

Projektni način dela kot konkurenčna prednost na področju elektronskih komunikacij

Andreja Kržižnič

Next level consulting, Tržaška cesta 279, 1000 Ljubljana
e-pošta: andreja.kriznic@nextlevel.si

Povzetek

Del mednarodne skupine z ambicioznimi cilji gradi na inovativnih rešitvah v panogi, ki spreminja naš vsakdanji način dela. Pri tem lahko uvedba nove tehnologije pred konkurenco odločilno vpliva na uspešnost podjetja. Kako obvladati projekte v spreminjajočem se mednarodnem okolju, izkoriščati sinergije in znanje med različnimi državami? V prispevku je pod drobnogled vzeta projektna organizacija Simobil kot dela skupine Mobilkom Austria Group. Predstavljeno je izvajanje skupinskih in lokalnih projektov ter razlika v projektni organiziranosti podjetja Simobil v primerjavi z drugimi podjetji v skupini.

Ključne besede: vodenje projektov, uresničevanje strategij s projekti, management portfelja projektov, obvladovanje projektov v večprojektnem okolju, projektna organizacija, projektni informacijski sistem

1 Uvod

Simobil je od leta 2001 del skupine Mobilkom Austria. Skupina ima skupno 6 tisoč zaposlenih in skrbi za približno 9 milijonov uporabnikov v petih državah. Skupina je nosilka tehnološkega napredka, ki ga zrcali uvedba prvega GPRS-omrežja na svetu, prvi začetek UMTS-omrežja v Evropi ter nadgradnja s tehnologijo EDGE v Sloveniji – eno prvih Evropi. Skupina je s skupnim znanjem tudi prva uvedla odlično kombinacijo tehnologije UMTS in EDGE. Brez dobrega projektnega managementa prav gotovo ne bi bilo mogoče izpeljati tako zahtevnih in kompleksnih projektov.

Vizija skupine je zelo ambiciozna: doseči položaj vodilne skupine na področju elektronskih komunikacij v jugovzhodni Evropi. Skupina deluje po načelu "Misli globalno, deluj lokalno", kar pomeni, da operaterji na lokalnih trgih delujejo usklajeno z lokalnimi posebnostmi in zahtevami uporabnikov. Kljub temu pa je eden od temeljev skupne tržne usmeritve izmenjava znanj med podjetji v skupini, ki omogoča hiter razvoj ter implementacijo produktov in storitev v celi skupini ter izkoriščanje sinergij cele skupine. Simobil je konec leta 2005 s 359.560 uporabniki in 304 zaposlenimi pomenil majhen del skupine, kar pa zahteva še večji poudarek na fleksibilnosti in učinkovitosti tudi na področju vodenja projektov. Naš sogovornik, Matjaž Robič, projektni nadzornik v Simobilu, nam je predstavil, kako je pri njih organizirano projektno delo.

2 Od strategije na ravni skupine do lokalnih projektov

Projekti se delijo na skupinske in lokalne, ki so lahko trženjski, tehnični, organizacijski ali razvojni. Kateri in koliko jih poteka v določenem obdobju, je odvisno od strategije, ki je izdelana na ravni skupine Mobilkom Austria. Posamezna podjetja v skupini preverijo usklajenost svoje strategije s skupinsko. Pravilo je, da lokalne strategije ne smejo biti v konfliktu s skupinsko, upoštevajo se sinergije. Na podlagi tega se pripravi načrt projektov za naslednje leto.

Skupinski projekti se izvajajo v vseh državah na ravni skupine (enotni produkti, storitve, kot je bil npr. *Vodafone live*). Roki in cilji projekta so enotni, projektno vodenje poteka na ravni skupine. Gre za enoten pristop in tudi enoten rok lansiranja določenega produkta/storitve. Vodja projekta prihaja z vrha skupine, člani projektnega tima pa so vodje projektov iz posameznih držav. V zadnjih dveh letih poteka veliko projektov na področju usklajevanja sistemov, in to zaradi večje učinkovitosti in izkoriščanja sinergij.

