

## Projekti v proizvodnji

dr. Anton Hauc

Ekonomsko-poslovna fakulteta, Inštitut za projektni management, Razlagova 14, 2000 Maribor

e-pošta: anton.hauc@uni-mb.si

### Povzetek

*Strategijo razvoja proizvodnje izvajamo z vrsto projektov, ki skupaj tvorijo zapleten večprojektni proces. Zaradi čedalje večjega števila projektov, povezanih z razvojem proizvodnje, postaja njihovo obvladovanje vse težji organizacijski problem. Klasične rešitve, ki jih ponuja projektni management, ne zadoščajo več, zato so potrebne rešitve za obvladovanje dolgoročne »proizvodnje« projektov, kar večprojektni proces v osnovi tudi je. Spričo naraščajočega pomena proizvodnje za doseganje konkurenčnosti smo dali poudarek projektom v proizvodnji in tu postavili v ospredje vprašanje obvladovanja večprojektna proizvodnje ter kako pri tem organizirati projektni management.*

**Ključne besede:** proizvodnja, strategija razvoja proizvodnje, projekti, multiprojektna proizvodnja, projektni management.

### 1 Uvod

Tržna in ekonomska načela poslovanja, združena s stalnim stremljenjem za doseganje večje konkurenčnosti, odločilno vplivajo na oblikovanje strategije razvoja proizvodnje. Strategijo razvoja proizvodnje sicer lahko oblikujemo kot samostojno strategijo, kar pa so redkejši primeri. Strategijo proizvodnje praviloma oblikujemo v povezavi z drugimi strategijami, kot so strategije razvoja proizvodov, trženjske strategije, strategije zniževanja stroškov, strategije v zvezi z globalizacijo, vse do strategij reševanja strateških ali poslovnih kriz, če se te slednje že pojavljajo. Doseganje konkurenčnosti v sedanji družbi neprestane konkurenčnosti, v kateri živimo, postavlja pred proizvodnjo naslednje glavne zahteve:

- zelo kakovostni izdelki,
- čim nižji stroški proizvodnje,
- pravilno tržno zasnovana proizvodnja,
- fleksibilna proizvodnja glede zadovoljevanja potreb kupcev.

Vsako od navedenih zahtev je treba prilagoditi vrsti proizvodnje kot npr. avtomobilski proizvodnji, proizvodnji bele tehnike, farmacevtski, živilski, letalski, tekstilni proizvodnji, proizvodnji igrač, elektronskih elementov. Posebna proizvodnja se pojavlja v gradbeništvu, orodjarstvu, kovinskopredelovalni industriji. Gre za »proizvodnjo« niza komercialnih projektov za različne naročnike, kar je značilnost

projektno usmerjenih gospodarskih družb. V praksi pojma »proizvodnja projektov« v takšnih družbah praviloma ne uporabljamo, čeprav gre res za proces izvajanja projektov z značilnostmi, ki splošno veljajo za katero koli proizvodnjo. Posebno pozornost je v sedanjih tržnih razmerah treba nameniti zahtevi po doseganju najnižjih mogočih stroškov proizvodnje in tržni naravnosti. Znižanje stroškov zahteva posege v celoten proizvodni proces z vsemi svojimi vhodi in izhodi; potrebno je razširjeno tolmačenje proizvodnega procesa. Tržna naravnost pa pomeni, da je treba s proizvodnjo doseči takšne proizvedene in kupcem prilagojene količine, ki jih trg zahteva in jih konkurenca ni zmožna dosegati.

Te zahteve se odražajo v strategijah razvoja proizvodnje in projektih, s katerimi se te strategije udeležujejo. Govorimo o projektih razvoja proizvodnje.

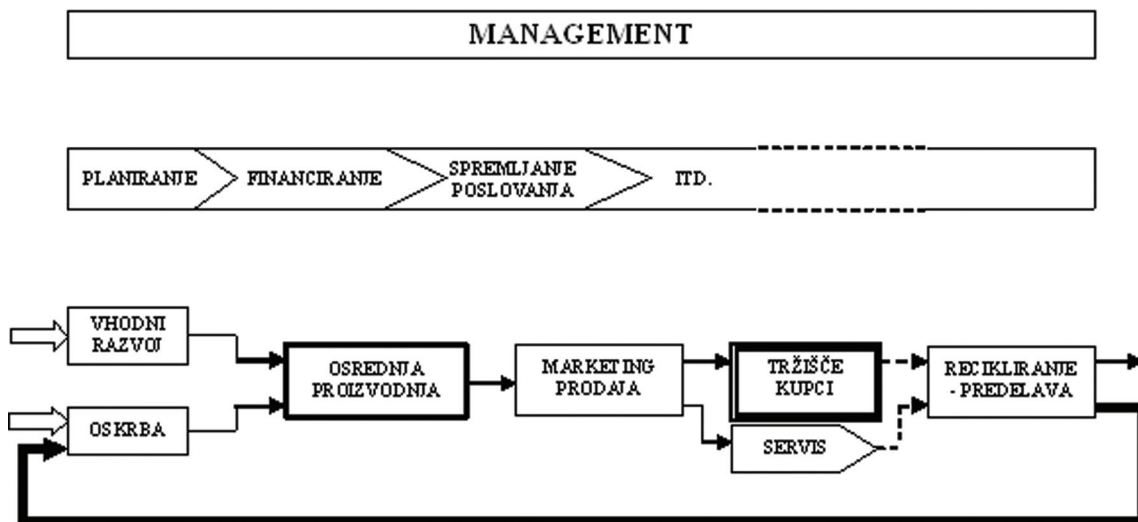
### 2 Proizvodni proces

Obširna strokovna literatura obravnava proizvodni proces na različne načine. Za namene našega prispevka podajamo vhodno-izhodno razčlenitev proizvodnega procesa, ki je okvirno prikazana na sliki 1.

