

PROJEKтна MREŽA SLOVENIJE

Revija za projektni management
Project management Review
Letnik 9, številka 3, december 2006
ISSN 1580-0229

Uredniški odbor revije

Jure Kovač
Rudi Rozman
Aljaž Stare
Marko Nemec Pečjak
Andrej Kerin

Svet revije

Anton Hauc
Andrej Škarabot
Brane Semolič
Andrej A. Česen
Rado Faleskini
Aleksander Novakovič
Peter Pustatičnik

Glavni urednik

Jure Kovač

Tehnična urednica

Tanja Arh

Grafična podoba

RS Klan, Jazbec & Co., d.n.o.,
Laura Sterle

Lektorica

Sonja Vesel Košmrlj

Tisk

A PRINT
Alan Dvoršak s.p.

Izdajatelj

SLOVENSKO ZDRUŽENJE ZA PROJEKTNI
MANAGEMENT
Sekretariat združenja/uredništvo revije
CANKARJEV DOM
Kulturni in kongresni center
Prešernova 10, SI - 1000 Ljubljana
Tel.: (051) 383 193
Fax: (01) 24 17 296

Izhaja

3-krat letno
(marec, junij, december)

Cena revije

Za posameznike: 1.440 SIT (6 EUR)
Za pravne osebe: 1.920 SIT (8 EUR)

Naklada

500 izvodov

KAZALO

Letnik IX, številka 3, december 2006

UVODNIK

U

ZNANSTVENI PRISPEVKI

Z

- 05 Projekti razvoja nove vrednosti – moč
inovativnega poslovnega modela podjetja
dr. Brane Semolič
- 12 Projektni management v dinamičnem
razvoju novih izdelkov
mag. Dušan Gošnik
- 21 Projektni portfeljni management s
poudarkom na izbiranju projektov
nevladnih neprofitnih organizacij
Tadej Lebič, Vesna Sotlar

STROKOVNI PRISPEVKI

S

- 30 Projektni način dela kot konkurenčna
prednost na področju elektronskih
komunikacij
Andreja Križnič
- 33 Management investicijskih projektov v
delniški družbi Hit
Tadej Lužnik, spec.

RAZMIŠLJANJE

R

- 39 S projektnim vodenjem proti krizi v podjetju
Milan Krajnc Pavlica, Simona Krajnc Pavlica

POVZETKI / ABSTRACTS 42

NOVOSTI IN INFORMACIJE 45

ČLANSTVO V ZPM 51

OGLAŠEVANJE 57

KORPORACIJSKI ČLANI 59

Poslanstvo revije ter navodila avtorjem prispevkov

Poslanstvo revije Projektna mreža Slovenije

Revija Projektna mreža Slovenije je osrednja znanstvena, strokovna in informativna revija, ki bralcu raziskovalno, analitično in informativno ponuja znanje, izkušnje in informacije o projektnem managementu. Še več, daje mu tudi možnost, da svoje znanje in izkušnje deli z drugimi. Je recenzirana ter v stroki prepoznavna in uveljavljena revija s priznanimi strokovnjaki v uredniškem odboru. Revija objavlja prispevke iz projektnega managementa:

- nastajanje in zagon projektov,
- organiziranje projektov,
- načrtovanje projektov,
- kadrovanje za projekte,
- vodenje projektov,
- spremljanje in nadziranje projektov,
- zaključevanje projektov,
- ocenjevanje tveganosti in uspešnosti projektov,
- povezovanje projektov z organizacijo, managementom in drugimi stičnimi področji,
- primeri celotnih projektov ali njihovih delov iz najrazličnejših dejavnosti,
- teorija projektnega managementa,
- povezanost med strateškim in projektnim managementom.

Seveda niso navedena vsa področja, zlasti ne mejna. Revija pomeni pregled slovenske teorije in prakse projektnega managementa in prizadevanj za njegov razvoj. S skupnimi prizadevanji želimo izoblikovati odlično revijo iz še vedno razvijajočega se in vse bolj pomembnega področja projektnega managementa. Namenjena je ne le vsem, ki sodelujejo pri izvajanju projektov ali jih raziskujejo, marveč vsem managerjem in tistim, ki management in organizacijo preučujejo.

V Projektni mreži Slovenije objavljamo:

- **Znanstvene prispevke;** gre za izvirne ugotovitve, ki so plod znanstvenoraziskovalnega dela. Vsebinska je novost, ugotovitve pa prispevajo k razvoju spoznanj iz projektnega managementa.
- **Strokovne prispevke;** gre za predstavitve, ki so prikaz in ocena uporabnih metod in tehnik projektnega managementa v praksi ali pri študiju primera.
- **Razmišljanja in odmeve;** na objavljene prispevke ali primere, ki bi prispevali k razvoju projektnega managementa.
- **Pogovore s predstavitvenimi podjetji;** managerji in projektnimi managerji o izkušnjah in spoznanjih pri realizaciji projektov v praksi.
- **Informacije** o dejavnosti Združenja in dogajanju v mednarodnih organizacijah.

Navodila avtorjem prispevkov

V reviji Projektna mreža Slovenije objavljamo dela s predmetnega področja revije, ki še niso bila objavljena in niso bila poslana v objavo v kakšni drugi reviji ali zborniku. Avtor dela je odgovoren za vse morebitne kršitve avtorskih pravic. Če je bil prispevek že natisnjen drugje, poslan v objavo ali predstavljen na strokovni konferenci, mora avtor to sporočiti, pridobiti soglasje založnika, če je potrebno, in navesti razloge za ponovno objavo. Avtorjem prispevkov ne plačujemo honorarjev. Na podlagi mnenja recenzenta uredniški odbor prispevek sprejme, zahteva manjše ali večje popravke ali ga zavrne.

V Projektni mreži Slovenije objavljamo **znanstvene prispevke, strokovne prispevke, razmišljanja in odmeve, pogovore s predstavitvenimi podjetji in informacije.**

Znanstveni in strokovni prispevki lahko obsegajo največ eno avtorsko polo (16 strani oziroma 30.000 znakov, skupaj s presledki). **Razmišljanja in odmevi** lahko obsegajo do 10.000 znakov skupaj s presledki, **informacije** pa do 5.000 znakov.

Oddani prispevki morajo biti lektorirani. Besedilo naj bo oblikovano za tiskanje na papirju formata A4 s presledkom med vrsticami vsaj 1,5 (da lahko lektor piše pripombe v besedilo) in odmikom 3 cm od roba zgoraj in spodaj, 2 cm na levi in 4 cm na desni. Besedilo naj bo levo poravnano. Znanstvenim in strokovnim prispevkom naj bo dodan **povzetek** (10 - 15 vrstic) in **ključne besede**, ki se pojavljajo v besedilu. Na prvi strani besedila naj bodo napisani naslov prispevka, imena in (poštni in elektronski) naslovi avtorjev članka, po možnosti tudi telefonska številka enega od avtorjev. Da bi zagotovili anonimnost recenziranja, naj se imena avtorjev ne pojavljajo v besedilu prispevka.

Članek naj bo razčlenjen v oštevilčena poglavja. Naslovi članka, poglavij in podpoglavij naj bodo napisani z malimi črkami, da so razvidne kratice. Povzetek naj na kratko opredeli temo, ki jo obravnava prispevek, predvsem pa naj na kratko, jasno in čimbolj preprosto povzame poglavitne rezultate, zaključke in ugotovitve prispevka. Na osnovi povzetka naj bi bralec presodil, ali se mu prispevek splača prebrati (ali kopirati, natisniti, ...). Povzetek zato ne sme biti neke vrste »preduvod«.

Povzetek, naslov članka in ključne besede naj bodo prevedene v angleščino.

Besedilu naj bodo priložene slike v obliki, pripravljeni za

preslikavo (camera ready), vsaka slika na posebnem listu. Barvni slikovni elementi morajo imeti najmanj 300 dpi resolucije in morajo biti v CMYK barvnem modelu. Slike naj bodo oštevilčene z arabskimi številkami. Tudi tiste tabele, ki naj se preslikajo, naj bodo na posebnem listu. V besedilu naj bo točno označeno, kam jih je treba uvrstiti: na tem mestu naj bo številka slike/tabele in njen naslov. Slike bomo praviloma pomanjšali in vstavili v besedilo. Zato naj bodo oznake in besedila na sliki dovolj velika, da bodo čitljiva tudi po pomanjšanju.

Pri sklicevanju na literaturo med besedilom navedite le priimek prvega avtorja (oziroma prvega in drugega - glej vzorec), letnico izdaje in eventuelno stran. Popolni bibliografski podatki naj bodo na koncu prispevka, urejeni po abecednem redu (prvih) avtorjev, literatura istega avtorja pa po kronološkem redu izida. Opombe, ki naj bodo kratke, navedite na dnu strani. Označite jih z arabskimi številkami.

Pri citiranju literature v prispevku uporabite enega naslednjih načinov:

"... kot navaja Cleland (1999, str. 123), metodo uporabljajo pri..." ali "... kot trdijo nekateri drugi avtorji (Lientz in Rea, 1999; Platje et al., 1994)".

Bibliografske podatke navajajte po naslednjem vzorcu:

Članek v reviji:

Hauc, A., Kovač, J. (2000): Project management in strategy implementation – experiences in Slovenia, *International Journal of Project Management*, 31(4), 31 - 39.

Članek v elektronski reviji:

Lynch T. & Szorenyi Z. (2005): Dilemmas surrounding information technology education in developing countries, *The Electronic Journal of Information Systems in Developing Countries*, 21(4): 1-16, dosegljivo na: <http://www.ejisdc.org> (22.8.2005).

Knjiga:

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

Poglavje v knjigi:

Zupan, N. & Leskovar, R. (2002): Pričakovanja v zvezi z elektronskim poslovanjem v malih organizacijah. *Organizacija in management – izbrana poglavja*. Uredila: Florjančič J., & Paape, B. Kranj: Založba Moderna organizacija.

Referat objavljen v zborniku konference:

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.

Diploma, magisterij ali doktorat:

Zima, B. (1999): Analiza potrebnih znanj diplomiranih

informatikov v Sloveniji, magistrsko delo, Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede.

Poročila, interni dokumenti, zakoni:

ACM (1994): ACM SIGCHI Curricula for Human-Computer Interaction, The Association for Computing Machinery, New York.

Zakon o elektronskem poslovanju in elektronskem podpisu (ZEPEP), Ur.l. RS, št. 57/2000, 30/2001

Pri **internetnih virih/literaturi** naj bo poleg avtorja in naslova besedila naveden tudi internetni naslov vira (URL) in datum dostopa do dokumenta.

Banka Slovenije, Basel II – Nov kapitalski sporazum, dosegljivo na: <http://www.bsi.si/html/basel2/default.htm> (15. 5. 2005).

Kopijo prispevka pošljite na papirju ter kopijo datoteke na disketi ali po e-pošti; besedilo na disketi (po možnosti kot Word datoteka) mora biti v celoti enako besedilu na papirju. Na disketi označite kateri urejevalnik ste uporabili in datoteke poimenujte z imenom (prvega) avtorja, na primer NOVAK.DOC.

S prispevkom pošljite tudi poln naslov avtorja, na katerega naj se obračata urednika, po možnosti pa tudi telefonsko številko in naslov elektronske pošte.

Naslov uredništva je:

Slovensko združenje za projektni management
Prešernova cesta 10
1000 Ljubljana
Slovenija

Vaše prispevke bosta zbiralala:

dr. Jure Kovač (e-pošta: jure.kovac@fov.uni-mb.si) in
mag. Tanja Arh (e-pošta: tanja@e5.ijs.si).

Roki za oddajo prispevkov so:

- 31. januar za marčevsko številko,
- 30. april za junijsko številko,
- 31. oktober za decembersko številko.

Vsi znanstveni in strokovni članki so poslani v oceno vsaj enemu recenzentu, ostale prispevke pa oceni uredniški odbor revije. Objavljenih prispevkov ne honoriramo.

Uvodnik

Živimo v času, ko se podjetja, regije in države soočajo s problemi razvijanja konkurenčne sposobnosti na svetovni ravni. Evropska unija vlaga velika sredstva s ciljem uresničitve sprejetih lisbonskega ciljev, katerih osnovni namen je, da Evropska unija postane najbolj konkurenčno poslovno okolje na svetu. Skladno s tem so politiki Evropske unije oblikovali kompleksno razvojno strategijo, katere deli se pripravljajo in izvajajo v okviru posameznih direktoriatov. Osnovni namen te strategije je podpreti in pospešiti procese za hitrejši razvoj poslovnega okolja, ki bo pozitivno vplivalo na razvoj inovativnosti, razvoj novih tehnologij, podjetništva ter usklajen razvoj vseh regij Evropske unije. S tem namenom je bila lansirana vrsta razvojnih programov in z njimi povezanih projektov, ki se odvijajo na ravni Evropske unije, držav, regij, občin in podjetij. Skupni namen teh projektov je uresničevanje vrednosti za vse udeležence, ki se jih ti razvojni projekti neposredno ali posredno dotikajo. Vsak ocenjuje in vrednoti projekte na osnovi lastnih zahtev in pričakovanj. Uspešni projekti so tisti, ki dosegajo največje »indekse doseženega zadovoljstva« neposrednih in posrednih udeležencev projekta. Ta indeks je v tesni povezavi z odličnostjo projekta. Kajti le projekti z najvišjim indeksom zadovoljstva zagotavljajo uresničevanje vrednosti za vse udeležence.

