

UVODNO RAZMATRANJE

Dva i pol stoljeća od industrijske revolucije i više od jednog stoljeća od početka sustavnog izučavanja discipline Menadžmenta, problem utjecaja raspoloživosti resursa na resursnu kombinaciju je i dalje aktualan, na sasvim nov način. Poslije strukturnih promjena izazvanih dosadašnjom industrijalizacijom, znanstvenom eksplozijom, informacijskom revolucijom, globalizacijom i potrošačkom euforijom, unutarne i vanjske strategijske granice poduzeća su bitno pomjerene, a znanje i informacije postaju ključni resursi suvremenog poduzeća.

Znanje i informacije, za razliku od fizičkih resursa se ne troše upotrebom već im se resursna vrijednost povećava. Nastaje nova paradigma poduzeća kao skupa pravila koja utječu na njegovo ponašanje. Umjesto optimizacije troškova pri proizvodnji homogenog proizvoda, u uvjetima ograničenih fizičkih resursa, osnovno pravilo koje opredjeljuje ponašanje poduzeća postaje stvaranje vrijednosti za vlasnike u uvjetima obilja informacija i znanja. Mnoštvo kritičnih resursa, sa svoje strane, dovodi do nove konstelacije: tehnologija ima transferzalni karakter, kupci su sve zahtjevniji i nekonzistentni, a nevidljivi konkurenti postaju važniji od vidljivih.

Konačno, u modelu ponašanja poduzeća dolazi još do nekoliko bitnih promjena: veličina kapaciteta ustupa mjesto brzini reagiranja, a dominacija nad konkurentima pomoću tehnologije ili marketinga grade "novu" interaktivnost sa kupcima i partnerima. Atribut "novi" je univerzalno prisutan, kod proizvoda, procesa, konkurenata, tržišta i poslovnih koncepata. Pošto je u pitanju univerzalni model ponašanja, stvara se okruženje u kome "promjene stvaraju promjene". Bez obzira na promjenu paradigme, tržište i dalje predstavlja selekcijsku sredinu za različite načine ponašanja, sa tim da se konkurentska borba intenzivira. U uvjetima hiperkonkurencije raste značaj nevidljivih konkurenata. Rast nevidljivih konkurenata relativizira stečenu konkurentsku prednost. U novom kontekstu konkurentska prednost na bazi ključne kompetentnosti ustupa mjesto evolutivnoj kompetentnosti, u smislu sposobnosti poduzeća da kontinuirano ostvaruje konkurentsku prednost u promjenljivim uvjetima.

Svako poduzeće obavlja redovne i nove aktivnosti. U sadašnjem kontekstu raste značaj novih aktivnosti. Svi sudionici tržišne utakmice, neovisno od poslovne pozicije i financijskih mogućnosti, pored cilja da stvore vrijednost za vlasnike, rukovode se još jednim ciljem, da eliminiraju konkurente. Uspješna poduzeća ne dodaju vrijednost, već je ponovno osmišljavaju. Posljedično, u procesu analize okruženja koncept "5 konkurentskih sila" biva zamijenjen konceptom "menadžmenta vrijednosti", dok se pri formuliranju strategije koristi koncept "mreže vrijednosti" umjesto koncepta lanca vrijednosti. "Bez stvaranja vrijednosti ne može se preživjeti, a bez eliminacije konkurencije nema prosperiteta."¹

¹Porter, M.(1980): "Techniques for Analyzing Industries and Competitors",*Review: Competitive Strategy*

Današnje tržište je dinamično i multidimenzionalno i kao takvo predstavlja najvrijedniju aktivu poduzeća. U takvim uvjetima izrazite promjenljivosti tržišta, sagledavanje tržišnog potencijala, tržišnog sudjelovanja, ubrzava evolucije tražnje, otvara suštinska pitanja ne samo prosperiteta, već i opstanka poduzeća.

Pod pretpostavkom da je tržište sagledano, sposobnost poduzeća da primjeni strategiju postaje mnogo važnija od sposobnosti njenog izbora i formuliranja. Ovako iznesen zaljučak može iznenaditi ako se zna da su mnogobrojni autori koji su istraživali Menadžment u posljednja dva desetljeća bili fokusirani na značajnost formuliranja strategije. Ta njihova opsjednutost formuliranjem strategije, bez ozbiljnijeg bavljenja njenom implementacijom, dovela je do veoma pesimističnih procjena.