Vhod proizvodnega procesa po sliki zajema ves potrebni tehnično-tehnološki in preostali razvoj, ki zagotavlja proizvodnji nove izdelke, tehnologijo, energetske oskrbo, organizacijo, informatizacijo. Govorimo o vhodnem razvoju proizvodnega procesa. Zagotavljanje tega vhodnega razvoja moramo deliti na:

- **izvajanje razvojnih procesov za potrebe sprotne proizvodnje** kot npr. prilagoditev trenutnih izdelkov zahtevam kupcev, prilagoditev izdelkov in proizvodnje posameznim trgov, sprotne izboljšave v procesih proizvodnje,
- **izvajanje razvojnih procesov za potrebe izvajanja strategije razvoja** zajema različne raziskave, razvoj povsem novih izdelkov, uvajanje novih tehnologij, novo energetske oskrbo, uvedbo novih standardov kakovosti, razvoj zaposlenih, uvajanje novih rešitev informatizacije, razvoj ekološko sprejemljive proizvodnje, osvajanje novih trgov, razvoj nove kooperacije, razvoj logistike.

Razvojni procesi za potrebe strategije razvoja so praviloma **projekti ali njihovi programi**. Izvajalci teh procesov so v podjetju projektno usmerjene



Slika 1: Proizvodni proces

organizacijske enote, ki skupaj tvorijo interno projektno poslovanje za zagotavljanje novih proizvodnih in drugih procesov.

**Oskrba** zajema vse procese za zagotovitev nemotene proizvodnje od kooperacije, dobaviteljev, zagotavljanja energetske oskrbe, vzdrževanja nujno potrebnih energetskih rezerv do zagotavljanja zaposlenih glede na načrt proizvodnje.

**Osrednja proizvodnja** zajema vse proizvodne procese do izdelave končnih izdelkov in logistično distribucijske procese za potek prodaje. Gre za avtomatizirane in/ali robotizirane procese s podporo celovite informatizacije vodenja proizvodnje in poslovanja.

Osrednja proizvodnja se nadaljuje s procesi prodaje vse do predaje izdelkov kupcu po izbranih prodajnih načinih. Z izvedeno prodajo se konča proizvodni proces, glede na vrsto izdelka pa nastopita še jamstvo in nato servisiranje, vendar to štejmo že kot nadaljevalne procese prodaje. Gre za to, da se zagotovijo redni servisni pregledi ter morebitna popravila v garancijski dobi in pozneje ob uporabi izdelka.

Proizvodni proces, ki smo ga predstavili v zelo grobih obrisih, se lahko s prodajo in prevzemom izdelka s strani kupca pravzaprav konča. Vendar moramo tako predstavljenemu proizvodnemu procesu dodati še nujno potrebne (proizvodne) procese. Ti so vezani na umik izdelkov iz uporabe, postajajo pa vse bolj zavezujoči procesi bodisi z vidika varovanja okolja ali ekonomske smiselnosti ponovne uporabe vgrajenih materialov v izdelke. Gre za **procese recikliranja ali predelave ali uničenja** odsluženih izdelkov ali samo njihovih delov. S temi recikliranimi ali predelovalnimi procesi lahko zagotovimo ponovni vhod materiala kot oskrba ali pa gredo tako predelani deli in material v nadaljnji proizvodni proces za prodajo v druge namene.

Za obvladovanje proizvodnega procesa, prikazanega na sliki 1, so potrebni tudi vsi pripravljalni in podporni procesi: od načrtovanja, financiranja, spremljanja poslovanja, trženja do procesov managementa.

Pri oblikovanju strategije razvoja proizvodnje je treba določiti in izvesti ustrezne projekte. Gre za projekte, s katerimi si zagotovimo vse potrebne tehnično-tehnološke, kakovostne, lokacijske, organizacijske, oskrbne, razvojne in druge pogoje. To so projekti z neposrednimi ekonomskimi učinki, kot so npr. razvoj novih izdelkov, osvajanje trgov itd., ter projekti s posrednimi ali drugimi učinki, kot so npr. projekti kakovosti, razvoja zaposlenih, informatizacije, organizacijski projekti. Glede na predstavljeni proizvodni proces lahko projekte razvrstimo tudi glede na izbrane strategije razvoja proizvodnje.

## 2.1 Projekti izvajanja strategije razvoja proizvodnje

Strategija razvoja proizvodnje se lahko nanaša na celoten proizvodni proces, od vhodnega tehnično-tehnološkega razvoja, oskrbe, osrednje proizvodnje, trženja pa do vključno recikliranja ali predelave. Lahko pa se nanaša na oblikovanje strategij samo določenih procesov, npr. samo na strategijo razvoja novih izdelkov, razvoj oskrbe, na prodajo ali širše trženje, medtem ko ostaja strategija razvoja osrednje proizvodnje nespremenjena, saj je bila nova, npr. robotizirana proizvodnja z dislociranimi proizvodnimi obrati vhodnih surovinskih substanc uveljavljena pred tremi leti in je predvideva zamenjava ali nova proizvodnja šele po izteku njenega življenjskega cikla.