Na podjetniški ravni je vedno bolj opazno, da pri uresničevanju projektnih naročil trikotnik - kakovost, čas in stroški, niso več zadosten pogoj za doseganje zadovoljstva naročnika. Vedno bolj je prisotna potreba, da prevzemnik projektnega naročila razume strateške razvojne probleme in potrebe naročnika ter je sposoben predlaganja in uresničitve takšne projektnih rešitev, ki predstavlja zanj optimum vrednosti. Za podkrepitev navajamo ugotovitve študije, ki jo je izdelala mednarodna skupina strokovnjakov. V tej študiji preberemo, da je povprečna stopnja zadovoljstva z rezultati projektov na japonskem manjša, kot na primer v Izraelu. Pa čeprav je bilo pri njih ugotovljeno, da je povprečno doseganje dogovorjenih rokov in stroškov slabše, v primerjavi z rezultati, ki jih dosegajo na Japonskem.

Vrednost projektov je bila tudi glavna tema letošnjega svetovnega kongresa ICEC&IPMA, ki smo ga organizirali v imenu dveh svetovnih strokovnih organizacij, ICEC in IPMA. Zbrala se je vrsta eminentnih strokovnjakov iz celega sveta.

Izvedena je bila vrsta odličnih prikazov teorije in praktičnih izkušenj. Nekoliko razširjen uvodni referat s tega kongresa objavljamo v tej številki Projektna mreže.

dr. Brane Semolič

Predsednik znanstvenega odbora prvega svetovnega kongresa ICEC&IPMA 2006

Predsednik IPMA odbora za raziskovalno dejavnost
Predsedni strokovnega odbora ZPM

Projekti razvoja nove vrednosti – moč inovativnega poslovnega modela podjetja

dr. Brane Semolič

Univerza v Mariboru, Fakulteta za logistiko, Mariborska cesta 7, 3000 Celje; INOVA Consulting d.o.o.
e-pošta: brane.semolic@siol.net

Z

Povzetek

Globalna konkurenca, nestabilno poslovno okolje in hiter tehnološki razvoj so stalnice današnjega časa. Poslovni modeli, ki so včeraj omogočali solidne poslovne rezultate podjetja, hitro zastarevajo in ne zagotavljajo več enake uspešnosti poslovanja. Ključ uspešnosti sodobnega podjetja je v prepoznavanju trendov razvoja vrednosti v lastni panogi ter uspešnosti hitrega razvoja in prilagajanja novo nastalim zahtevam ali s tem povezanim poslovnim priložnostim. Prispevek obravnava teorijo vrednosti, ki jo povezuje z vrednotenjem poslovnega modela in razvojnih projektov, s katerimi posodabljam in razvijamo poslovne modele podjetij.

Ključne besede: vrednost, migracija vrednosti, management vrednosti, vrednostna analiza, projekti, projektni management, strateški management, podjetništvo, poslovni model

1 Uvod

S projekti razvoja in prilagajanja izvajamo v podjetjih spremembe, in sicer tako, da vpeljujemo nove proizvode, tehnologije, nove načine dela, izvajamo organizacijske spremembe, gradimo nove proizvodne zmogljivosti in podobno. S projekti uresničujemo razvojne strategije podjetja, odgovarjamo na poslovne izzive tržnega okolja ter rešujemo druge probleme, ki so vzrok za izvajanje projektov. Rezultat projekta so poslovni učinki, s pomočjo katerih podjetje uresničuje razvojne cilje. Uresničeni poslovni učinki projektov nato v življenjskem ciklu njihovega koriščenja s svojimi donosi vplivajo na poslovno uspešnost podjetja. Splošno gledano imajo poslovni učinki projektov naslednje oblike:

- proizvod,
- storitev,
- sistem ali
- proces.

Pri proizvodih gre za vse, od razvoja proizvodov za široko potrošnjo, prek izdelave investicijske opreme in gradnje objektov pa do različnih oblik projektne dokumentacije. Ravno tako je pri storitvah, pri katerih gre lahko za storitve, ki jih bo podjetje opravljalo za trg, ali za izvedbo določenih storitev za potrebe lastne organizacije. Pri sistemih gre za

različne vrste in oblike sistemov, kot so na primer informacijski in proizvodni sistemi, sistemi operative, logistični in sistemi industrijskih grozdov, tehnološke mreže in še bi lahko naštevali. Procesi pa obsegajo vse oblike tehnoloških in organizacijskih procesov. V večini primerov se pri projektih srečujemo s situacijo, ko imamo pri enem samem projektu opravka s kombinacijo več vrst opisanih poslovnih učinkov projekta.

Primer:

Pri projektu prenove poslovnih procesov, katerega namen je bil zmanjšati čas realizacije naročil in znižati stroške poslovanja, je bilo z naročnikom projekta dogovorjeno o naslednjih poslovnih učinkih: projektna dokumentacija z opisom potrebnih organizacijskih sprememb (PROZVOD), opredelitev novega sistema obvladovanja proizvodnje (SISTEM), novih organizacijskih postopkov (PROCES) in usposobitev izvajalcev za novi način dela (STORITEV).

Z razvojnimi projekti dosegamo poslovne učinke, s pomočjo katerih razvijamo poslovni model podjetja, ki je instrument, s katerim podjetje uresničuje prihodek in dobiček. Poslovni model opredeljuje, kako podjetje zadovoljuje svoje kupce, lastnike in zaposlene ter vključuje oboje, strategijo in tudi sistem njenega uresničevanja¹. Osnovni elementi poslovnega modela so:

- temeljne predpostavke posla(ov), ki ga (jih) podjetje opravlja,
- način izbora kupcev,
- izbrani obseg in specializacija dejavnosti,
- način razlikovanja od konkurence,
- način uresničevanja vrednosti za vse sodelujoče subjekte podjetja,
- sistem nabave in oskrbe podjetja,
- sistem operative podjetja,
- kapitalna intenzivnost,
- sistem vstopa na trg,
- RR-dejavnost,
- arhitektura organizacije in organiziranosti poslovanja podjetja,
- informacijski sistem,
- sistem managementa znanja podjetja.

Proizvodi in vsi elementi poslovnega modela, kakor tudi poslovni model kot celota imajo življenjsko dobo, na katero lahko vplivajo različni dejavniki – samostojno ali simultano, in sicer konkurenca, ki

¹ Povzeto po <http://en.wikipedia.org>.

se pojavi na trgu z novostmi, ki podjetje spravi v položaj slabše konkurenčne sposobnosti, potem so lahko to novosti na področju tehnološkega razvoja ali rezultati lastnega razvoja in podobno. Zaradi stalnih sprememb, s katerimi se srečujemo v sodobnem poslovnem okolju, ki jih prinaša hiter in dinamičen razvoj, se v podjetju lahko hitro zgodi, da postane poslovni model zastarel in nekonkurenčen, če ga stalno ne razvijamo in prilagajamo zahtevam trga. Povezanost med življenjskimi cikli poslovnega modela, posameznih elementov poslovnega modela podjetja ter razvojnih projektov prikazuje slika 1.



Slika 1: Povezava med življenjskim ciklom poslovnega modela podjetja ter njegovimi posameznimi proizvodi, storitvami, sistemi, procesi ter življenjskimi cikli razvojnega projekta

2 Poslovni učinki in donosi projektov

Splošno pomeni »**poslovni učinek**« skupen naziv za izdelke (ali proizvode) in opravljene storitve kot rezultate poslovnega procesa². Podjetja s pomočjo poslovnih učinkov razvojnih projektov uresničujejo svoje razvojne cilje ali pa opravljajo svojo osnovno dejavnost v primeru komercialnih projektov. Že prej smo ugotovili, da imajo poslovni učinki lahko obliko proizvoda, storitve, sistema ali procesa. Z uresničevanjem različnih poslovnih učinkov podjetja uresničujejo razvojne cilje in rešujejo različne poslovne probleme. Ti razvojni problemi opredeljujejo poslovno potrebo, ki je vzrok za pristop k izvedbi projekta. Poslovno potreba opredeljuje namen(e) ali namenski (e) cilj(e) projekta.

Poslovni učinki projekta vplivajo na »**donose**« projekta, ki so pravzaprav edini pravi vzroki za pristop k izvedbi projekta. Z ekonomskega vidika izvedba projekta pomeni strošek. Da bi bil ta strošek upravičen, moramo že na samem začetku projekta

vedeti, kaj bomo dobili v zameno za potrošeni denar. V osnovi poznamo v podjetjih tri vrste donosov projektov, ki se izražajo v:

- povečanjem prihodku podjetja,
- zmanjšanju stroškov poslovanja podjetja ter
- zadržanju obstoječih poslovnih rezultatov podjetja.

Pri projektih, ki jih podjetja izvajajo za potrebe trga – zunanjih naročnikov, se donosi kažejo v pričakovanem prihodku in dobičku. Ti projekti sodijo v skupino »**komercialnih projektov**«. V to skupino sodijo vsi projekti, ki se izvajajo kot sestavni del opravljanja osnovne dejavnosti podjetja. Projekti, s katerimi želi podjetje povečevati ali obdržati svojo konkurenčno sposobnost, pa sodijo v skupino »**razvojnih projektov**«. Pričakovani donosi razvojnih projektov se kažejo v enem, dveh ali vseh treh oblikah naštetih donosov. Opazovani projekt je lahko hkrati komercialni in razvojni, seveda če ga opazujemo z vidika različnih udeležencev v projektu. Za naročnika takšnega projekta je to razvojni projekt, za izvajalca, ki prodaja svoje storitve ali proizvode, pa je to komercialni projekt.

Uspešna izvedba projekta, ki pomeni uresničitev poslovnih ciljev in pričakovanj vseh sodelujočih v procesu izvedbe projekta, pravi, da smo vsem udeležencem uresnili pričakovano »**vrednost**«.

3 Kaj je vrednost

S pojmom vrednost se srečujemo vsakodnevno, in sicer vsakokrat, ko se odločamo o nakupu blaga ali storitev, in tudi takrat, ko presojujemo koristnost česar koli. Velikokrat slišimo ali pa tudi sami rečemo, da to ni vredno tega denarja, kar pomeni, da imamo v svojih predstavah jasno razmejitev, koliko smo pripravljeni plačati za ponujani proizvod ali storitev in kje je tista meja, ki pomeni, da ponujeno za nas nima takšne vrednosti, da bi bili pripravljeni plačati toliko denarja, kot je zahtevano. Vsekakor lahko zapišemo, da je dojemanje vrednosti subjektivno in vezano na posameznika, ki vrednoti določen produkt. Tako kot prikazuje slika 2 vrednotenje avtomobila z vidika različnih ocenjevalcev.



Slika 2: Različni vidiki vrednosti in s tem povezanega vrednotenja istega proizvoda

² Dr. Miran Mihelčič, Ekonomika poslovanja, stran 258.

Sodobno pojmovanje opredeljuje vrednost kot uresničitev tistega, kar zahtevamo, in sicer ob najnižjih mogočih stroških. Sam pojem vrednosti vključuje tri elemente:

- vrednost, ki izhaja iz potrebe,
- menjalno vrednost in
- uporabno vrednost.

Prikaz praktičnega primera prikazuje tabela 1.

Primer: Računalniški program (SW) za podporo vodenja projektov	
<i>Vrednost, ki izhaja iz potrebe</i>	<i>Potrebujemo SW za podporo vodenja projektov.</i>
<i>Menjalna vrednost</i>	<i>Menjalna vrednost je izražena v prodajni ceni ponujenega SW, ki v konkretnem primeru znaša 950.000 SIT.</i>
<i>Uporabna vrednost</i>	<i>Uporabna vrednost SW za kupca je, da mu bo SW olajšal delo pri vodenju njegovih projektov.</i>

Tabela 1: Praktični primer vrednotenja

Vsaka odločitev, da kupimo ali se odločimo za produkt, vključuje enega ali več navedenih elementov vrednosti.

Da bi prišlo do akta nakupa ali odločitve za novi produkt, mora biti dosežen "indeks vrednosti", ki je rezultat vrednotenja funkcij proizvoda/storitve v odnosu do stroškov, ki jih povzroča njihova realizacija.