Naprimjer, jedna procjena vrhovne uprave najvećih američkih poduzeća je da se manje od 10% strategija uspješno primjenjuje.² Konsultantski ugao je nešto umjereniji, u smislu da oko 70% problema nije posljedica loše strategije, već njene implementacije.³ Činjenica da se stopa neuspjeha strategije kreće u rasponu od 70-90% nedvosmisleno navodi na zaključak da je danas primjena važnija od vizije.

Zašto se javljaju teškoće u primjeni dobro formulirane strategije, koje su posljedica činjenice da je konkretna strategija, kao skup jedinstvenih izbora koji dovode do stvaranja vrijednosti za vlasnike, izložena kontinuiranim promjenama, dok su koncepti i tehnike za formuliranje i primjenu strategije, više manje, ostali nepromijenjeni. Bit industrijske ekonomije predstavlja činjenica da poduzeća stvaraju vrijednost koristeći predominantno materijalnu aktivu, transformirajući sirovine i repromaterijale u finalne proizvode. *Brooking Institute*⁴ je procijenio da je u 1982. godini, na vrhuncu industrijske ere, oko 62% tržišne vrijednosti industrijskog poduzeća posljedica utjecaja materijalne aktive. Posljednja istraživanja pokazuju da je sudjelovanje materijalne aktive u tržišnoj vrijednosti poduzeća 10-15%.

To zapravo ukazuje da se težište u stvaranju vrijednosti pomjera sa menadžmenta materijalnim faktorima proizvodnje na menadžment temeljen na znanju i informacijama. U postojećem trendu kada inkrementalne promjene bivaju neminovno zamijenjene radikalnim promjenama, dolazi do nove konfiguracije menadžment disciplina. U uvjetima inkrementalnih promjena sve discipline menadžmenta su bile "sluge" Financijskog menadžmenta. U uvjetima radikalnih promjena proces započinje sa Strategijskim menadžmentom (*Strategic Management*), čiji je osnovni zadatak analizirati okruženje da bi mogao pozicionirati poduzeće kako bi donio odluku u određivanju strategije i neophodne ključne projekte.

²Kiechel, W. (1982): Corporate Strategists under Fire, *Fortune*, 27 December 1982, str. 38.

³Charan, R. & Colvin, G. (1999): Why CEO's Fail, *Fortune*, 21 June 1999.

⁴Blair, M.B. (1995): Ownership and Control: Rethinking Corporate Governance for the Twenty-First Century, Washington DC, Brookings Institute, 1995, Chapter 6.

U novom kontekstu raste značaj Menadžmenta promjene (*Change Management*) za iniciranje promjena i Menadžmenta pomoću projekata (*Management By Projects*) za implementiranje promjena, pošto efikasnost u stvaranju i implementaciji promjena posredstvom projekata postaje bit ostvarenja ključne kompetentnosti preduzeća i, na njoj zasnovanog, rasta performansi. Novonastale promjene u eksternom okruženju imaju veći ili manji utjecaj i na interno okruženje. U takvim uvjetima kada grane masovne proizvodnje stagniraju pa i propadaju, a grane rastućeg stupnja kostjimizacije prosperiraju, glavna promjena organizacijske infrastrukture poduzeća je organiziranje ljudi u manje, ciljno orijentirane grupe (ili projektne timove). Grupe nisu više "funkcijama orijentirane", već "projektima orijentirane", u smislu potpune odgovornosti, diskrecije u odlučivanju, potpore kreativnosti i objektiviziranog kontrolinga⁵.

Organizacija po poslovnim funkcijama je ostala relikv mehanicističkog načina organiziranja repetitivnih i cikličnih poslovnih procesa. Projektna organizacija nastoji da usmjerava složene, međuovisne i neizvjesne aktivnosti prema proizvodima/uslugama najvišeg stupnja prilagođenosti za kupce.

Projekt se može razumjeti i kao način da se riješe ne standardni i ne trivijalni problemi sa kojima se poduzeće susreće u konkurentskoj utakmici. Kada je poduzeće u krizi, projekti predstavljaju način ulaganja sredstva kako bi se otklonile zabluda prethodnih projekata. Nekada se problem javlja kao nemogućnost otklanjanja prethodnih zabluda. Problem može biti i odsustvo prijedloga za ulaganje slobodnih sredstava zbog neadekvatnog dometa vizije.