Za izvajanje strategije recikliranja in predelave ni nujno, da bi se časovno ujemalo s potekom

preostalih navedenih strategij. Praviloma je rokovnik izvajanja te strategije vezan na svetovne, evropske ali nacionalne predpise ali direktive o varovanju okolja, na projekte pridobivanja določenih certifikatov kakovosti, povezanih z ekologijo. Lahko pa je tudi posledica ozaveščenosti managementa, ki je sprejel strateške odločitve o prehodu na ekološko proizvodnjo.

Delitev projektov za izvajanje strategije razvoja proizvodnje je prikazana na sliki 2. Gre za naslednje projekte:

**P1 – Projekti vzpostavitve celovitega novega proizvodnega procesa z vključenim recikliranjem ali predelavo**

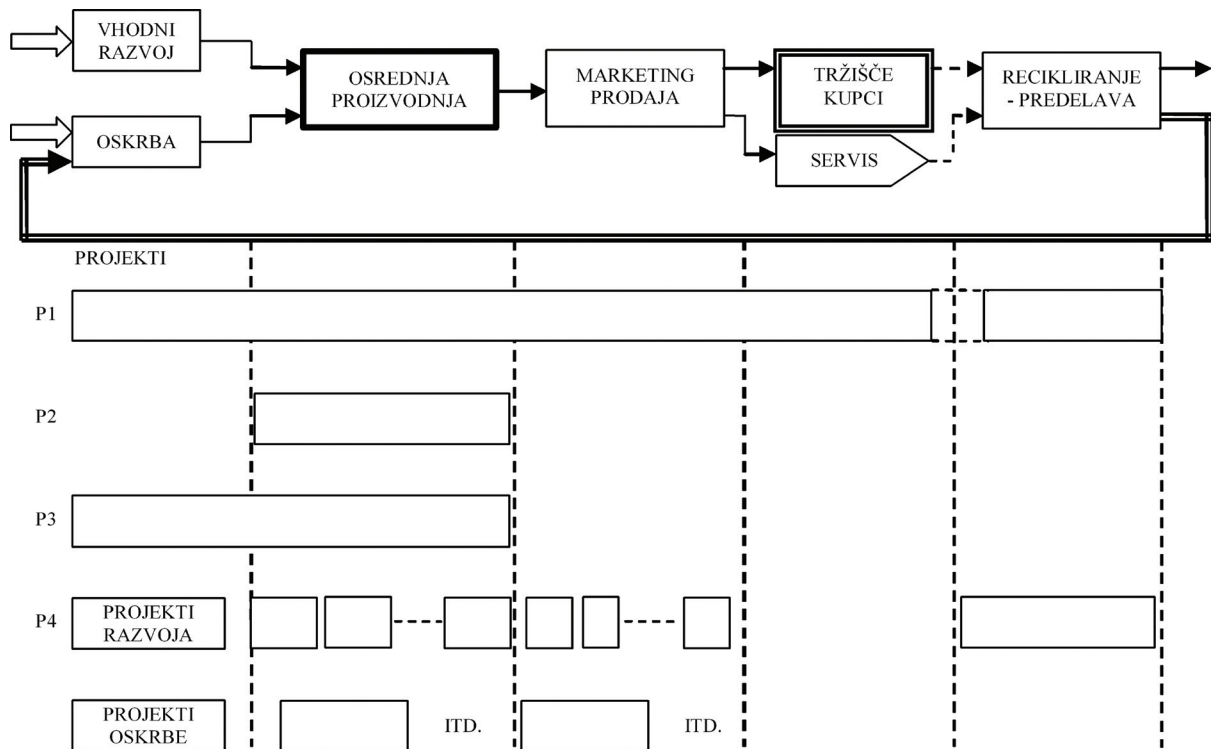
Gre za izvajanje strategije prenove ali vzpostavitve povsem novega celovitega proizvodnega procesa, zato je težko govoriti o enem projektu, s katerim se takšna strategija uresničuje. Gre za projekte razvoja novih izdelkov ali novega proizvodnega programa, zagotovitev novih ali dodatnih oskrbnih procesov, postavitve nove robotizirane proizvodnje, dislocirane proizvodnje nekaterih ključnih komponent končnih izdelkov, trženjske projekte s poudarkom na osvajanju novih trgov, kadrovske projekte vse do vzpostavitve proizvodnje za potrebe recikliranja in druge.

Projekti izvajanja strategije prenove ali vzpostavitve povsem novega celovitega proizvodnega procesa so praviloma zelo obsežni

in strateško prednostni, zahtevajo znatna finančna sredstva, so dolgotrajni, zahtevajo veliko notranjih in zunanjih izvajalcev, med seboj načrtno prepleteni, zahtevajo celovito organiziranje projektnega managementa. Zaradi teh značilnosti je umestno izvajanje tako celovite strategije razvoja proizvodnje obravnavati kot programa projektov in temu prirediti organizacijo managementa takšnega programa in projektnega managementa za posamezne projekte.