4 Tržna in računovodska vrednost

Tržna vrednost se oblikuje na trgu ter je odvisna od ponudbe in povpraševanja. Ko govorimo o tržni vrednosti, imamo lahko v mislih tržno vrednost proizvoda/storitve ali celotnega podjetja. Tržna vrednost podjetja nam pove, kolikšna je vrednost podjetja na trgu ob določenem času. Najlažje se ta vrednost ugotovi za podjetja, katerih delnice ali vrednostni papirji kotirajo na borzah. Glede na ponudbo in povpraševanje se oblikuje cena delnic ali vrednostnih papirjev, ki odraža tržno vrednost podjetja v določenem času. Za večino proizvodov velja ravno tako, da se njihova tržna vrednost oblikuje na trgu na osnovi ponudbe in povpraševanja. Tržne vrednosti proizvodov/storitev so opredeljene v obliki prodajnih cen.

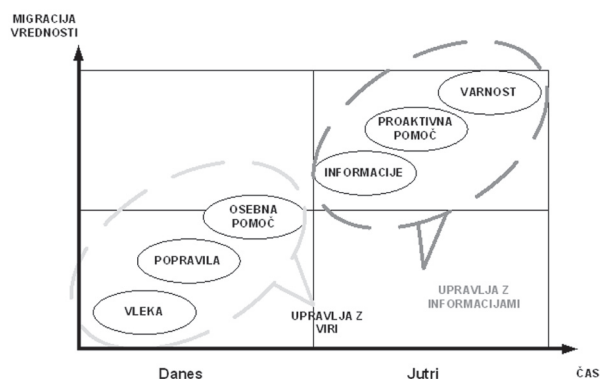
Nasprotno od tržne pa je računovodska vrednost rezultat internih vrednotenj podjetja. Pri računovodski vrednosti podjetja gre za vrednost, ki je opredeljena v računovodskih izkazih podjetja, v bilanci stanja. Pri proizvodih in storitvah pa je njihova računovodska vrednost izražena v obliki lastne cene.

Bolj kot je podjetje uspešno, večji je razkorak

med tržnimi in računovodskimi vrednostmi, seveda v korist prvih.

5 Migracija tržne vrednosti

Migracija tržne vrednosti pomeni, da tisto, kar danes na trgu pomeni vrednost, jutri morda ne bo več. Že vrsto let se vedno bolj spoprijemamo s problemi stalnih sprememb in hitrega razvoja. Če želimo preživeti, se moramo novo nastalim razmeram, ki jih povzročajo različne spremembe, kot so pojav novih tehnologij, spremembe na trgu in podobno, stalno prilagajati. Pojav stalnih sprememb pomeni, da lahko produkti, ki jih danes proizvajamo in tržimo, zelo hitro izgubijo tržno vrednost. Zaradi tega je nujno stalno spremljati dogajanje tako na trgu kot na področju razvoja novih tehnologij, ki se neposredno ali posredno nanaša na naš produkt. Splošno je znano, da imajo proizvodi svoje življenjske cikle, ki gredo prek različnih razvojnih faz, kot so razvoj, rast, zrelost do zastarelosti. Omenjene spremembe so povzročile, da so v sodobnem poslovnem okolju ti cikli mnogo krajši kot v preteklosti. To lahko lepo vidimo na trgu računalniških proizvodov, kjer so te spremembe še najbolj hitre in očitne. Najnovejšemu računalniku, ki ga kupimo danes, bo tržna vrednost padla že čez pol leta. Prav tako je viden razvoj novosti in s tem povezane ponudbe v avtomobilski industriji. Slika 3 prikazuje splošni trend razvoja dodajanja vrednosti v ponudbi storitev avtomobilске industrije.



Slika 3: Primer razvoja vrednosti v avtomobilski industriji (prilagojeno po Heiko Dirlenbach & Co., 2003)

Nekoliko manj je znano, da ima "poslovni model", ki ga ima vsako podjetje, tudi svoj življenjski cikel, ki gre skozi enake razvojne faze kot produkti. Spremembe na trgu povzročajo spremembe prioritet kupcev, in če temu ne sledi poslovni model podjetja, zaide podjetje v težave, ker začneja zgubljati svojo tržno vrednost.

Poslovni model je celota, ki obsega vse, od tega, kako podjetje izbira svoje kupce, oblikuje

in diferencira svojo ponudbo, se odloča za način proizvodnje, kako formira svoje vire, vstopa na trg, kako uresničuje korist za kupca in zagotovi dobiček. Tržna vrednost podjetij z več dejavnostmi odseva uspešnost zasnov posla posameznih dejavnosti.

Zaradi potencialnih sprememb moramo stalno spremljati dogajanje in razvojne trende v okolju svoje dejavnosti, da bi lahko pravočasno prilagodili poslovanje podjetja novim zahtevam trga. Pri tem je treba postavljati naslednja vprašanja:

- kakšna je današnja tržna vrednost podjetja in kakšna bo čez pet let,
- ali je **poslovni model** podjetja prilagojen novim zahtevam okolja in če ni, kaj je treba spremeniti,
- kateri so tisti ukrepi in razvojni projekti, ki nas bodo uskladili s prihodnjimi gibanji vrednosti na globalnem trgu.

Migracija vrednosti se lahko nanaša samo na del podjetja, celotno podjetje ali panogo. Lahko se seli iz ene panoge v drugo in zagotavlja boljše zagotavljanje tržnih potreb. Merilo migracije vrednosti je tržna vrednost, ki se oblikuje na trgu. Če podjetje obeta, je njegova tržna vrednost običajno večja od računovodske vrednosti in nasprotno. Uspešnost poslovnega modela v smislu ustvarjanja nove vrednosti je neodvisna od velikosti podjetja. Pravzaprav imajo velikokrat prav mala podjetja najbolj inovativne in uspešne poslovne modele, s katerimi jim uspe kapitalizirati novo nastalo vrednost panoge (kot npr. Microsoft na področju računalniške programske opreme³).

V današnjem hitro se spreminjajočem poslovnem okolju se srečujemo s fenomenom trenda skrajševanja časa *tržnega okna*, ki opredeljuje čas, ki poteče med zastaranjem obstoječega in pojavom novega produkta. Zaradi tega je nujno treba dejavno spremljati in analizirati, kje na krivulji vrednosti se nahaja naš produkt, del ali celota trenutnega poslovnega modela podjetja (slika 4).

Proces gibanja tržne vrednosti ima tri faze (slika 5)⁴:

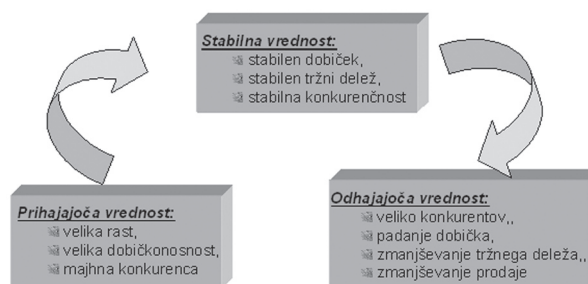
- prihajajoče vrednosti,

- stabilnosti in
- odhajajoče vrednosti.

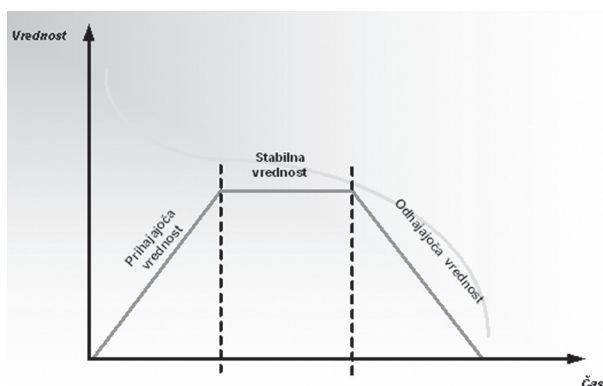
Faza prihajajoče vrednosti – ko začne podjetje absorbirati vrednost od preostalih delov svoje panoge (gospodarskega sektorja), kar dokazuje, da je njegov poslovni model, ki ga uresničuje, pravilno zastavljen in da uresničuje prioritete svojih kupcev. Značilnosti za to fazo so: majhna konkurenca, velika rast obsega poslovanja in velika donosnost dejavnosti.

Faza stabilnosti – je naslednja faza migracije vrednosti, za katero je značilno, da zasnova poslovanja podjetja zelo dobro zadovoljuje trenutne prioritete kupcev. Ponudba konkurence na trgu je uravnotežena. Značilnosti te faze so: stabilni tržni delež, stabilnost konkurence in stabilna velikost dobička.

Faza odhajajoče vrednosti – je faza, ko se začne vrednost umikati tradicionalni zasnovi poslovanja podjetja v smeri zasnov poslovanja, ki bolj uspešno rešujejo prioritete kupcev. Pri tem je nevarno to, da se ta faza začne običajno zelo počasi, in ko pospeši, se podjetje velikokrat prepozno zave, da je njegova zasnova poslovanja nekonkurenčna in da je zamudilo pravočasni premik v novo zasnovo poslovanja. Značilnosti te faze so: velika konkurenca, upadanje prodaje in malo ali nič dobička.



Slika 5: Faze migracije vrednosti



Slika 4: Krivulja migracije vrednosti

Globalizacija poslovanja, velika hitrost tehnično-tehnološkega razvoja in druge spremembe povzročajo veliko dinamiko migracije vrednosti, ki hkrati pomeni veliko poslovno nevarnost ter tudi priložnost, da si podjetja izboljšajo svoje pozicije v strateškem okolju, v katerem poslujejo.

³ Primer: od leta 1984 do 1994 sta IBM in DEC izgubila 55 milijard dolarjev tržne vrednosti, medtem, ko so Intel, Microsoft, EDS in Novell pridobili 80 milijard dolarjev tržne vrednosti (Sliwotzky A. J. Value Migration).

⁴ Sliwotzky A. J.: Value Migration, HARVARD BUSINESS PRESS, Boston, MA, 1996.

6 Vrednost funkcije

Produkt bo imel za kupca/uporabnika vrednost takrat, ko bo posedoval »funkcije«, ki zanj pomenijo vrednost. Funkcije predstavljajo opis nalog, ki jih mora produkt zagotavljati, da bi kupcu ali uporabniku predstavljal vrednost.

Primer:

Televizorja ne kupimo zaradi zaslona, ohišja in vseh njegovih tehniških sestavin, temveč zaradi njegovih funkcij, in sicer:

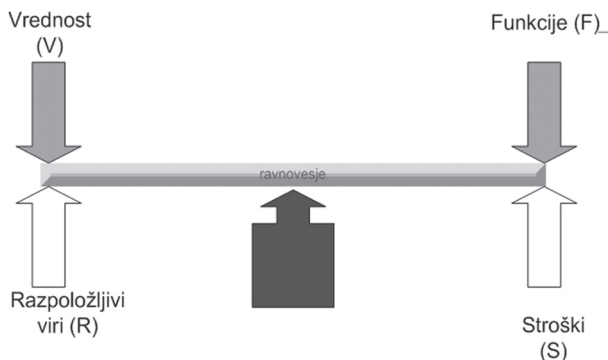
- osnovna funkcija tv-sprejemnika – omogoča gledanje tv-programov,
- pomožne funkcije tv-sprejemnika – npr. omogoča brskanje po teletestu, internetu ipd.,
- prestižna funkcija – podpira imidž lastnika tv-sprejemnika.

Razmerje med vrednostjo in funkcijami produkta prikazuje enačba (1):

$$V = F / S \quad (1)$$

Iz enačbe je razvidno, da je vrednost enaka razmerju med funkcijami produkta ter stroški njihove realizacije.

Vrednost sestavlja uporabna in prestižna vrednost, ki jo ima neki proizvod ali storitev za kupca/uporabnika. Uporabna vrednost predstavlja vse tiste funkcije, ki jih mora proizvod ali storitev imeti, da bi ga(jo) lahko sploh uporabljali. Prestižna vrednost pa vsebuje vse tiste potrebe po dodatnih funkcijah, ki jih mora proizvod ali storitev imeti, da bi bil(a) zanimiv(a) za določen segment kupcev/uporabnikov. Vse to se mora odražati v funkcijah produkta, ki ga ponujamo kupcu/uporabniku.



Slika 6: Ilustrativni prikaz usklajenosti vrednosti in funkcij produkta

Odločitev o nakupu proizvoda ali storitve je odvisna od usklajenosti potreb naročnika/kupca, ki se izraža v pričakovani vrednosti ponujenega produkta. Ta vrednost se kaže v funkcijah ponujenega produkta. Slika 6 ilustrativno prikazuje potrebne usklajenosti med donosoma pričakovane

vrednosti in razpoložljivimi viri ter funkcijami ponujenega produkta in stroškov, ki bodo s tem v zvezi nastali. Ta razmerja lahko tudi prikažemo v formalni obliki, kot je to v enačbi (2):

$$V / R = F / S \quad (2)$$

Kjer so:

V – vrednost

R – razpoložljivi viri

F – funkcije

S – stroški

Če iz enačbe 2 izračunamo vrednost »V« dobimo naslednjo enačbo (3).

$$V = R \times F / S \quad (3)$$

Če je »R« denarno izražena vrednost virov, ki jih je kupec namenil za nakup produkta, in če »F« predstavlja stopnjo funkcijske zadovoljitve potreb kupca/naročnika, ki jo ocenimo tako, da število »1« pomeni stoddostno zadovoljitev pričakovanja kupca/naročnika, potem lahko izračunamo stopnjo vrednosti, ki je izražena v območju vrednosti od »0« do »100«.