Pronalaženje projekata koji osiguravaju kontinuitet, rješavaju probleme ili na adekvatan način angažiraju slobodna sredstva je delikatan posao. Glavna dilema je gdje usmjeriti interes? Na nišan (izvodljivost projekta) ili na metu (ciljevi i strategija). Glavna posljedica prethodne dileme je pojava i razvoj koncepta Menadžmenta pomoću projekata (MpP) i njegovog glavnog alata Menadžmenta projekta (MP). I koncepti i alat koriste saznanja većeg broja znanstvenih disciplina.

Dominiraju Poslovne financije, Investiciona analiza, Operaciona istraživanja, Računarstvo i biheviorističke znanosti. Kombiniranjem saznanja iz različitih oblasti došlo je do eksponencijalnog razvoja ove discipline. Mogućnosti primjene su velike. MpP se može primijeniti na pojedinačne projekte (male i velike, interne i eksterne) i različite grane. Pored tradicionalno projektno orijentiranih grana kao što su građevinarstvo, konsalting, avio industrija i brodogradnja, MpP se može primijeniti i na nove grane, kao što su informacijske tehnologije novi materijali, ali i na stare grane koje doživljavaju tehnološku rekonstrukciju ili promjenu biznis modela (bankarstvo, hotelijerstvo, trgovina i sl.). Praktično neograničene mogućnosti primjene utječu na poziciju MpP u korpusu menadžment disciplina. U novim uvjetima strategija postaje osnovni način uspostavljanja interakcije između poduzeća i njegovog okruženja. Strategija predstavlja kontinuirano uvođenje ideje vodilje za donošenje odluka u promjenljivim uvjetima. Iako različite,

⁵ Robbins, S., Couter, M. (2005), *Menadžment*, DATA STATUS, Beograd

sve strategije koje vode ostvarenju prethodnih ciljeva baziraju se na istom mehanizmu, profitabilnim investicijama, odnosno, pravom izboru i uspješnoj primjeni novih projekata.

Projekti i redovne aktivnosti imaju različite načine ispoljavanja u organizacijskoj infrastrukturi poduzeća u kratkom, srednjem i dugom roku. U fokusu kratkog roka je efikasnost (prodaje, proizvodnje i financiranja). Fokusi srednjeg roka su: pozicija na tržištu, nivo tehnologije i kontrola troškova. U dugom roku fokus se pomjera na *corebiznis*⁶, dopunske djelatnosti i razvojne mogućnosti. Bez obzira na rok, projekti imaju fleksibilnost, ali visoku neizvjesnost, dok su redovne aktivnosti relativno nefleksibilne, ali visoko izvjesne. Ove razlike se iskazuju kroz performanse (rast, profitabilnost i zahtijevanu cijenu kapitala). Trenutne performanse, kao i njihove projekcije, određuju unutarnju vrijednost poduzeća.

PREDMET ISTRAŽIVANJA

U današnje vrijeme sve više organizacija primjenjuje koncept upravljanja projektom u realizaciji svojih poslovnih poduhvata. Nove oblasti i znanja u kojima se, i pomoću kojih se, projektni menadžment razvija i širi, i nova područja i oblasti primjene projektnog menadžmenta, doprinijela su da se projektni menadžment kao specijalizirana upravljačka disciplina, sve više metodološki i praktično širi i razvija i prerasta u jedan opći upravljački koncept, u projektno upravljanje ili upravljanje pomoću projekata, koje najčešće koriste projektno orijentirane organizacije.

Projektno orijentirana organizacija je ona organizacija koja koristi koncept projektnog menadžmenta za upravljanje svojim poslovima, zadacima i poduhvatima. To je poduzeće ili organizacija koja obavlja upravljanje svojim aktivnostima i poslovima koristeći projektni pristup, odnosno koncept upravljanja projektom.

Pod projektno orijentiranim organizacijama se podrazumijevaju one organizacije koje realiziraju svoje kompleksne i jedinstvene poslovne poduhvate preko odgovarajućih projekata i programa. To znači da projektno orijentirane organizacije karakteriziraju, prije svega, projekti i programi kroz čiju realizaciju ove organizacije obavljaju svoje funkcioniranje.

Projektno orijentirana organizacija najčešće realizira istovremeno veći broj projekata, čime obavlja svoju djelatnost i egzistira u složenom i dinamičkom okruženju. Projektno orijentirana organizacija koristi u osnovi projektni menadžment, ali pošto se radi o upravljanju sa više projekata koristi se također i program menadžmenta ili upravljanje portfoliom projekata.