**P2 – Projekt vzpostavitve osrednjega proizvodnega procesa**

S temi projekti uresničujemo strategijo razvoja prenove ali postavitve povsem nove osrednje proizvodnje; pri tem gre npr. samo za proizvodnjo ali montažo končnih izdelkov z določeno dislocirano proizvodnjo komponent. Pri takšni strategiji se nam postavlja vprašanje, ali je v sedanjih konkurenčnih in tržnih okoliščinah lahko takšna strategija samostojna in ni v navezi z drugimi strategijami, vsaj ne npr. s strategijo razvoja novih ali izpopolnjenih proizvodov, strategijo oskrbe, trženjsko strategijo. Če gre samo za prenovo osrednje proizvodnje, npr. z uvedbo naknadne avtomatizacije in delne robotizacije, pri tem pa ostanejo program izdelkov in načini prodaje nespremenjeni, lahko govorimo o samostojni strategiji, kar pa se pojavlja redkeje in je prej izjema kot pravilo.



Slika 2: Projekti izvajanja strategije razvoja proizvodnje

### P3 – Projekt razvoja osrednje proizvodnje v navezi z razvojem in oskrbo

Strategija za te projekte se nanaša na razvoj oskrbe in vhodnega razvoja proizvodnega procesa v povezavi s prenovo ali vzpostavitvijo osrednje proizvodnje. Praviloma so to projekti razvoja novih izdelkov, ki se bodo proizvajali na trenutni proizvodnji in prodajali v sedanji prodajni mreži in na načine, ki so jih uporabljali pri dosedanjih izdelkih. Dodati moramo še projekte zagotovitve oskrbe, npr. predvsem kooperantskih delov. Če smo strateško opredelili samo omenjeni dve vrsti projektov, si moramo le postaviti vprašanje, ali je takšna strategija lahko uspešna, saj ne obsega trženjske strategije in s tem tudi ustreznih projektov osvajanja trgov.

Pri teh projektih moramo posebej omeniti tisto strategijo oskrbe, s katero dosežemo večjo vključevanje kooperantov v procese ali projekte razvoja izdelkov. Gre za projekte postopnega prenosa razvoja, npr. komponent izdelkov, na kooperante, ali povedano drugače: gre za projekte vključevanja kooperacije v projekte razvoja izdelkov, uvajanja novih tehnologij.

### P4 – Projekti znotraj celovitega proizvodnega procesa

Projekti, s katerimi izvajamo strategije razvoja delnih procesov celovitega proizvodnega procesa, so naslednji:

- **projekti vhodnega razvoja proizvodnega procesa:** raziskovalno-razvojni projekti, projekti razvoja izdelkov, novih tehnologij, okoljevarstvenih rešitev,
- **projekti oskrbe:** projekti razširitve oskrbe, zniževanja stroškov, vključevanja kooperacije v razvoj izdelkov, racionalizacije oskrbnega trga, logistični projekti,
- **projekti znotraj osrednje proizvodnje:** projekti delne avtomatizacije ali robotizacije, interne logistike, tehnoloških inovacij, vzdrževanja,
- **projekti znotraj procesov prodaje/trženja:** projekti osvajanja novih trgov, povečevanja prodaje, tržnih akcij, e-trženja, racionalizacije prodajne mreže, servisne mreže,
- **projekti recikliranja ali predelave:** projekte mora podjetje izvesti glede na roke veljavnosti okoljevarstvene zakonodaje, predpisov.

Pri nekaterih od navedenih projektov niti ni nujno, da gre za izvajanje določenih dolgoročnih strategij. Lahko gre tudi samo za nujno potrebno izvajanje letnih načrtov poslovanja, npr. načrtov investicij in vzdrževanja.

V to delitev moramo zajeti tudi projekte, povezane s **strategijo zniževanja stroškov**. Ta strategija je lahko samostojna v sklopu globalnih, poslovnih ali drugih strategij podjetja, je pa lahko vgrajena v

druge strategije, v našem primeru v strategijo razvoja celovitega proizvodnega procesa. Zniževanje stroškov lahko obravnavamo tudi kot del letnega načrta poslovanja. Glede na to moramo projekte zniževanja stroškov obravnavati kot samostojne ali pa potekajo dejavnosti in ukrepi za zniževanje v sklopu že omenjenih projektov razvoja proizvodnje.

Sedanja intenzivnost poslovanja ter vplivi in spremembe, ki jih povzročata družba neprestane konkurenčnosti, v kateri smo, kažejo na to, da je in bo projektov vedno več, in to predvsem na področjih raziskav in razvoja, proizvodnje in trženja. Gre za vse večjo »proizvodnjo« projektov ali za vse bolj zapleteno **multiprojektno proizvodnjo**<sup>1</sup>. Management se srečuje s čedalje hujšo težavo, kako to proizvodnjo projektov obvladati. Izkazalo se je, da rešitve, ki temeljijo na modelih organiziranja projektnega managementa za vsak projekt posebej, ne vzdržijo in predvsem ne omogočajo uspešnega in učinkovitega izvajanja projektov. Poleg tega pa praviloma ni na razpolago dovolj potrebnih virov, predvsem finančnih in kadrovskih. Iskanje optimalnega portfelja projektov postaja za strateško in projektno odločanje čedalje bolj potrebno.