Primer:

Vzemimo primer nakupa osebnega vozila. Na voljo imamo 3 mio SIT za nakup novega vozila (R=3 mio SIT). Želimo imeti osebni avto za prevoz 4 oseb. Želene funkcije novega avtomobila so: omogoča hitrost 200 km/h, zahteva približno 7l goriva na 100 km, omogoča pospešek okoli 10s od 0 do 100 km, zahteva servisne intervale vsakih 25.000 km, zelo dobro varuje potnike, omogoča udobno in varno vožnjo.

Ponujani avtomobil: XXX 1,6, cena 3.700.000 SIT

Ocena funkcijske zadovoljitve potreb kupca:

Želene funkcije	Ponujane funkcije	Stopnja zadovoljitve
omogoča hitrost do 200 km/h	179 km/h	0,89
zahteva približno 7l goriva na 100 km	5,5 l /100 h	1,27
omogoča pospešek 10s od 0 do 100 km	11,6	0,86
zahteva servis na 25.000 km	15.000 km	0,6
maksimalno varuje potnike	varuje potnike v kabini	0,9
Povprečna stopnja zadovoljitve: 0,9		

Izračun indeksa vrednosti (V):

$$V = R \times F / S = 3.000.000 \times 0,9 / 3.700.000 = 0,72 \times 100 = 72\%$$

Indeks vrednosti ponujenega avtomobila znaša za našega namišljenega kupca 72 %.

Opomba:

Če bi želeli dobiti bolj točen podatek, bi seveda morali pri izračunu stopnje zadovoljitve posamezne funkcije upoštevati še pomen, ki ga ima posamezna funkcija za našega namišljenega kupca. Tako popravljeni izračun bi lahko prinesel precej drugačen rezultat. Seveda, če želimo to metodo uporabiti v praksi, tudi pri odločanju o nakupu avtomobila, je treba narediti celoten seznam vseh osnovnih, pomožnih in prestižnih funkcij, ne pa samo nekaterih, kot smo to naredili v tem primeru, v katerem želimo prikazati predvsem način uporabe te metode ocenjevanja.

7 Vrednost projektov

Vse ugotovitve, ki smo jih zapisali v prejšnjem poglavju, veljajo tudi za projekte. Z njimi moramo dosegati cilje, ki pomenijo vrednost za naročnika. Vrednost pa predstavljajo pri izpolnjenem pogoju, da smo s projektom realizirali vse tiste osnovne, pomožne in prestižne funkcije, ki so vrednost za naročnika. S to razliko, da projekta ne ocenjujejo samo naročniki, temveč tudi vsi tisti, ki so tako ali drugače vključeni v proces izvajanja projekta. Vsi tisti, ki jih v projektnem managementu označujemo s pojmom »**vplivni dejavniki**« (angl. *stakeholder*) in jih bomo v nadaljevanju označevali s pojmom »**udeleženci projekta**«, ocenjujejo vrednost projekta z vidika svojih poslovnih potreb in želja. Seveda, naročnik projekta je pri tem najbolj pomemben, pa vendar, če želimo uspešno izvedbo dogovorjenih ciljev projekta, potrebujemo visoko motivirane sodelavce, bodisi izvajalce lastnega podjetja, zunanje izvajalce, kakor tudi vse ostale, katerih sodelovanje ali njihova podpora je bistvenega pomena za uspešno izvedbo projekta. Vsak posamezni subjekt od omenjenih udeležencev projekta ima glede obravnavanega projekta

nekoliko specifične potrebe in zahteve. Tabela 2 prikazuje praktični primer vrednotenja projekta z vidika posameznih udeležencev projekta.

Iz prikazanega primera lahko nazorno vidimo, da so potrebe oziroma zahteve v povezavi z določenim projektom lahko dokaj različne. Lastniki organizacije pričakujejo predvsem finančne učinke, ki se kažejo v povečanju vloženega premoženja, vodstvo organizacije želi uresničiti določen del strateškega razvojnega programa, strokovni delavci, ki sodelujejo kot izvajalci želijo imeti vse pogoje za delo in strokovno napredovati ali si zagotoviti dodatni zaslužek in podobno. Bolj kot nam uspe s projektom uresničiti pričakovanja vseh udeležencev, bolj je projekt uspešen. Na splošno lahko zapišemo, da je uresničitev »**celovite vrednosti**« in s tem uspešnosti projekta odvisna od več dejavnikov, in sicer (slika 7):

- realizacije razvojne strategije in strateških ciljev organizacije (usklajenost s strateškimi cilji organizacije);
- pričakovanih zaslužkov, v zameno za vloženi denar (ekonomske koristi),
- obvladovanja tveganj, ki jih prinaša izvedba projekta (obvladovanje tveganj),
- razpoložljivosti virov, ki jih zahteva izvedba

Primer: Potrebe in zahteve udeležencev pri projektu uvajanja nove tehnologije v proizvodnjo	
Udeleženci projekta	Potrebe / zahteve
Lastnik podjetja	Dobra investicija, večji dobiček.
Direktor podjetja	Izboljšava trenutnih in razvoj novih storitev, povečanje prihodka, zmanjšanje stroškov poslovanja, večanje konkurenčne sposobnosti podjetja, realizacija sprejete razvojne strategije podjetja.
Vodja razvoja	Zagotovitev vseh pogojev za delo.
Razvojniki 1	Prenos vseh potrebnih znanj za delo, zagotovitev pogojev za delo, možnost dodatnega zaslužka.
Razvojniki 2	Prenos vseh potrebnih znanj za delo, zagotovitev pogojev za delo, možnost nadaljnjega izobraževanja in usposabljanja.
Vodja trženja in prodaje	Pravočasna zagotovitev vseh potrebnih podatkov in informacij za obveščanje trga o novih storitvah, zagotovitev vseh potrebnih pogojev za začetek prodaje novih storitev na trgu, zagotovitev usposabljanja za potrebe trženja in prodaje.
Vodja financ	S strani direktorja potrjeni predračun, viri financiranja in denarni tok projekta.
Vodja računovodstva	S strani direktorja potrjeni sistem likvidacije in plačevanja računov, skladno z internimi in eksternimi predpisi izstavljeni računi, dogovorjeni sistem poročanja o stanju računovodskih podatkov projekta.
Vodja proizvodnje	Minimiziranje motenj obstoječe proizvodnje, pravočasna usposobitev delavcev za delo, maksimalna uporaba obstoječega postrojenja in postopkov.
Prodajalec bazičnega znanja in tehnološke opreme	Dogovor o dolgoročnem poslovnem sodelovanju na področju razvoja aplikacije tehnologije XX na področju YY, skupen nastop na trgu ZZ, možnost ustanovitve skupnega podjetja.
Banka	Jamstvo vračila posojenega denarja.
Kupci	Za enak denar boljša storitev – večja kakovost, krajši čas realizacije naročila, manj problemov v lastni proizvodnji z uporabo novih storitev.
Drugo	

Tabela 2: Prikaz praktičnega primera vrednotenja projekta

- projekta (razpoložljivost virov) ter
- stopnje zadovoljitve pričakovanj drugih udeležencev v projektu (pričakovanja preostalih udeležencev).

Na sliki 7 je prikazana »**vetrnica vrednosti projekta**«, ki se najboljšje vrtil takrat, kadar so vse lopatice vetrnice na svojem mestu (dejavniki vrednosti) in so pravilno usmerjene. Kako hitro se vrtil in s tem kako hitro se povečuje vrednost projekta, pa je odvisno od stopnje zadovoljitve posameznega dejavnika vrednosti.



Slika 7: Dejavniki uresničevanja celovite vrednosti

8 Sklep

Poslovna uspešnost sodobnega podjetja je v tesni soodvisnosti s stopnjo inovativnosti uporabljanega poslovnega modela podjetja ter sposobnosti videnja, kam se giblje vrednost v panogi. Poleg tega mora imeti sposobnost velike stopnje »projektnosti«, ki omogoča hitro, uspešno in učinkovito uresničevanje razvojnih projektov podjetja. Poslovni učinki in donosi projektov zagotavljajo vzdrževanje ter razvoj uspešnega poslovnega modela podjetja, ki je skladen s trendi migracije vrednosti v panogi.

9 Viri in literatura

AMI@Work: Proceedings of the 1st AMI@Work Communities Forum Day 2005, Centre for Concurrent Enterprise, Nottingham, 2005.

Archer, N. P. (2004): **Project Management in Network Organizations**, PM Research Conference, PMI, London.

Broyderick, C. S. (1996): **The 7 Universal Laws of Customer Value**, Times Mirror.

Beukerma, L., Coenen, H. (1999): **Global Logistic Chains**, Globalization and Labour Relation, Cheltenham.

Dicken, P. (2003): **Global Shift**, The Guilford Press, New York.

Drucker, P. (2002): **Managing in the Next Society**, St.Martin's Press, New York.

Godin, S. (2002): **Survival is Not Enough**, The Free Press, New York.

Jordan, J., Michel, F. (2000): **Next Generation Manufacturing**, John Wiley&Sons, Inc., New York.

Kelly, K. (1999): **New Rules for the New Economy**, Penguin Books, New York.

Semolič, B. (2001): **Projektni management v novi ekonomiji**, ZPM Forum 2001, Maribor.

Semolic, B. (2001): **Wertmanagement und Projekte**, Deutscher Universitaes – Verlag, Wiesbaden.

Semolič B. (2002): **A New Economy Trends and Organizational Changes**, IPMA & ICEC Expert Seminar, Portorož.

Semolič, B. (2003): **The Project Management Organization – "The Quality Breakthrough"**, IPMA&ICEC Expert Seminar, Bled.

Semolič, B. (2006): **Value Management – How to ensure value for project stakeholders**, 1st ICEC & IPMA Global Congress on Project management, ZPM, Ljubljana.

Sepate, P., Pennypacker, J. (2003): **Real Alignment, Projects@Work**.

Slowotzky A. (1996): **Value Migration**, Harvard Business School Press, Boston.

Tapscott, D. (1998): **Blueprint to the Digital Economy**, Mc Graw- Hill, New York.

Taylor, J., Wacker, W. (2000): **The Visionary's Handbook**, Harper Business, New York.

Thiry, M.: **Value Management Practice**, PMI Books, Sylva, NC, 1997.

Projektni management v dinamičnem razvoju novih izdelkov

mag. Dušan Gošnik

Gorenje d.d., Partizanska 12, 3503 Velenje

e-pošta: dusan.gosnik@gorenje.si

Povzetek

Izzivi današnjega časa usmerjajo podjetja, da ravnajo s poslovnimi aktivnostmi kot s projekti. Eden takšnih procesov, ki zahteva vodenje in prilagajanje spremembam v okolju, je tudi razvoj izdelkov. Notranji procesi v podjetju se morajo spreminjati in prilagajati značilnostim panoge ter okolja, v katerem podjetje trži svoje izdelke. S tega vidika opiranje na zastarele in toge koncepte dela, ki pripeljejo do takšnih nekonkurenčnih izdelkov, ni več strategija, ki bi podjetju lahko dolgoročno zagotovila obstoj. Pomanjkanje dinamičnosti v odzivih podjetja je lahko pomembna ovira za odkrivanje tržnih priložnosti, razvoj konkurenčnih izdelkov ter graditev prihodnjih tržnih pozicij podjetja na današnjem dinamičnem trgu. Mnoga podjetja izgubljajo svoje tradicionalne posle in trge zaradi nekonkurenčnih izdelkov, za kar lahko iščemo vzroke v prepočasnem odzivanju na potrebe trga ter neučinkovitem prilagajanju na spremembe v okolju. Namesto togega razvoja izdelkov tako prihaja v ospredje dinamični razvoj izdelkov s podporo projektnega managementa. Uspešni razumejo in spremljajo vse te spremembe ter se na njih odzivajo, saj v njih vidijo svojo možnost za uspeh. Razvoj izdelkov v podjetju je večfunkcijski proces, ki združuje več dejavnosti, ima svojo postopnost ter je časovno opredeljen. Zahteva interdisciplinarnost in interizobraženost. Podjetje skoraj nikoli ne izvaja le enega samega projekta. Za uspešen razvoj izdelkov in vodenje projektov je tako v organizaciji potreben ne samo odličen produkti, ampak tudi odličen projektni management, ki vse bolj postaja tudi pogoj za odličnost poslovanja organizacije.