⁶Core *biznis* čini jaka prodajna sila organizirana po mrežnom principu koji kombinira “teritorijalni” i “kupač” model, uz uvažavanje veličine i tipa kupca. To omogućava maksimalnu iskorištenost tržišnog potencijala uz minimalne troškove prodaje.

Kod projektno orijentirane organizacije upravljanje preko projekata može obuhvatiti dio aktivnosti organizacije, a u nekim slučajevima i cjelokupne aktivnosti organizacije. Tada se može reći da se upravljanje poduzećem ili organizacijom obavlja pomoću projekata. To je moguće kod onih organizacija koje mogu svoje aktivnosti da definiraju kao skup ili niz projekata i da cjelokupno poslovanje usuglase sa konceptom projektnog upravljanja.

To se, prije svega, odnosi na građevinske, projektantske i inženjering organizacije, a također i na znanstvene, konsultantske i slične organizacije, čije poslovanje se temelji na izradi i realizaciji projekata. Međutim, tu spadaju i proizvodne organizacije koje se bave proizvodnjom krupne, energetske, procesne i slične opreme i postrojenja, jer se proizvodnja i montaža ove opreme i postrojenja može tretirati i posmatrati kao projekt (kotlovi, transformatori, pekare, mljekare, itd).

CILJ STRAŽIVANJA

Dinamika tržišta traži od modernih organizacija potpuni zaokret ili poticanje kreativnih pojedinaca koji prihvaćaju promjene kao način života i vuku naprijed stvarajući dodatnu vrijednost cijelog društva. Promjene koje se događaju svakog dana moraju se početi gledati kao prilike i šanse koje nam se nude, a ne kao prijetnja te se orijentirati na ljude kao temeljnu konkurentsku prednost. Projektni menadžment je strateška inicijativa iako se u bosanskohercegovačkim organizacijama jako dugo doživljava kao nešto što je operativno i prolazno. Cilj ovoga rada je istraživanje važnosti značaja projektnog menadžmenta u poduzećima, naročito u sljedećim aspektima:

- *Financije* koje upotrebljavaju tehnike projektnog menadžmenta za financiranje novih poslovnih akvizicija;
- *menadžment ljudskih resursa* koji upotrebljava tehnike projektnog menadžmenta za započinjanje novih programa treninga, edukacije i razvoja;
- *upravljanje informacijskim sustavima* koji upotrebljavaju tehnike projektnog menadžmenta za dizajniranje novih informacijskih sustava i implementaciju novih softverskih paketa koji će unaprijediti poslovanje;
- *marketing* koji upotrebljava tehnike projektnog menadžmenta za dizajniranje i plasiranje marketinških kampanja za nove proizvode i usluge;
- *upravljanje proizvodnjom* koja koristi tehnike projektnog menadžmenta za uvođenje novih procesa proizvodnje.

RADNE HIPOTEZE:

Radne hipoteze ovoga rada polaze od sljedećih pretpostavki koje će biti dokazivane u okviru istraživanja:

- *implementiranje strateškog menadžmenta putem projekata omogućava krajnje moguće povrate uz optimalnu upotrebu resursa koji nam stoje na raspolaganju (uključujući vremensku dimenziju, informacije, novac i ljude - kadar);*
- *ekspanzijom eksponencijalnog ljudskog znanja kreira se potreba za djelotvornim organizacijskim dizajnom koji će podržavati konkurentske prednosti menadžmenta, i to kroz unutar organizacijsku integraciju, profesionalno i funkcijsko slaganje bazirano na projektnim timovima, međuorganizacijsko umrežavanje i partnerske odnose koji rezultiraju „win-win“ strategijama;*
- *poslovne organizacije krajnje ustrajno tragaju za učinkovitim načinom razvoja proizvoda i tržišne ekspanzije, pri čemu projektni menadžment omogućava discipliniran pristup pridobivanja konkurentske prednosti plasmanom na tržište pravih proizvoda, upravo na vrijeme, s menadžmentom koji prepoznaje važnost inovacija, znanja i vještina.*

METODE ISTRAŽIVANJA

U izradi rada korišteni su sljedeći znanstveni metodi:

- Metod teorijske analize;
- Metod deduktivnog logičkog zaključivanja;
- Elektronske interaktivne metode.

Ostali relevantni podaci koji će predstavljati kvalitativnu karakteristiku ovog rada su: analitički pristup obradi dominantne literature, zaključivanje i sinteza sa poukama i porukama na osnovu elaboracije znanstvenih istraživanja.