## 3 Proces obvladovanja multiprojektne proizvodnje za izvajanje strategij

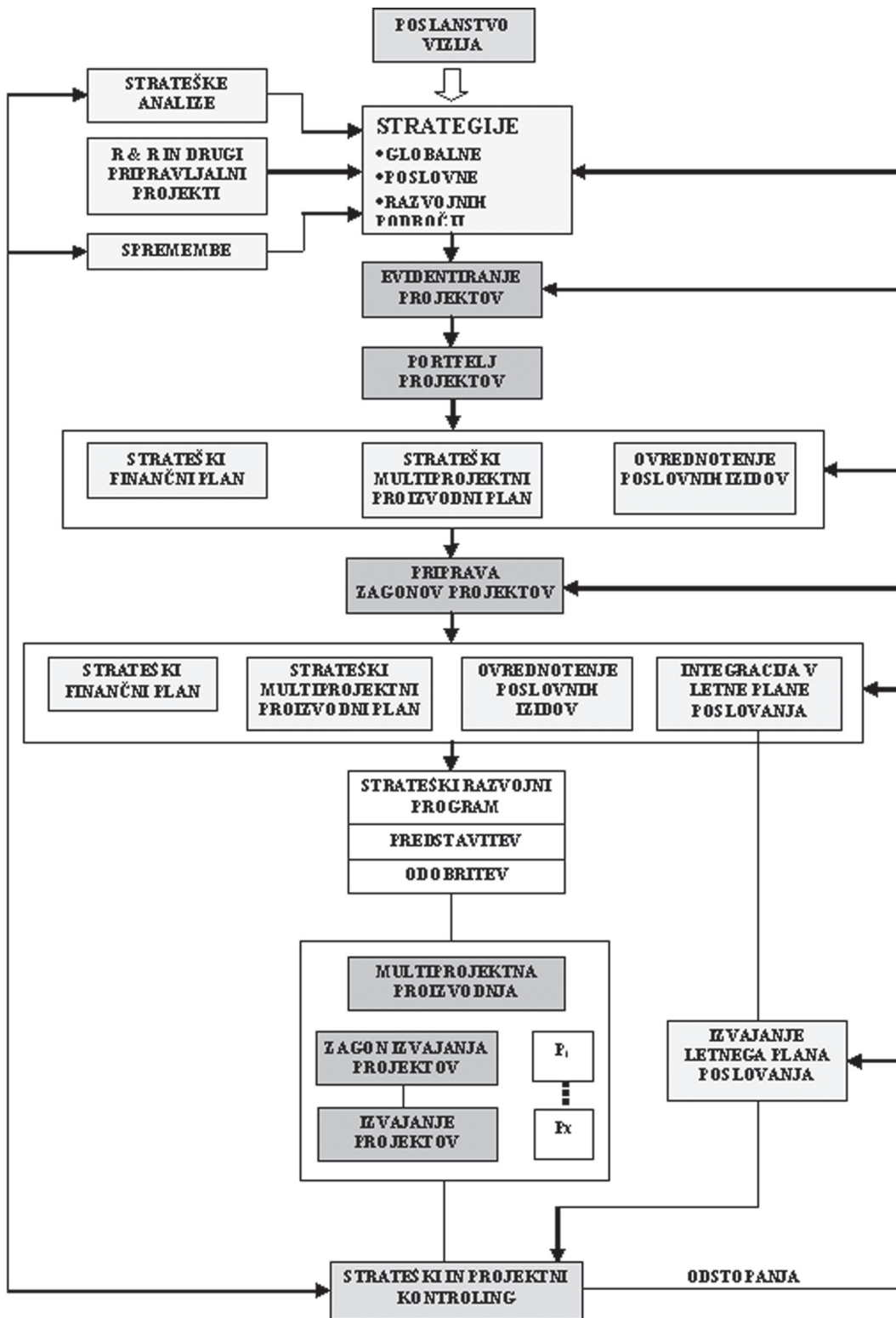
Proces obvladovanja večprojektne proizvodnje za izvajanje strategij, v našem primeru smo postavili v ospredje strategijo razvoja proizvodnje in projekte, mora biti organiziran strateški upravljalni proces. Gre za proces oblikovanja strategije, njenega projektnega izvajanja in izvajanja v okviru letnih poslovnih načrtov ter nadziranje izvajanja strategij in doseženih učinkov. Ta proces moramo z vidika managementa označiti kot »proces nad procesi« v podjetjih, saj je z njim zagotovljeno izvajanje strateških razvojnih programov. Zakaj »proces nad procesi«? Za sprejemanje strateških odločitev je vsekakor pristojen najvišji management ob podpori preostalega managementa, pri tem je mišljen predvsem **strokovni management**. Mora pa

<sup>1</sup> Inštitut za projektni management Ekonomsko-poslovne fakultete Maribor v okviru Temeljnega raziskovalnega programa za obdobje 1. 1. 2004 - 31. 12. 2008: Napredni koncepti managementa proizvodnje in dimenzionalnega meroslova izvaja podprojekt Multiprojektna proizvodnja in izvajanje strategij. Dosedanje raziskave in izsledki kažejo na to, da je treba resnično uveljaviti drugačne modele organiziranja projektnega menedžmenta, kadar gre za multiprojektno proizvodnjo. Gre predvsem za integracijo multiprojektne proizvodnje za izvajanje strategij s trenutnimi procesi in organizacijo, ki obvladuje poslovanje, usmerjeno z letnimi načrti poslovanja.

poskrbeti tudi za zagotovitev vseh pogojev, da bodo vsi projekti in letni načrti poslovanja potekali tako, kot predvideva strateški projektni načrt. To je proces, po katerem mora delovati najvišji management, da lahko zagotovi izvajanje strateškega razvojnega programa in vsakokratno revidiranje. To dejstvo utemeljuje dikcijo »proces nad procesi«.