3 Projektna metodologija usklajena na ravni skupine

Celoten sistem projektnega vodenja na ravni skupine je usklajen – uporabljajo se enotna orodja in enotna metodologija projektnega vodenja, ki je tudi formalno opisana v Projektnih navodilih (*Project management guidelines*). Celoten proces projektnega managementa pa mora biti izdelan v skladu s Projektnimi navodili, ki predpisujejo potek z nadzornimi točkami od začetka do konca projekta.

V navodilih so natančno opredeljene definicije, kaj je projekt in kaj naloga (glede na obseg, trajanje, kompleksnost in število vpletenih oddelkov), projektna organizacija, proces od začetka do konca projekta, potrebna dokumentacija ter tudi obvladovanje portfelja projektov.

4 Strateška in operativna organizacija projektov

Za upravljanje projektov na ravni skupine skrbi Group Projects Steering Committee (v nadaljevanju

GPSC), ki je centralni organ, v katerem sodelujejo predstavniki tehnike in trženja iz vsake države. Na sestankih se dogovorijo, katere projekte bodo izvajali in kdaj bodo začeli. Ta skupina se odloča o začetku vseh projektov. Po sprejetju odločitve na lokalni ravni oblikujejo skupino, postavijo lokalne cilje in poenotijo časovni okvir.

Projects Steering Committee (v nadaljevanju PSC) pa skrbi za upravljanje projektov na lokalni ravni. V njem so direktorji različnih sektorjev Simobila in upravljajo portfelj projektov na lokalni ravni – odločajo o začetku projektov, spremljajo napredovanje, sprejemajo odločitve v primeru zapletov in odstopanj ter določajo prioritete za usklajevanje virov. GPSC skrbi za raven skupinskih projektov (med 30 in 35 letno), lokalni PSC pa za raven lokalnih strateških projektov (med 5 in 10 letno). Lokalni PSC določi tudi internega naročnika (angl. *Project owner*) in ta predlaga projektne managerje ter naprej člane projektne tima in po potrebi člane podtimov posameznega projekta.

Funkcija projektne nadzornika pomeni vez med strateško in operativno projektno ravno ter med začasno in stalno organizacijo. Ta funkcija skrbi za uskladitev in prenos znanja na področju projektnega managementa iz skupine, podporo projektne timu, projektne managerju ter naročniku projekta z metodami in orodji (tudi pri pripravi poslovnega načrta) ter za nadziranje portfelja projektov (zbiranje poročil projektov, priprava osvežene baze podatkov o stanju projektov in poročil za PSC, finančna evalvacija projektov). Poleg vsega tega skrbi tudi za nadaljnji razvoj – stalno izboljševanje metod in orodij za projektne delo, ki bi prispevali k čim večji učinkovitosti projektne dela.

Funkcija internega naročnika je del začasne projektne organizacije in je določena za vsak projekt posebej. Običajno je v tej funkciji določen manager sektorja v Simobilu glede na to, za kakšno vrsto projekta gre. Njegova naloga pa so spremljanje in podpora projektne managerju pri izvajanju projekta ter skrb za interese podjetja, ki jih projekt uresničuje.

Projektne managerje pri drugih operaterjih v skupini profesionalna funkcija, v Simobilu pa zaradi majhnosti in učinkovitosti še ne, saj imajo ljudje poleg projektov še veliko drugih nalog. Za kompleksne projekte si prizadevajo, da jih vodijo izkušeni in sposobni ljudje, ki so se v preteklosti že izkazali. Projektne managerje odgovoren za načrt in stroške, v vsakem trenutku se mora zavedati, koliko sredstev še ima in kaj je treba še narediti. Imeti mora več sposobnosti – biti mora strokovnjak, dober koordinator in motivator, pri čemer so osebne lastnosti celo pomembnejše. Ne pričakuje se, da je super strokovnjak za posamezna področja, ampak predvsem da ima organizacijske sposobnosti in da obvladuje pregled nad celoto.