Ključne besede: projekt, projektni management, podjetje, proces, spremembe, prilagajanje, dinamični razvoj izdelkov, upravljanje hitrosti razvoja izdelkov

1 Uvod

V organizacijah se pojavlja vedno več enkratnih aktivnosti oziroma procesov, ki zahtevajo veliko usklajevanja velikega števila posamičnih, kreativnih in povezanih aktivnosti. Tudi razvoj izdelkov je vedno časovno opredeljen in je proces¹. V podjetjih, ki imajo svoj razvoj izdelkov, je v tem pogledu še posebno izpostavljen proces razvoja izdelkov. Izzivi današnjega časa usmerjajo podjetja, da ravnajo s

poslovnimi aktivnostmi kot s projekti, ki se pogosto obravnavajo kot podjetje z omejenim rokom trajanja. Podjetja se danes v boju za svoj obstoj še bolj kot kadar koli prej srečujejo z različnimi izzivi in spremembami. Na področju razvoja, proizvodnje in trženja izdelkov je to izziv, kako v čim krajšem času s čim manjšimi stroški in čim bolj kakovostno ponuditi kupcem izdelke, ki bodo zadovoljili njihove potrebe in bodo iz tega črpala vire za projekte nadaljnega obstoja in rasti. Trg danes ne simpatizira s tradicijo, še posebno ne, če izdelki ne izpolnjujejo pričakovanj trga: kakovostno, cenovno, po lastnostih izdelkov, ali če pričakovanj ne izpolnimo pravočasno. Kupci² se vse bolj zavedajo, kaj je kakovost, in vrednost izdelka prepoznavajo v njegovih funkcijah.

Izzivi v razvoju izdelkov danes so še bolj kot kadar koli prej usmerjeni v pravočasno zaznavanje tržnih priložnosti in za zadovoljevanje potreb različnih kupcev, kar je treba razumeti in se temu prilagoditi (v trženju, oblikovanju, razvoju, nabavi, proizvodnji ter drugih funkcijskih področjih in oddelkih podjetja). Danes je treba kupca z izdelki navdušiti, izdelkom je treba dati novo vrednost, ki jo prizna trg, zato je njegove potrebe (sedanje in prihodnje) v razvoju izdelkov treba upoštevati dovolj zgodaj. Želje in pričakovanja kupca ter zahteve trga v proces razvoja vstopajo kot vhodne informacije ob začetku in med procesom razvoja izdelka, so iz različnih virov ter se nanašajo na različne dejavnosti v razvoju izdelka, tako časovno kot jakostno. Nekatere zahteve kot začetna informacija o izdelku definirajo koncept izdelka, druge pa so pomembnejše pri sami izvedbi in njegovem uvajanju na trg. Če hočemo razviti izdelek po meri trga, morajo vse te informacije najti svoje mesto in biti s primerno tehtnostjo upoštevane v posameznih fazah razvoja izdelka. V razvoju izdelkov je treba upoštevati več dejavnikov, ki omogočajo doseganje zastavljenih ciljev projekta, visoko kakovost in pravočasnost njihove izvedbe. Rezultat projekta (objektni cilj,

¹ **Proces.** Vsako dogajanje je v času, ima svojo postopnost, in je proces. Slovar slovenskega knjižnega jezika pravi, da je proces "celota del, delovanja za doseg kakšnega cilja: načrtovati, organizirati, usmerjati proces; delovni, proizvodni, izobraževalni, vzgojni proces ali poslovni (ki se nanaša na posel)". (SSKJ, 1994).

² **Kupec.** Kupci izdelka so lahko končni uporabniki ali drugi odjemalci (trgovske verige, drugi proizvajalci, trgovci na drobno ipd.). Ko govorimo o potrebah kupca, govorimo tako o potrebah končnega uporabnika, kakor tudi o drugih potrebah trga (mednje so vključeni vsi ostali, ki uporabljajo izdelek v njegovi življenjski dobi).

izdelek) mora v končnem rezultatu pripeljati do izdelka po meri kupca, kakovostno, stroškovno in pravočasno, kar določi naročnik projekta še pred njegovim začetkom. V primeru slabo definiranih, nejasno postavljenih ciljev na začetku projekta ali spremenjenih med njim te spremembe vplivajo na vsaj tri pomembne dejavnike izvedbe projekta, ki so povezani z njegovimi cilji: na stroške, kakovost in čas. Rezultat projekta (objektni cilj, izdelek) mora v končnem rezultatu pripeljati do izdelka po meri kupca.

2 Izdelki in njihov razvoj skozi čas

Izdelek je osnovna prvina proizvodno usmerjenih podjetij. Je vsaka stvar, ki jo je mogoče ponuditi

na trgu za vzbuditev pozornosti, nakup, uporabo ali porabo, in ki lahko zadovolji kupčevo potrebo ali željo (Kotler, 1998). Razvoj izdelkov se je s časom spreminjal glede na zunanje izzive okolja, v katerih so podjetja poslovala. V petdesetih letih prejšnjega stoletja, od velike rasti trga do današnjega zelo konkurenčnega globalnega trga. Od industrijsko usmerjenih konceptov v razvoju izdelkov so sčasoma v ospredje prihajali tržno usmerjeni pristopi. Prikaz različnih generacij razvoja izdelkov je prikazan na sliki 1 in v tabeli 1.

Po desetletjih tehnološkega napredka in splošnega razvoja sta Evropa in ZDA že v sedemdesetih letih prejšnjega stoletja začeli izgubljati konkurenčni boj na svetovnih industrijskih trgih.

Po tem času so odzivna ameriška in evropska podjetja začela analizirati japonske koncepte in



Slika 1: Pregled generacij procesov razvoja izdelkov (Nobelius, 2004)

Legenda: R&D...raziskave in razvoj, RNI...razvoj novih izdelkov

Proces razvoja	Karakteristike procesa razvoja izdelkov - poudarek na vsebini
1. generacija	Zahteve "črne luknje" 1950–65, izjemna rast trga. Značilnosti: Slabo obvladovanje in preseganje stroškov, ni interakcije med oddelki, ni integracije poslovnih strategij. Osredotočenost izdelkov na tehnološki preboj.
2. generacija	Bitka za tržne deleže 1965–70. Značilnosti: Raziskave in razvoj kot poslovno področje. Tržno usmerjeni proces razvoja, podprt in voden s poslovno strategijo ter podrejen konceptom uporabnika. Začetki uporabe projektnega managementa.
3. generacija	Proces racionalizacije 1970–80. Značilnosti: Raziskave in razvoj kot portfelj, odmik od individualnih projektov, podprt proces s poslovno in korporativno strategijo. Upravljanje s tveganji in investicijami.
4. generacija	Skrajšanje časov razvoja 1980–95. Značilnosti: Raziskave in razvoj kot integralna dejavnost, učeč se od kupcev, osredotočenosti na kupca in koncepte, sočasne dejavnosti več timov.
5. generacija	Integracija poslovnih funkcij po letu 1990. Poslovne funkcije, obravnavane kot projekti. Značilnosti: Raziskave in razvoj kot mreža, osredotočenost na sodelovanje v poslovnem sistemu, upoštevajoč konkurenco, dobavitelje, trgovce, življenjski cikel izdelka ipd. Upravljanje hitrosti razvoja izdelkov.

Tabela 1: Značilnosti razvoja izdelkov skozi čas (Nobelius, 2004)

vire japonske konkurenčnosti ter se začela ravnati po konceptih japonskih uspešnih podjetij.

Za evropsko industrijo je značilno, da temelji na globokem tehnološkem znanju, organiziranem v okviru togih funkcijskih oddelkov. Osredotočenje na tako strogo mehanistično organizacijsko strukturo preprečuje prožnost podjetja in hitro odzivnost na potrebe kupcev.

Japonska tradicija nasprotno temelji na stoletje stari fevdalni tradiciji, ki se kaže v odnosu med podjetjem in zaposlenimi ter podjetjem in manjšimi dobavitelji. Tradicionalne vrednote japonskim podjetjem omogočajo osredotočenje na celotni tok verige dodane vrednosti in poslovne procese, ki v njih potekajo. Vir japonskih konkurenčnih prednosti je tako v drugačnem razumevanju organizacije. Pri tem poudarjajo hitrosti in prilagodljivosti, univerzalno usposobljenost zaposlenih, neformalno komuniciranje med zaposlenimi v horizontalni smeri in organiziranje v skupine.

3 Dinamičnost sprememb in dejavniki uspeha v razvoju izdelkov

Različni avtorji v različnih obdobjih navajajo različne dejavnike, ki naj bi zagotavljali uspeh izdelka na trgu. Pomembno je, da vemo, da se

njihova spoznanja nanašajo na različna obdobja v preteklosti ter da se je razvoj izdelkov s časom spreminjal, kakor so se spreminjale tudi zahteve trga, potrebe kupcev. Temu so sledile tudi organizacije, ki so se tem različnim spremembam in izzivom vedno znova drugače prilagajale. V povezavi s tem lahko govorimo o dinamičnem prilagajanju na razmere trga ali spremembe v okolju.

Cooper (2001) piše o naslednjih dejavnikih uspeha v razvoju izdelkov: poudarek mora biti na kakovostno izvedeni raziskavi trga in stiku s trgom med celotnim procesom razvoja, proces razvoja izdelkov mora biti opredeljen z vmesnimi odločitvenimi točkami, izvedene morajo biti predrazvojne dejavnosti, preden se začne faza razvoja, razvoj izdelka mora biti obravnavan kot integrirani večfunkcijski proces, opravljeni morajo biti testi na izdelkih v podjetju in segmentu trga, preden se izdelek uvede na trg (testi izdelkov s strani uporabnika), izvedena mora biti poskusna prodaja na segmentu trga in poskusna proizvodnja izdelka, ponovno morajo biti opravljene analize trga pred uvajanjem izdelka na trg ter upoštevana strokovnost pri uvajanju na trg.

Prav tako pa Wheelwright (1992) omenja naslednje ključne zahteve za izboljšanje razvoja izdelkov (tabela 2).

Razvoj izdelkov v podjetju je večfunkcijski proces, ki združuje več dejavnosti, ima svojo postopnost ter je časovno opredeljen. Zahteva interdisciplinarnost in interizobraženost. Podjetje skoraj nikoli ne izvaja

Udeleženci v razvoju	Potrebne sposobnosti in znanja		
	Tehnične	Organizacijske	Prodajne
Izkušeno vodstvo (angl. Senior Corporate Managers)	Razumevanje ključnih tehnološko-tehničnih sprememb v okolju.	Prepoznavanje pomembnosti hitrega učenja organizacije, vodenje in jasna vizija.	Zaznavanje strateških poslovnih priložnosti.
Direktorji programov	Razumevanje globine problemov in razvoja tehnologije.	Podpora pri šolanju in izbiri vodij, podpora pri sestavi večfunkcijskih timov, skrb za razvoj kariere posameznika.	Ciljna usmerjenost h kupcu, definiranje družin in generacij izdelkov.
Vodje projektov	Odzivanje na spremembe, ki priskrbijo zmožnosti.	Načrtovanje, organiziranje, vodenje, poročanje, nadzor projektov. Izbira, šolanje in vodenje razvojnega tima, prepoznavanje pomembnosti pristopa in podpore drugih funkcij. Povezovalna naravnost.	Definiranje koncepta zmagovalca, pozicioniranje nasproti konkurenci.
Člani tima	Uporaba novih orodij in sodelovanje pri uvajanju novih načinov dela.	Integrirani večfunkcijski pristop k reševanju problemov, ustvarjanje izboljšane procesa razvoja.	Operacionalizacija koncepta razvoja, vodenega s potrebami kupca, izvajanje procesov na podlagi odziva s trga.

Tabela 2: Sposobnosti podjetja za različna področja odzivov (Wheelwrightu 1992)

le enega samega projekta. Za uspešen razvoj izdelkov in vodenje projektov je tako v organizaciji potreben ne samo odličen produkti, ampak tudi odličen projektni management, ki vse bolj postaja tudi pogoj za odličnost poslovanja organizacije.

4 Projektni management in upravljanje hitrosti razvoja izdelkov

V podjetjih se pojavlja vedno več enkratnih dejavnosti oz. procesov, ki zahtevajo usklajevanje velikega števila posamičnih, kreativnih in povezanih dejavnosti. Pri teh nalogah gre lahko za delovno zamisel, načrt, skico, tehnično dokumentacijo, investicijo, objekt v gradnji (SSKJ, 1994). Izzivi današnjega časa vodilna podjetja usmerjajo, da ravnajo s poslovnimi dejavnostmi kot s projekti. Uspešno vodenje projektov pravilno razvršča vire za doseg poslovnih ciljev, povečuje preglednost, kakovost in učinkovitost dela na projektu ter nadzoruje obseg dela, načrtovanje, stroške in druge vire projekta.

Projekte lahko razvrščamo po različnih merilih. Projekt razvoja novih izdelkov (posebno ko gre

za nove generacije in spremenjene izdelke v njihovem konceptu) v podjetju spada večkrat med stohastične projekte (Hauc, 2002). Stohastični je tisti projekt, pri katerem se namenski končni cilj postavlja z malo merili, glede na to ni mogoče vnaprej povsem določiti natančne izvedbe projekta. Šele z izvajanjem ciljev in analizo doseženih vmesnih ciljev v odločitvenih dogodkih se postopoma dosegajo vsi drugi cilji projekta. Načrt izvedbe stohastičnih projektov je mogoče praviloma izdelati za prve faze, za poznejše pa težje. Temu primeren je tudi načrt stroškov in njegovega financiranja. Vodenje stohastičnih projektov se od vodenja determiniranih projektov razlikuje v tem, da se načrt projekta mora prilagajati doseženim rezultatom v prejšnjih fazah projekta (Hauc, 2002).