### 3.1 Strateški upravljalni proces

Strateški upravljalni proces logično povezuje oblikovanje strategij, pripravo strateškega razvojnega programa, začetek izvajanja strategij s projekti in letnimi načrti poslovanja ter strateško in projektno nadziranje. Gre za potek več projektov



Slika 3: Strateški upravljalni proces in večprojektna proizvodnja

hkrati, ki so praviloma projekti z neposrednimi in posrednimi ekonomskimi učinki. Vsi ti projekti tvorijo **multiprojektno proizvodnjo, ki zajema vse potrebne projekte, ki potekajo v določenem zaporedju ali v medsebojni odvisnosti za izvajanje strategij**. Je proizvodnja med seboj odvisnih projektov, ki s svojimi učinki omogočajo doseganje strateških in/ali drugih ciljev organizacije. Za izvajanje multiprojektne proizvodnje moramo zagotoviti vrsto organizacijskih, izvedbenih, kadrovskih, finančnih, informacijskih in drugih pogojev vse do organiziranega iskanja zunanjih izvajalcev. Posplošen model strateškega upravljalnega procesa je prikazan na sliki 3.

Strateški upravljani proces zajema naslednje korake:

- oblikovanje poslanstva, vizije,
- oblikovanje strateških ciljev,
- oblikovanje globalne strategije, kar lahko izvedemo na podlagi stalnih strateških in drugih analiz ali s ciljnim projekti,
- oblikovanje poslovnih strategij in strategij strateških razvojnih področij, za kar so še naprej potrebni izsledki stalnih strateških in drugih analiz ter ciljnih projektov,
- prvo evidentiranje projektov izvajanja strategij, portfelj projektov, priprava strateškega multiprojektne proizvodnega načrta in na podlagi pripravljenih zagonov projektov še strateškega finančnega načrta z ovrednotenjem poslovnih izidov,
- priprave zagonov projektov in ponovno vključevanje v strateški multiprojektne proizvodni načrt ter podrobnejša izdelava strateškega finančnega načrta z napovedjo poslovnih učinkov,
- priprava celovitega strateškega razvojnega programa in njegova potrditev,
- predstavitev strateškega razvojnega programa (npr. strateška razvojna konferenca),
- zagon multiprojektne proizvodnje in posameznih projektov,
- sprejem in zagon izvajanja letnega načrta poslovanja,
- izvajanje multiprojektne proizvodnje in letnih načrtov poslovanja,
- izvajanje strateškega nadziranja,
- izvajanje projektne nadziranja,
- revidiranje strateškega razvojnega programa ter ponovni zagon izvajanja projektov in revidiranih letnih načrtov poslovanja.

**Strateški multiprojektne proizvodni načrt**, ki je načrt predvidene multiprojektne proizvodnje, stalno dopolnjujemo z novimi projekti. Ti so posledica na novo sprejete strategije ali sprememb, oboje pa zahteva stalno revidiranje strateških razvojnih programov. Strateški projektne načrt je treba ustrezno integrirati v letne načrte poslovanja, kar omogoča

celovito načrtovanje poslovanja organizacije (Kos-Tomažič, 2003).

## 3.2 Strateški multiprojektne proizvodni načrt

Strateških razvojnih programov ne določamo več za vnaprejšnje načrtno obdobje, temveč za dobo, do katere lahko management predvidi strategijo in njene učinke ter hkrati določi projekte. Projekte, s katerimi bomo uresničevali strategije in so bili izbrani na podlagi portfelja projektov, je treba med seboj povezati v enovit načrt, ki ga imenujemo **strateški multiprojektne proizvodni načrt**. Gre za to, da so projekti med seboj logično in časovno povezani, kot to izhaja iz strategije ali potreb po doseganju strateških ciljev, in sicer po naslednjih načelih:

- **logične povezanosti projektov**,
- **časovnih prednosti; govorimo o časovno izvedbeni strategiji**,
- **optimizacije izvajalskih možnosti**.

### Načelo logične povezanosti projektov

**Logična povezanost** pomeni, da so projekti med seboj povezani tako, da jih predvidimo v strateškem multiprojektne proizvodnem načrtu in nato tudi izvedemo najprej projekte, od katerih rezultatov so odvisni začetki ali dokončanje drugih (naslednjih) projektov. Gre torej za tehnološko ali izvedbeno logično zaporedje projektov. Projekti, od katerih je odvisno izvajanje drugih projektov, so torej pogoj za zagon ali dokončanje naslednjih projektov; imenujemo jih tudi interni primarni projekti.

Pri izdelavi strateškega projektne načrta moramo upoštevati še **eksterne primarne projekte**. Gre za projekte, ki ne potekajo v podjetju, so pa pomembni za izvedbo njenega strateškega razvojnega programa. Med te projekte lahko uvrščamo tudi nacionalne projekte na področjih prometa, oskrbe z električno energijo, projekte priprave nove zakonodaje ipd.. To so torej projekti, ki s svojimi delnim ali končnim rezultatom vplivajo na začetke, nadaljnji potek ali dokončanje enega ali več projektov v podjetjih, se pa v njih ne izvajajo, čeprav je mogoče, da različno sodelujejo pri izvajanju. Gre torej za projekte, ki nastajajo zunaj podjetja. Zanje je predviden drug projektne sistem, zajeti pa so v drugih strateških ali drugih razvojnih programih ali projektne načrtih. Eksterni primarni projekti, ki izhajajo praviloma iz nacionalnih, regionalnih ali občinskih ter drugih razvojnih programov, so lahko zajeti tudi v programih mednarodnega sodelovanja in podobno.

