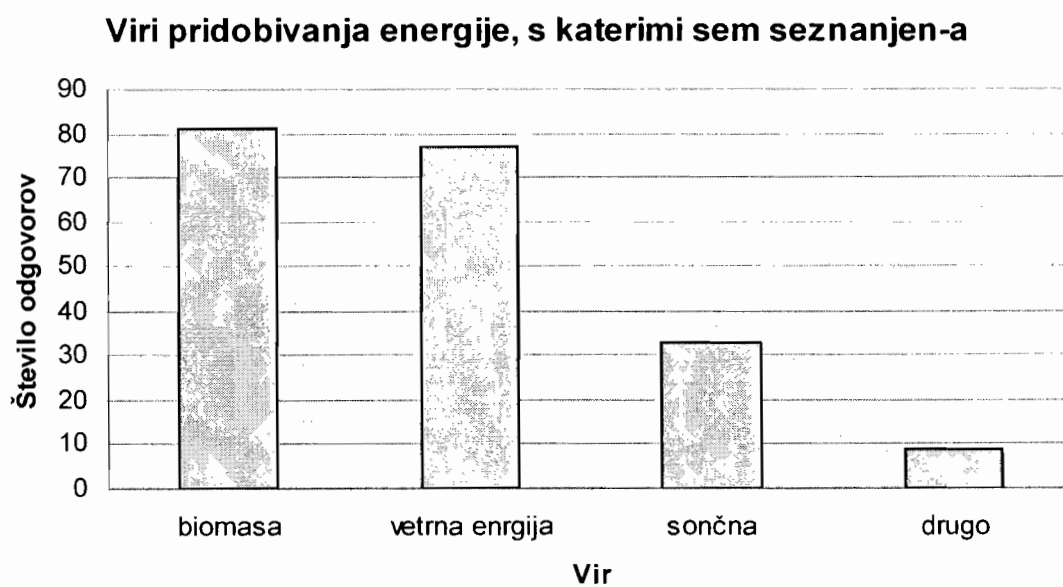


## GRAFIČNA ANALIZA ANKETE

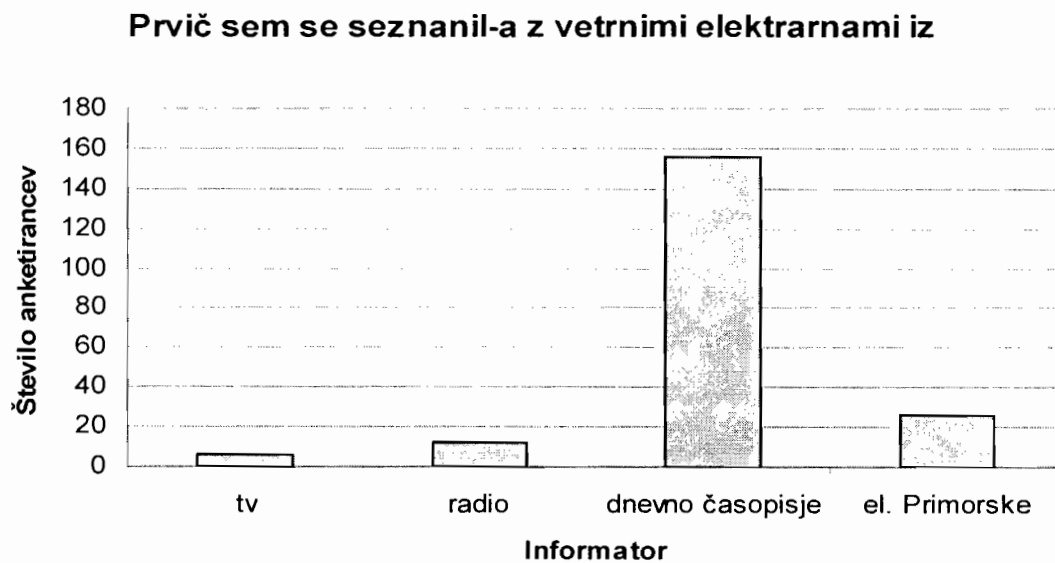
Slika 4 Podpora izgradnji vetrnih elektrarn



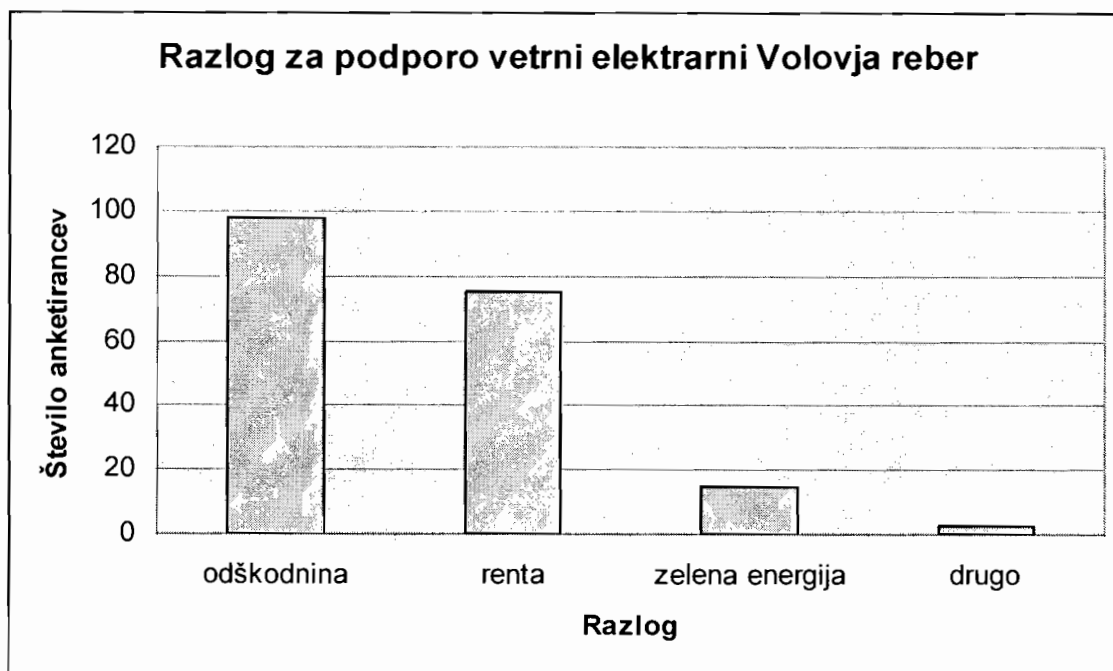
Slika 5 Seznanjenost z viri pridobivanja alternativne energije



Slika 6 Vir seznanitve z projektom vetrnih elektrarn



Slika 7 Podpora verni elektrarni



Slika 8 Odklanjanje vetrne elektrarne