Tako celotni življenjski cikel razdeli projekt v izvedbeni fazi na več manjših faz ali stopenj, ki se lahko naprej delijo na vnose (angl. input), procese in iznose (angl. output). Poleg tega je lahko v vsaki fazi večje število mejnikov, ključnih dejavnosti, ki pomagajo k nadziranju projektov (Burke, 1993). Predlog avtorja Burka (1993) je prikazan v tabeli 3.

Projekti se izvajajo predvsem zato, da dajejo določene ugodnosti ali da se proizvedejo določeni izdelki, ki bodo dajali lastniku določen donos na naložbo.

Koncept, priprava projekta	Razvoj	Uvajanje	Zaključek
Vložek			
Problemi, cilji, možnosti	Potrditev za nadaljevanje	Potrditev za uvajanje	Potrditev in zaključek projekta
Proces			
Predlog projekta, študija izvedljivosti, identifikacija projekta, analiza stroškov	Oblikovanje in načrtovanje izdelka, podrobni načrti, načrtovanje predračuna	Pogodbe, nabava opreme, narediti izdelek	Testiranje, rešitev problemov, proizvodnja in trženje izdelka
Iznos			
Poročilo na osnovi študije o izvedljivosti	Osnovni načrti, načrtovanje	Certifikat o celovitosti projekta, izdelka	Zaključno poročilo

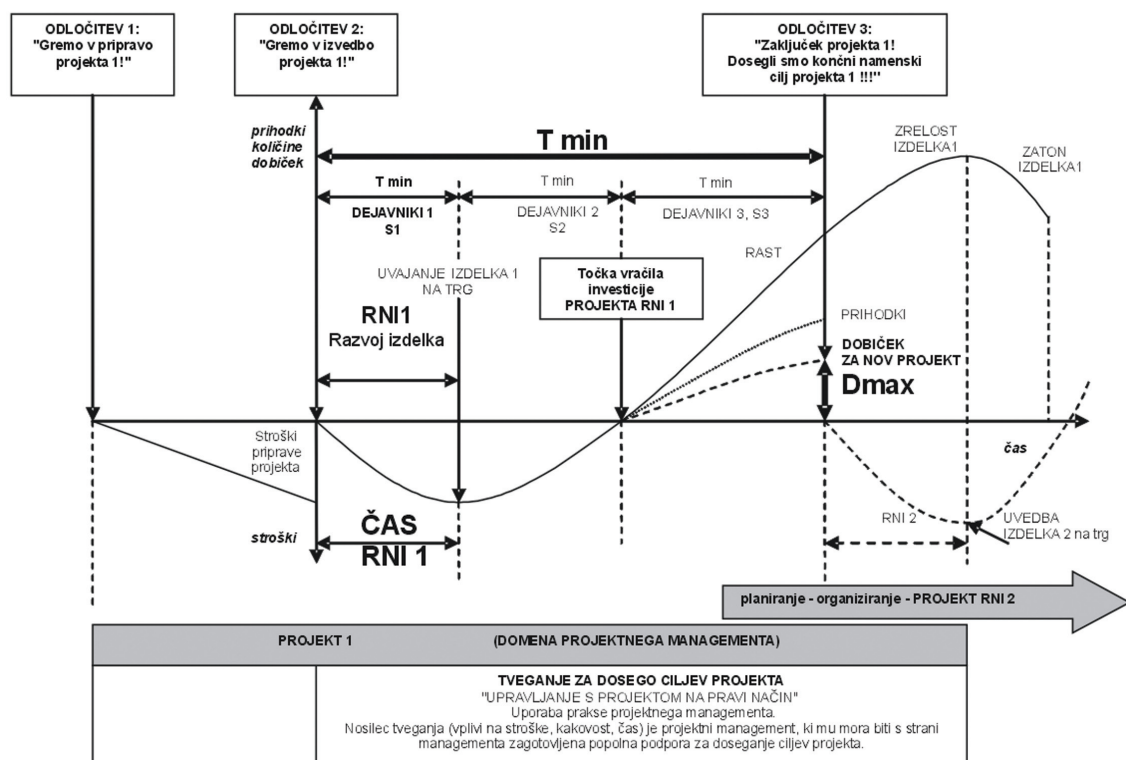
Tabela 3: Življenjski cikel projekta v razvoju izdelkov (Burke, 1993)

5 Spremembe na trgu, krajši življenjski cikli izdelkov in povezava s projektnim managementom v RNI

Razmere na trgu nas silijo v učinkovitejše izvajanje projektov razvoja izdelkov in upravljanje hitrosti njihovega razvoja, kar povzamem s sliko 2 na naslednji strani.

Problem in rešitev

Življenjski cikli izdelkov se krajšajo. Ta učinek vpliva tudi na podjetja in procese razvoja izdelkov. Za obstoj podjetja v konkurenčni tekmi je treba z vidika doseganja ekonomskih ciljev izvedenih projektov RNI v čim krajšem času (T_{min}) doseči čim večji dobiček (D_{max}), ki bo omogočil vlaganja v naslednje projekte, ki bodo dolgoročno zagotavljali rast in razvoj podjetja. Za izbiro pravih projektov, ki se bodo šele začeli izvajati (merilo uspešnosti je povezano s tveganji strateškega managementa), je tako



Slika 2: Primer – krivulja življenjskega cikla projekta in čas RNI (nadgradnja po avtorju Haucu (2002))

Legenda: RNI...razvoj novih izdelkov; T... čas; S... stroški; D...dobiček

treba v fazi priprave projekta (še pred začetkom njegovega izvajanja) pripraviti ekonomski izračun projekta kot podlago za odločitev o nadaljevanju projekta ali njegovi ukinitvi. To področje obravnava ekonomika projektov kot bistveni del projektnega managementa.

Dolgi časi RNI pri nenehnem krajšanju življenjskih ciklov izdelkov pomenijo poznejšo in manjšo finančno zmožnost podjetja, da začne pripravljati in izvajati naslednje projekte nadaljnje rasti (projekte razvoja novih izdelkov).

Orodja za doseganje ciljne kakovosti in lastnosti izdelkov ter obvladovanja stroškov so prav tako znana in jih natančneje obravnavata teorija in praksa managementa trženja novih izdelkov. Kombinacija in upoštevanje vseh teh znanj omogoča razvoj konkurenčnih izdelkov in kakovostno izvajanje projektov RNI.

Največji dejavnik uspešnosti projekta je poleg obvladovanja strateških tveganj (izvajati prave projekte) v fazi načrtovanja in organiziranja projekta (pravilno izvajati projekte). V različnih fazah življenjskega cikla projekta na trajanje posameznih faz vplivajo različni dejavniki, ki jih lahko dejavno obvladujemo.

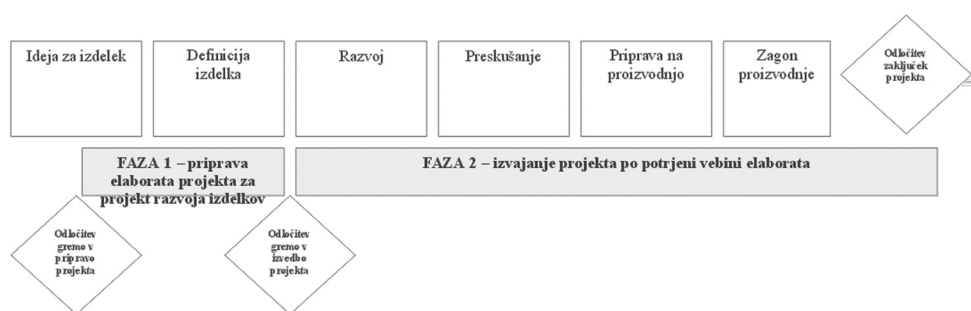
6 Projektni management v razvoju izdelkov

V podjetjih se pojavlja vedno več enkratnih dejavnosti ali procesov, ki zahtevajo veliko usklajevanja velikega števila posamičnih, kreativnih in povezanih dejavnosti. Pri teh nalogah gre lahko za delovno zamisel, načrt, skico, tehnično dokumentacijo, investicijo, objekt v gradnji, ipd. Uspešno vodenje projektov pravilno razvršča vire za doseg poslovnih ciljev, povečuje preglednost in učinkovitost dela v projektu ter nadzoruje obseg dela, načrtovanje in stroške projekta.

Usmeritve vodstva podjetja projektnemu timu temeljijo na dveh osnovnih odločitvah:

- vodstvo podjetja se odloči, da gre za razvoj novega izdelka v pripravo projekta ali njegovega zagonskega elaborata;
- vodstvo projekta se na osnovi pripravljenega elaborata odloči o nadaljevanju in začetku izvedbene faze projekta, morebitni dopolnitvi elaborata z dodatnimi študijami ali pa sprejme odločitev o zamrznitvi (ukinitvi) projekta in zaustavi nadaljnje dejavnosti.

Tako celotni življenjski cikel razdeli projekt v izvedbeni fazi na več manjših faz ali stopenj, ki se lahko naprej delijo na vnose (*angl. input*), procese in iznose (*angl. output*). Poleg tega je lahko v vsaki fazi večje



Slika 3: Razdelitev projekta na posamezne poimenovane faze projekta (Gošnik, 2005)

število mejnikov, ključnih dejavnosti, ki pomagajo k izvajanju nadzora nad projektom (slika 3).

Za organizirane projekte je značilna takšna struktura organizacije, ki jo označuje malo formalnih predpisov in hierarhije, velika decentralizacija odločanja ter ustno in vodoravno komuniciranje. Navedenim značilnostim je ustrezno prilagojeno tudi samo delo v projektu, ki večinoma poteka timsko. Organizacija so odnosi med ljudmi, način sodelovanja med njimi, usklajevanje akcij ter vse naloge in odgovornosti posameznih članov z namenom doseči načrtovane cilje podjetja. Brez učinkovite in ustrezne organizacije niti najboljše tehnologija ne more zagotoviti uspešnega poslovanja, saj le dobro organizirano podjetje lahko predvideva težave in probleme ter z ustreznimi

ukrepi prepreči neželene posledice prihodnjih dogodkov. Organiziranje ali vzpostavljanje organizacije razumemo predvsem kot določanje dolžnosti, odgovornosti in avtoritete zaposlenih. V podjetju je to mogoče in smiselno, kadar so delovne naloge del ponavljajočega se procesa, pri čemer je mogoče zadostiti načelu uravnoveženih dolžnosti, odgovornosti in avtoritete. Ker pa gre v projektu za enkratne dejavnosti in s tem za enkratne delovne naloge, je treba zadolžitve, odgovornosti in avtoriteto opredeljevati vedno znova. Projektno organizacijo opredeljujemo kot določitev zadolžitve, odgovornosti, avtoritete in funkcij nosilcev projektnega managementa v projektu, njegovih delih ali posameznih dejavnostih, njihovih razmerij, kot vzpostavljeno strukturo ter kot vgraditev projekta

Produktni vodja	Vodja projekta	Vodja razvoja
Skrbi za raziskave trga, konkurence	Ustvari projektno pisarno in vodi aktivnosti, ljudi	Oblikuje tehnične lastnosti izdelka skupaj s produktnim vodjem
Identificira poslovne priložnosti in pozicioniranje izdelka na trgu	Zapiše dokument o začetku projekta	Definira in izvede tehnične rešitve
Napiše predlog za projektno nalogo	Izdela plan projekta	V oblikovanje rešitev vključuje potrebe kupca
Definira trženjsko mešanico	Identificira vire za delo na projektu in načrtuje	Izvaja nadzor nad procesi razvoja izdelka
Definira načrt uvajanja izdelka na trg	Upravlja z viri na projektu	Definira testiranja, pogoje ter izdela poročila
Definira prodajo	Definira komunikacijo in komunicira z naročniki projekta	Obvešča vodjo projekta o napredku
Definira načrt komuniciranja na trgu	Skrbi za obveščenost in komuniciranje na projektu	Definira glavne rešitve in alternative
Definira cenovno politiko izdelka	Upravlja s spremembami, ciljev, načrtov, virov	Napiše tehnično definicijo izdelka
Definira izobraževanja	Upravlja s tveganji projekta	
Poskrbi za pogodbe s kupci	Poroča upravi, vodstvu	
Definira testiranje izdelka na trgu	Izdeluje poročila o projektu	
Napiše poročilo o komercialnem uspehu izdelka na trgu		

Tabela 4: Vloga funkcijskih managerjev v projektu razvoja novih izdelkov (Walmsley, 2004)

Korak	Faza razvoja	Rezultat	Tim
Začetna raziskovalna stopnja	Začetna raziskovanja	Začetni predlog projekta, struktura projekta	Ožji projektni tim
Študija izvedljivosti	Rešitve detajlov	Popolna projektna naloga in potrditev projekta	Razširjeni tim
Odločitev o začetku projekta	Razvoj	Potrditev konceptov in rešitev	Razširjeni tim
Razvoj izdelka	Uvajanje rešitev	Delovanje rešitev	Celotni tim, vsi funkcijski vodje in strokovnjaki
Operacionalizacija in uvajanje	Testiranja	Potrditve naročnikov	Celotni tim, vsi funkcijski vodje in strokovnjaki
Pripravljenost za proizvodnjo	Začetek izvajanja proizvodnje	Zaključno poročilo projekta	Razširjeni tim
Potrditev in uvajanje	Trženje izdelka	Pregled poslovanja	Produktni vodja

Tabela 5: Faze in vloga funkcijskih managerjev v projektu razvoja novih izdelkov (Walmsley, 2004)

v organizacijo podjetja. Tako opredeljena projektna organizacija poleg usklajenega delovanja udeležencev v projektu zagotavlja tudi usklajenost projekta v okviru podjetja.