### Časovna izvedbena strategija

**Uveljavljanje načela časovnih prednostnih nalog** pomeni, da na podlagi logične povezanosti projektov izvedemo rokovno razvrščanje projektov

glede na prednostne naloge izvajanja ali potreb doseganja strateških ciljev. Zagon multiprojektne proizvodnje in posameznih projektov se podreja tej **časovno izvedbeni strategiji**. Gre za prednostno razvrščanje projektov, ki ga določa najvišji management, v to odločanje pa lahko poseže celo lastnik ali naročnik izvedbe nacionalnih razvojnih programov in je posledica potrebe po doseganju strateških razvojnih ciljev in možnosti. Lahko pa gre za časovno prednostno nalogo, ki je nastala glede na možnosti financiranja, pridobitve sredstev iz EU in podobno. Časovna prednostna razporeditev projektov je izjemno pomembna, saj zaporedje izvedbe projektov vpliva tudi na zaporedje doseganja strateških ciljev. Hkrati pomembno vpliva tudi na večanje konkurenčnosti po načelu »just before time«, ko je potrebna izvedba projektov in drugih poslovnih dejavnosti prej, kot bi to storila konkurenca.

#### **Načelo optimizacije izvajalskih možnosti**

Ne glede na logično in časovno prednostno razporeditev projektov je treba upoštevati še načelo optimizacije izvajalskih možnosti za izvajanje multiprojektne proizvodnje. Tu ne gre toliko za zunanje izvajalce kot notranje pri investitorjih. Če notranje izvajalske možnosti ne zadoščajo, je treba zagotoviti **projektno iskanje zunanjih izvajalcev**.

### 3.3 Projektni management in multiprojektna proizvodnja izvajanja strategij

V zadnjem desetletju se projektni management razvija v smeri povezovanja s strateškim managementom; to potrjuje tudi čedalje obširnejša strokovna literatura, ki se ukvarja s tem področjem. In če uporabimo spoznanje novih vlog projektnega managementa, ki smo ga že večkrat predstavili, potem moramo govoriti o nadaljnji stopnji razvoja projektnega managementa. Gre za trditev, **da je projektni management tisti del splošnega managementa podjetja ali organizacije, ki je zadolžen za uresničevanje projektne strategije ali strateških ciljev ali drugega projektnega naročila, za pripravo zagona projekta, vodenje njegovega izvajanja vse do dokončanja projekta, hkrati pa je zadolžen za doseganje načrtovanih posrednih, neposrednih ali drugih ekonomskih učinkov – kar je odvisno od projekta, ki jih bodo zagotavljali projektni rezultati ali uporaba** (Hauc, 2002). Glede na to je torej projektni management zadolžen za multiprojektno proizvodnjo izvajanja strategij. Postavlja pa se vprašanje, ali ponuja projektni management dovolj rešitev za obvladovanje takšne večprojektno proizvodnje?

Ob dosedanjih raziskavah in njihovem sprotnem preverjanju smo ugotovili naslednje glavne rešitve:

- V strateško upravljanje se morajo vključiti vsi drugi procesi, od načrtovanja, spremljanja poslovanja, financiranja, organiziranja poslovanja pa do nadziranja, in to tako, da lahko zagotovimo vso potrebno podporo za uspešnost projektnega izvajanja strategij.
- V ospredje je treba postaviti predvsem **portfelj projektov**, ki pripomore k strateško-projektneemu odločanju o prednostnih nalogah projektov v skladu s strategijo razvoja podjetja. Na tej osnovi nato lahko izdelamo strateški multiprojektne proizvodni načrt.
- **Strateško projektne načrtovanje mora biti povezano z letnim načrtovanjem poslovanja** ali nasprotno; strateški in finančni načrt ter načrt projektnih izidov in učinkov so vhodni parametri za vsakokratno izdelavo letnih načrtov poslovanja.
- Za večprojektno poslovanje morajo biti zagotovljene vse ustrezne pripravljalne in podporne dejavnosti, ki deloma sicer potekajo v sedanjih organizacijskih enotah (npr. službe načrtovanja, investicij, finančne službe, službe nadziranja), nekatere pa je treba organizirati kot nove (načrtovanje projektov s poudarkom na načrtovanju izvajalskih virov, ekonomika projektov, vodenje projektne dokumentacije, projektno nadziranje, obvladovanje tveganj itd.). To podporo sicer lahko zagotovimo s projektnimi pisarnami, vendar menimo, da to ne zadostuje, saj mora biti ta podpora organizacija, ki jo omenjamo, bolj integrirana v celovito organizacijo podjetja.
- Načelo »za vsak projekt so potrebni projektni manager ali vodja in projektne skupine« pri obvladovanju multiprojektne proizvodnje izvajanja strategij ne vzdrži več, predvsem zaradi kadrovskega in organizacijskega vidika. Večina projektov potrebuje notranje izvajalce, nekateri od njih so organizirani v organizacijskih enotah, v katerih mora biti njihovo delo projektno organizirano (npr. tehnični razvoj, službe investicij, tehnološka priprava proizvodnje), nekateri pa delujejo pretežno v zvezi s sprotnim poslovanjem, občasno pa tudi v projektih manjšega obsega. Zato je potrebna razvrstitev projektov glede na to, za katere projekte je res potreben eksplicitni projektni manager ali širša organiziranost projektnega managementa in za katere ne. Za določene projekte zadostuje samo delovni nalog, in ker je projekt vključen v letne načrte dela, se to delo v projektih opravi kot redno letno načrtovano delo.
- Projektni informacijski sistem, ki zagotavlja obvladovanje multiprojektne proizvodnje izvajanja strategij, mora biti integriran v celovit informacijski sistem poslovanja z vidika načrtovanja in spremljanja izvajanja projektov, poleg tega pa se vodenje nove proizvodnje,