Pri načrtovanju projektne timov je treba skrbeti tudi za zaledje, tako da se v projekte vključuje ljudi, ki bodo nekoč projektne managerji. Tisti, ki sodelujejo v projektu, naj bi imeli vsaj osnovna znanja. Sistematično izobraževanje ljudi se je začelo že pred 5 leti s podjetjem Next Level Consulting, in sicer usklajeno na ravni celotne skupine. V tem času se je približno 60 do 70 ljudi izobrazilo z osnovnimi veščinami, med njimi niso bili le projektne managerji in člani projektne timov, ampak tudi interni naročniki. Nadaljnje izobraževanje bo namenjeno specialnim projektne temam. To osnovno znanje ima sedaj zadostno število ljudi, ki lahko sodelujejo pri projektih in pomagajo pri uspešnosti. Vedno je treba skrbeti, da ima ta znanja širši krog ljudi, ki bodo lahko vodili projekte. Ne sme pa se zanemarjati pomena izkušenj in čim več jih nekdo ima, tem lažje vodi projekte.

5 Dokumentiranje in poročanje

V sklopu projektne metodologije so natančno definirani tudi dokumenti in način poročanja. Operativno je to v preteklosti pomenilo zelo veliko dela za vnos podatkov in pripravo različnih poročil ter črpanja podatkov iz različnih mest. Zato so se na ravni skupine Mobilkom Austria odločili za razvoj spletnega dokumentacijskega orodja, ki je to občutno poenostavilo. Obrazci oz. sami dokumenti in podatki, ki se jih vnaša o projektih, niso spremenjeni. Spremenilo pa se je, da so sedaj ti podatki dostopni vsem, ki jih in kadar koli jih v skupini potrebujejo – za spremljanje položaja posameznega projekta, za pripravo poročil projektov na lokalni ali skupinski ravni, za iskanje informacij o minulih izvedenih projektih s ključnimi besedami. To je sam proces dokumentiranja in poročanja zelo poenostavilo ter omogočilo več časa za analize, ki podpirajo nadaljnje odločitve.

Obenem je tako omogočeno, da sta znotraj skupine prenos in dostop do informacij urejena. Glavni namen te baze je bil izmenjava izkušenj in znanj med podjetji v skupini na posameznih lokalnih projektih. V bazi je mogoče pogledati, ali je določen projekt že kdo implementiral, ter izmenjati izkušnje.

Ko je projekt zaključen, je narejena analiza. Orodje že samo izračuna uspešnost projekta na podlagi določenih meril. Poleg tega oceni uspešnost projekta tudi naročnik. Ta projektne del ocene je v Simobilu del merila presojanja uspešnosti zaposlenih. Pri večini projektov so glavna merila čas, stroški in doseženi cilji. Vzroki za odstopanja, če nastanejo, so različni, bistveno pa je, da so argumentirana in da se o njih pravočasno poroča ter se jih vključi v spremenjeni načrt.

Prihodnji izziv na področju razvoja projektne načina dela na ravni skupine Mobilkom Austria je čim večja uskladitev znanj, zato je v izdelavi portal,

na katerem bodo dostopna znanja s področja projektnega managementa. Glede na to, da je projektno okolje živo ter ga je treba ves čas ustrezno prilagajati in razvijati, si bodo v Simobilu tudi v prihodnje prizadevali ustvarjati čim bolj učinkovito projektno okolje, da bodo nominirani ljudje, ki so sposobni, učinkoviti, oboroženi s potrebnimi znanji, in združeni strokovnjaki na svojih področjih, ki lahko pripomorejo k uspehu projekta. To bodo dosegli s transparentnimi orodji in metodologijo, saj si prizadevajo za optimalen potek in uspešno izvajanje projektov.

6 Viri in literatura

Si.mobil: Project management guidelines, 2005.