Razvoj izdelkov ni omejen le na en del podjetja, povezuje več različnih funkcij in posega v funkcijske povezave v podjetju. Pri projektih razvoja novih izdelkov se uveljavlja večdisciplinarni pristop, ki omogoča sodelovanje strokovnjakov z različnih področij. Podpora vodstva ne zagotavlja uspešnega razvoja izdelka, vsekakor pa k njemu pripomore. Pri tem se podpora nanaša predvsem na spodbujanje procesov razvoja znotraj podjetja, ki zagotavljajo dolgoročni razvoj. S podporo ni mišljeno dnevno vključevanje v razvojne projekte, kar bi predstavljalo bolj oviro kot spodbudo, temveč zagotavljanje ustreznega položaja projektnega tima in pomoč pri premagovanju ovir, ki se pojavljajo, ko dejavnosti projekta posežejo v pristojnosti funkcijskih vodij. V fazi priprave zagonskega elaborata projekta izkušnje kažejo, da se je fizično skupna lokacija projektnega tima izkazala za pozitivno. Avtor Walmsley predlaga vlogo funkcijskih vodij v procesu razvoja izdelka (tabeli 4 in 5). Treba je poudariti, da prikazani model nikakor ni statičen, primeren za vsak posamični projekt razvoja izdelkov, temveč je potrebno dinamično prilagajanje v okviru posameznega projekta in opredeljevanje vlog v odvisnosti od specifičnosti projekta, organizacije, okolja projekta.

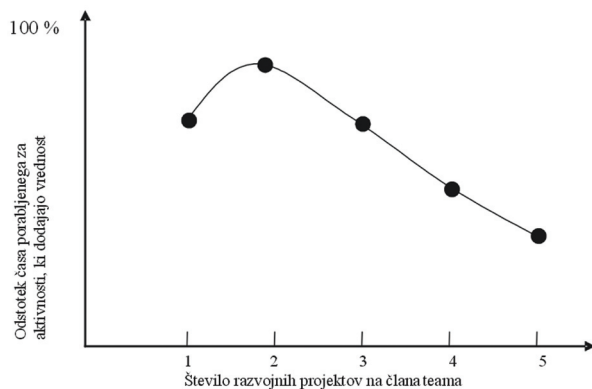
V procesu organiziranja izvedemo organizacijsko umestitev projekta v organiziranost podjetja. Za organizirane projekte je značilna takšna struktura organizacije, ki jo označuje malo formalnih predpisov in hierarhije, velika decentralizacija odločanja ter ustno in vodoravno komuniciranje. Navedenim značilnostim je ustrezno prilagojeno tudi samo delo v projektu, ki večinoma poteka timsko (Rozman, 1994). Organizacija projekta so odnosi med ljudmi, način sodelovanja med njimi,

usklajevanje akcij ter vse naloge in odgovornosti posameznih članov z namenom doseči načrtovane cilje podjetja (Vila, 1994). Brez učinkovite in ustrezne organizacije niti najboljša tehnologija ne more zagotoviti uspešnega poslovanja, saj le dobro organizirano podjetje lahko predvideva težave in probleme ter z ustreznimi ukrepi prepreči neželene posledice prihodnjih dogodkov. Organiziranje projektna organizacije razumemo predvsem kot določanje dolžnosti, odgovornosti in avtoritete zaposlenih. V podjetju je to mogoče in smiselno, kadar so delovne naloge del ponavljajočega se procesa, pri čemer je mogoče zadostiti načelu uravnoteženih dolžnosti, odgovornosti in avtoritete. Ker pa gre v projektu za enkratne dejavnosti in s tem za enkratne delovne naloge, je treba zadolžitve, odgovornosti in avtoritete opredeljevati vedno znova. Projektno organizacijo opredeljujemo kot določitev zadolžitve, odgovornosti, avtoritete in funkcij nosilcev projektnega managementa v projektu, njegovih delih ali posameznih dejavnostih, njihovih razmerij, kot vzpostavljeno strukturo ter kot vgraditev projekta v organizacijo podjetja. Tako opredeljena projektna organizacija poleg usklajenega delovanja udeležencev v projektu zagotavlja tudi usklajenost projekta v okviru podjetja. Projektno organizacijo opredeljujemo kot določitev zadolžitve, odgovornosti, avtoritete in funkcij nosilcev projektnega managementa v projektu, njegovih delih ali posameznih dejavnostih, njihovih razmerij, kot vzpostavljeno strukturo ter kot vgraditev projekta v organizacijo podjetja.

V procesu načrtovanja projekta izvedemo umestitev projekta v podjetje z več vidikov: določimo vloge udeležencev projekta, podrobno določimo dejavnosti, ocenimo obseg projekta, ocenimo potrebne vire. Pripravi se načrt vzpostavitve projektnega informacijskega in dokumentacijskega sistema, izvede potrebno izobraževanje in

seznanjanje zaposlenih z načrtovanim projektom. Načrtovanje in organiziranje skupaj s projektnim timom izvaja vodja projekta v okviru sestankov predvidene projektne skupine.

Namen načrtovanja delitve dela je razdeliti področje dela na manjše dele – pakete, ki jih je lažje voditi, načrtovati, ocenjevati in na osnovi tega deliti odgovornost. Prvi korak k osvojitvi te metode je popolno razumevanje metodologije delitve področja dela (Burke, 1993). Razdelitev področja dela (uporaba diagrama WBS – *angl. Work Breakdown Structure*) v zgodnji fazi projekta je ključna za izvajanje projekta. Razdelitev namreč omogoči, da vsi, ki so vključeni v projekt, vzpostavijo učinkovite kanale komuniciranja že na začetku projekta. Neučinkovito načrtovanje virov na projektu se lahko kaže kot preveč koncentracije na dejavnosti,



Slika 4: Shematski prikaz – del koristno uporabljenega časa člana tima ob hkratnem delu na več projektih (Wheelwright, 1992)

ki ne dodajajo vrednosti, ter posledično povzročijo zamudo, dodatne stroške in slabo kakovost izvedbe projekta, kar je razvidno s slike 4.

Za učinkovito vodenje in nadzor projektov morajo vodje projektov hitro in natančno obdelati veliko količino podatkov. CPM (metoda kritične poti, *angl. Critical Path Method*) ponuja strukturirani pristop k projektnemu načrtovanju. Dejavnost lahko definiramo kot katero koli nalogo, delo ali operacijo, ki jo moramo opraviti, da del projekta ali ves projekt uspešno zaključimo. Logično zaporedje dejavnosti lahko prikažemo grafično ali v preglednici, največkrat pa uporabimo obe metodi tako, da najprej pripravimo tabelo dejavnosti z logičnim zaporedjem, kar nato prikažemo grafično.

Načrtovanje poslovnih prvin in časovna analiza omogočata čim krajše trajanje projekta ob čim bolj enakomerno razporejenih poslovnih prvinah, vendar pa usklajevanje dejavnosti za doseganje teh ciljev ne vodi vselej k najnižjim stroškom projekta. Te vedno načrtujemo po posameznih dejavnostih, ki sestavljajo projekt. Stroške dejavnosti ugotavljamo

na podlagi načrtovanih poslovnih prvin in časovnih standardov za uro dela zaposlenega (glede na vrsto dela in strokovno usposobljenost), za uro dela posamezne vrste stroja, za potreben potrošnji material ipd. Pri načrtovanju stroškov lahko uporabimo dva načina: pri danem trajanju projekta poizkušamo predvideti dejavnosti tako, da bodo stroški projekta čim nižji, pri nujnem skrajševanju projekta pa skušamo doseči čim manjše zvišanje stroškov. Za vsako posamezno dejavnost je treba ugotoviti, kako bo podaljšanje ali skrajšanje njenega trajanja vplivalo na njene stroške. Podaljšujemo tiste dejavnosti, pri katerih se stroški na časovno enoto močno znižajo, skrajšujemo pa tiste, ki s tem le malenkostno zvišajo stroške na časovno enoto. Ko pa želimo čim bolj skrajšati trajanje projekta ob čim manjšem povečanju stroškov, skrajšujemo kritične dejavnosti, saj lte skrajšajo tudi celoten projekt, pri čemer skrajšujemo predvsem tiste kritične dejavnosti, ki s tem najmanj zvišajo stroške. Če s takim skrajševanjem postane kritična tudi kakšna doslej nekritična dejavnost, je mogoče v nadaljnjem postopku skrajševati tudi to. Postopek skrajševanja trajanja projekta je smiseln le toliko časa, dokler so dodatni stroški skrajševanja nižji od pridobljene koristi. Grafični prikaz in analiza povezanosti dejavnosti z mrežnim diagramom, terminski program dejavnosti, določenost časovnih rezerv in kritičnosti dejavnosti, načrtovanost poslovnih prvin in stroškov projekta so dosežki mrežne analize. Navedeni podatki so upoštevani pri izvajanju projekta, pri čemer so tudi nadzirani. Znana je sicer cela vrsta kritik, kot npr., da je izdelava mrežnega diagrama kompleksnih projektov lahko zelo nenatančna, da poleg kritičnih tudi nekritične dejavnosti zahtevajo veliko pozornosti, da je verjetnost zaključka, ugotovljena po metodi PERT, zaradi izkustvenih ocen in prireditev izračuna pogosto zelo vprašljiva.

Stroške ocenjujemo zato, da s tem pripravimo osnovo za nadziranje. Vendar pa so tu še drugi razlogi: ugotoviti možnost za ohranitev projekta, doseči vire financiranja, locirati vire.

7 Sklep

Projekti razvoja novih izdelkov se izvajajo fazno, z jasno opredeljenimi dejavnostmi v vsaki fazi projekta, prek koncipiranja zasnove projekta, načrtovanja na več ravneh, vodenja izvajanja ter nadzora in zaključka projekta. Za uspešno vodenje projekta je treba za vsak projekt posebej opredeliti vodstvo projekta in projektne time z vlogami ter opredeliti organizacijsko strukturo z elementi komuniciranja, odločanja in nadzorom nad izvajanjem projekta, kot podlago za hitro in učinkovito ukrepanje. Projektno organizacijsko strukturo je treba opredeliti za vsak projekt ter jo vključiti v organizacijsko strukturo organizacije. Izbira

je odvisna od narave projekta. V procesih razvoja novih izdelkov prevladujejo stohastični projekti, ki jim pred začetkom projekta ni mogoče jasno določiti natančnega poteka. Osnovno opredelitev projekta z vidika stroškov, natančnih načrtov in drugih virov za delo na začetku projekta ni mogoče povsem natančno opredeliti. Tako je pri prehodu v naslednjo fazo projekta pomembna uporaba prakse odločitvenih točk projekta. Najnovejši trendi, ki so v neposredni povezanosti z uvajanjem koncepta projektno usmerjenega managementa, poudarjajo oblikovanje organizacijske strukture na osnovi projektnih timov, torej uvajanje čiste projektne organizacije z omejenim rokom trajanja. Organizacijska struktura podjetja se oblikuje k t.i. projektni mreži, ki obsega prepletanje posameznih projektnih timov k dinamični, časovno omejeni organizacijski strukturi. Uvajanje projektne mreže omogoča:

- povečanje prilagodljivosti podjetja,
- decentralizacijo managerskega sistema,
- stalni organizacijski razvoj,
- organizacijsko integracijo,
- kontinuirano organizacijsko učenje.

Zniževanje hierarhičnih ravni v podjetju zahteva horizontalno porazdelitev odgovornosti na večje število zaposlenih. To pa lahko izvedemo samo tako, da zadolžimo posameznika za določeno nalogo – projekt. V nasprotnem primeru moramo ob prenosu odgovornosti ponovno uvajati določeno hierarhično strukturo. Zniževanje hierarhičnih ravni v podjetju zahteva horizontalno porazdelitev odgovornosti na večje število zaposlenih.