ki je bila vzpostavljena s projektom, samo po sebi vključuje v že veljavni poslovni informacijski sistem načrtovanja, nadziranja in spremljanja poslovanja.

Navedli smo samo nekatere pogoje za uspešno in učinkovito vodenje ter izvajanje multiprojektne proizvodnje izvajanja strategij. Vsi predlogi so podrejeni spoznanju, da vse večje število različnih projektov, ki tvorijo to multiprojektno proizvodnjo, zahtevajo vse večjo povezanost s sedanjimi procesi. Ob dokončanju projektov izvedemo namreč prevzem projektov in vključitev njihovih rezultatov v redno poslovanje, ki ga načrtujemo, nadziramo in spremljamo z letnimi poslovnimi načrti.

#### 4 Sklep

Model multiprojektne proizvodnje izvajanja strategij, ki smo ga predstavili in ga razvijamo ob hkratnem uvajanju, ni samo »uvedba« novega pojma, ki ga stroka in praksa pretežno obravnavata kot multiprojektno okolje, multiprojektno poslovanje, programi projektov. Gre za spoznanje, da čedalje večje število projektov, ki smo mu priče v sedanji družbi neprestane konkurenčnosti, pomeni za podjetja vedno večji organizacijski in managerski problem. Rešitev vidimo v tem, da vse projekte obravnavamo kot proces, kot proizvodnjo, za katero mora biti po vzoru vsakršne proizvodnje zagotovljeno vse potrebno za uspešno vodenje in nemoteno izvajanje. Vendar ne tako, da vse to zagotavljamo za vsak projekt posebej, ampak skupno kot multiprojektni proizvodni načrt za neko dolgoročno obdobje.

Zavedamo se, da je takšen pogled na projektno izvajanje strategij nekoliko drugačen v primerjavi s sedanjimi spoznanji v projektni managementi. Toda že prvi rezultati potrjujejo, da lahko tako zagotovimo uspešnejše in učinkovitejše obvladovanje uresničevanja strategij. Projekt uvedbe modela multiprojektne proizvodnje izvajanja strategij je na začetku svoje uveljavitve.

V uvodu smo omenili tudi projektno usmerjena podjetja, ki imajo svojstveno proizvodnjo projektov za različne naročnike. Model, ki smo ga predstavili, za te organizacije ne velja, razen ob projektih v zvezi z izvajanjem strategij svojega razvoja.

#### 5 Viri in literatura

Cleland, D. I., (1999): **Project Management – Strategic Design and Implementation**, McGraw-Hill, New York.

Dye, D. Lowell, Pennypacker, S. James (1999): **Project Portfolio Management – Selecting and prioritizing Projects for Competitive Advantage**, Center for Business Practices, West Chaster.

Hauc, A., Kovač, J., Semolič, B. (1993): **Projektno organiziran strateški management**, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Inštitut za projektni management, Maribor.

Hauc, A., Kovač, J., Semolič, B. (1998): *Strategy start-up, Proceedings in the 14th World Congress on Project Management*, Slovenia, Ljubljana, June 10 - 13, 1998, Ljubljana, Slovenian Project Management Association.

Hauc, A., Kovač, J. (2000): *Project management in strategy implementation – experiences in Slovenia*, **International Journal of Project Management**, št. 18.

Hauc, A. (2002): **Projektni management**, GV Založba, Ljubljana.

Hauc, A., Vrečko, I. (2005): *Strategic innovativity and multiproject Production*, **Proceedings of The WOSC 13th International Congress of Cybernetics and Systems**, 6-10 July, 2005, Maribor, Slovenia, editors Nicolae Bulz et al., Maribor, Faculty of Economics and Business.

Hauc, A., Vrečko, I. (2005): *Effects, effectiveness and efficiency of projects based on holistic understanding of projects processes, and required innovation*, **Proceedings of The WOSC 13th International Congress of Cybernetics and Systems**, 6-10 July, 2005, Maribor, Slovenia, editors Nicolae Bulz et al., Maribor, Faculty of Economics and Business.

Kovač, J. (1995): **Uresničevanje strategije podjetja po projektnem načinu**, doktorska disertacija, Maribor, Ekonomsko-poslovna fakulteta.

Kos Tomažič, V. (2003): *Projektno izvajanje strategij s poudarkom na integraciji strateškega in letnega planiranja*.

Levine, H. (2005): **Project portfolio management**, John Wiley and Sons, New York.

Turner, J. Rodney (1998): **Handbook of Project Based Management: Improving the Process for Achieving Strategic Objectives**. McGraw-Hill Education, Europe.