Za uvajanje t.i. projektne mreže potrebujemo določene predpogoje. Uvajanje projektne oblike dela v organizaciji birokratskega tipa, če je izpeljana iz zahtev po učinkovitosti, rasti in stabilnosti, je obsojena na neuspeh. Projekt je v takšni organizaciji tujek in bo to tudi ostal. Zato je treba sistematično razvijati in oblikovati organizacijsko okolje v smeri sistema, ki je izpeljan iz zahtev po uspešnosti in učinkovitosti razvoja.

Razvoj izdelkov v podjetju mora biti prilagojen tržnim razmeram. Za RNI je značilno, da:

- je ciljno usmerjen proces,
- je sredstvo za uvajanje sprememb,
- zahteva finančna vlaganja,
- zahteva različne ravni znanja, interdisciplinarnost in interizobraženost,
- se z izvajanjem projekta dosega ekonomski učinki (prihodek, dobiček, povečanje proizvodnje, povečanje prodaje, dvig produktivnosti),
- se z novimi izdelki dosega novi segmenti kupcev, kar povzroča stroškovne učinke in ima vpliv na doseganje konkurenčnosti na trgu ipd.,
- za dosego ciljev projekt zahteva vodenje,
- imajo projekti razvoja izdelkov svoj življenjski cikel,

- morajo biti v sedanji dinamiki izvajanja projektov projekti RNI izvedeni:
 - v čim krajšem času,
 - s čim nižjimi stroški,
 - s čim boljšo kakovostjo in konkurenčnostjo,
- je treba z izvajanjem projektov izvajati in dosegati cilje začetne strategije organizacije in tako zagotoviti konkurenčnost na trgu.

8 Viri in literatura

Burke, R. (1993): **Project Management: Planning and Control**. Chichester: John Wiley & Sons.

Cooper, G. R. (2001): **Winning at New Products - Accelerating the Process from Idea to Launch**. Cambridge: Perseus publishing.

Gošnik, D. (2005): **Tržni vidiki inovativnosti izdelka kot sestavni del tržne strategije konkurenčnih prednosti podjetja**. Ekonomsko-poslovna fakulteta Maribor. Magistrsko delo.

Gošnik, D. (2006): **Project report**. IPMA - International Project Management Association.

Gošnik, D. (2005): **Načrtovanje razvoja izdelkov v industriji bele tehnike**.

Hauc, A. (2002): **Planiranje projektov po metodi odločitvenega planiranja**. Ekonomsko-poslovna fakulteta Maribor.

Hauc, A. (2002): **Projektni management**. Gospodarski vestnik. Ljubljana.

Kotler, P. (1998): **Marketing Management**. Ljubljana: Slovenska knjiga.

Nobelius, D. (2004): **Towards the 6 th Generation of R&D Management**. International journal of project management. Št. 22.

Rozman, R. in Rusjan, B. (1994): **Organizacija (ravnaje) proizvodnje**. Del II: gradivo za učbenik. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

SSKJ: **Slovar slovenskega knjižnega jezika** (1994).

Wheelwright, Stephen C. in Kim B. Clark (1992): **Revolutionizing Product Development**. New York: The Free Press.

Walmsley, P. (2004): **Breaking the barrier**. IEE Engineering management, februar – march.

Vila, A. (1994): **Organizacija in organiziranje**. Kranj: Moderna organizacija.

Projektni portfeljni management s poudarkom na izbiranju projektov nevladnih neprofitnih organizacij

Tadej Lebič¹, Vesna Sotlar²

¹ Zavod CMLC, Mariborska cesta 2, 3000 Celje,

² Služba Vlade RS za lokalno samoupravo in regionalno politiko, Kotnikova 28, 1000 Ljubljana

e-pošta: tadej.lebic@siol.net, vesna_sotlar@yahoo.com

Povzetek

Prispevek predstavlja glavne značilnosti projektnega portfeljnega managementa s poudarkom na prikazu izbire projektov, ki jih izvajajo nevladne neprofitne organizacije. Te izbirajo projekte s specifično strukturo ciljev in razpolagajo z zelo omejenimi sredstvi, zato je izvedba pravih projektov nujna. Projektni portfelj zagotavlja strukturo za izbiro pravih projektov, razporeja sredstva na mesta, kjer je to izrazito pomembno, in povezuje odločitve portfelja s strateško usmeritvijo in cilji organizacije. Zaradi nenehnega večanja števila in pomembnosti (z vidika vpliva na civilnodružbeni položaj) nevladnih neprofitnih organizacij je nujno, da te zagotovijo osnovno dinamiko projektnega portfeljnega managementa na ravni organizacij, zvez nevladnih neprofitnih organizacij in nacionalnih koordinacijskih organizacij.

Ključne besede: projektni portfeljni management, nevladne neprofitne organizacije, neprofitni projekti, sredstva

1 Uvod

Ko organizacija identificira vizijo, poslanstvo, cilje in strategije, mora v naslednjem koraku prepoznati projekte, ki bodo te strategije uresničili. Projektni portfeljni management išče odgovore na vprašanja, katere projekte naj organizacija izvede in katere izpusti za dosego postavljenih ciljev, uravnava sposobnosti podjetja za spoznavanje, katere cilje lahko doseže, omogoča neposredno povezavo odločitev v projektnem portfelju s strateško usmeritvijo organizacije in pokaže, kako optimalno uporabiti sredstva, ki jih ima na voljo.

2 Projektni portfeljni management (PPM)

2.1 Opredelitev PPM

Portfelj¹ lahko uporabljamo za različne namene, a je vedno določen s ciljem njegovega imetnika.

¹ Uporaba izraza portfelj se je uveljavila predvsem v finančah in bančništvu ter se najpogosteje povezuje z naložbami v vrednostne papirje in razpršitvijo tveganja naložb.

Najpogosteje se izraz portfelj uporablja kot niz investicij, ki jih imajo institucije ali posamezniki. Sestavljajo ga lahko vrednostni papirji, sredstva na bankah, obveznice, naložbe v nepremičnine. S portfeljem njegov imetnik razprši tveganje. **Projektni management** je večšina vodenja in koordiniranja človeških in materialnih virov v celotnem življenjskem ciklusu projekta z uporabo sodobnih managerskih tehnik za doseganje vnaprej postavljenih strateških in operativnih ciljev o obsegu, stroških, času, kakovosti in zadovoljitvi potreb ter pričakovanj udeležencev projekta. **Projektni portfelj** je zbir projektov, ki združeni sestavljajo strategijo podjetja. V projektni portfelj so vključeni vsi aktivni in predvideni projekti v določenem časovnem obdobju. Če je v projektni portfelj zajetih veliko število projektov (na primer več kot sto), je smiselno opredeliti več projektnih portfeljev za različne tipe projektov, kot na primer R&R, pogodbeni in podobni projekti.

Levine (2005) poudarja, da je PPM pravzaprav management projektnega portfelja, s katerim povečamo doprinos projektov k uspehu organizacije. V tem primeru morajo biti projekti tesno povezani s strategijo in cilji organizacije, biti konsistentni z vrednotami in kulturo, neposredno pripomoči k pozitivnemu denarnemu toku in učinkovito uporabljati sredstva organizacije.

PPM je dinamični proces, v katerem so projekti in njihovi predlogi redno vrednoteni, določeni glede na prednostne naloge in izbrani na osnovi cilja ohranjanja največje mogoče vrednosti projektov iz omejenih sredstev, ki jih ima podjetje. Izbor pravih projektov je bistvo PPM, vendar vključuje tudi razporejanje in način uporabe sredstev za projekte, časovno naravnost projektov, kdaj jih pospešiti, upočasniti ali umakniti iz portfelja. In zakaj organizacije potrebujejo PPM? PPM:

- zagotavlja strukturo za izbiro pravih projektov;
- prepozna neprimerne projekte in vzpostavlja proces za njihovo obvladovanje;
- sredstva organizacije usmerja na projekte, ki so najbolj pomembni;
- povezuje odločitve v portfelju s strateškimi usmeritvami in poslovnimi cilji;
- izboljša možnosti, da organizacija prva pride na trg z novim izdelkom/storitvijo;
- izboljša projektni portfelj in
- vzpostavi logično in razumno razmišljanje pri sprejemanju odločitev v projektnem portfelju.

2.2 Procesi in metode za PPM

Proces projektnega portfeljnega managementa

sestavljajo (Gareis, 2005): **določitev projektov, koordinacija projektnega portfelja in mreženje projektov.**

V različnih procesih projektnega portfelja sledimo različnim ciljem. Glavni cilj **določitve projektov** je zbiranje investicijskih predlogov, analiza investicij, pregled alternativnih možnosti, ugotavljanje dostopnosti resursov za investicijo, razvrstitev investicijskih predlogov glede na prednostne naloge, sprejemanje odločitev o realizaciji investicij glede na strateške cilje organizacije, odločitve o postavitvi primerne organizacijske strukture za začetek izvajanja investicije, priprava projektnega načrta ter določitev projektnega managerja in njegovega tima za izvedbo projekta.

Metode v procesu določitve projektov:

- investicijski predlog;
- poslovna analiza in/ali analiza stroškov in koristi;
- sistem kazalnikov;
- definiranje projekta in
- projektni načrt².

Namen investicijskega predloga je opisati predvideno investicijo. Investicijski predlog povzema vzroke za investicijo, investicijske cilje, njihovo skladnost s strategijami organizacije, opis investicije, zahtevana prva plačila za investicijo, prispevek investicije k realizaciji finančnih ciljev, prispevek investicije k realizaciji drugih ciljev organizacije ter organizacijsko obliko, ki je potrebna

za začetek investicije. Vse investicije, ki so ocenjene kot sprejemljive, so nato individualno podvržene analizi. Vsebino poslovne analize sestavljajo: opis stroškov in koristi, izračun stroškov in koristi³, finančna analiza, finančni prikaz in finančni kazalniki (NSV⁴, ROI⁵, razlika koristi-stroški, amortizacijski čas, tveganja) investicije. Analiza poteka z določitvijo časovnega obdobja analize in zahtevane stopnje donosnosti, z opisom stroškov in koristi (treba je razlikovati med neposrednimi in posrednimi ter med otipljivimi in neotipljivimi stroški/koristmi⁶); izračunom stroškov in koristi investicije; prikazom finančne analize investicije ter prikazom analize občutljivosti in simulacijo.

Odločitev o tem, kateri projekt bo izbran, je lahko sprejeta na podlagi izolirane analize za vsako investicijo posebej ali na podlagi integrirane analize investicijskega portfelja. Pri izolirani analizi investicije ocenimo prispevek investicije k realizaciji strateških ciljev organizacije. Dobljene rezultate vseh investicij primerjamo med seboj in izberemo najboljšo. Pri integrirani analizi investicijskega portfelja ocenimo investicije in njihovo medsebojno povezanost. Ocenjene so dopolnilne in konkurenčne zveze med investicijami ter integrirane v celotno oceno portfelja. Alternativne investicijske portfelje lahko med seboj primerjamo s pomočjo večjega števila (sistema) kazalnikov investicijskih portfeljev (tabela 1). Z njimi analiziramo investicijo z različnih vidikov (finančnega, z vidika kupcev, notranjih procesov,

Investicija	Finančni vidik	Vidik kupca	Notranji procesi	Skupna ocena	Sprejet/zavrnjen
A	31	17	25	73	SPREJET
B	29	16	23	68	SPREJET
C	28	13	21	62	SPREJET
D	26	11	18	53	ZAVRNJEN

Finančni vidik	A	B	C	D
NSV/ROI	8	7	7	7
Amortizacijski čas	8	7	7	6
Tveganost	7	7	7	6
Koristi/Stroški	8	8	7	7

Vidik kupca	A	B	C	D
Odstotek novih kupcev	5	5	6	4
Povezave do kupcev	7	6	5	4
Sodelovanje s kupci	5	5	2	3

Notranji procesi	A	B	C	D
Trenutni procesi	8	9	7	6
Dostopna notranja sredstva	8	7	7	6
Dostopna zunanja sredstva	9	7	7	6

Legenda: zelo dobro (10), dobro (7), povprečno (5), slabo (3), zelo slabo (1)

Opomba: Spodnja meja za sprejetje projekta je enaka 60 točk

Tabela 1: Sistem kazalnikov investicijskega portfelja (prirejeno po Gereis, 2005)

² Projektni načrt lahko opredelimo tudi kot zagonski elaborat.

³ Koristi in stroški morajo biti opisani in (denarno) ovrednoteni glede na določeno časovno obdobje, kar omogoča finančno analizo investicije.

⁴ Neto sedanja vrednost.

⁵ Return on investment.

⁶ Otipljivi stroški/koristi so tisti stroški in koristi, ki imajo tržno ceno, neotipljivi stroški in koristi pa tržne cene nimajo.

inovacij in drugih) ter dosežemo končno skupno oceno, ki omogoča izbiro investicij.

Definiranje projekta in zagonski elaborat pomenita osnovo za odločitev o začetku investicije. S pomočjo zagonskega elaborata opredelimo načrt ciljev in dejavnosti ter terminsko, finančno in vsebinsko strukturo investicije.

Cilji **koordinacije projektnega portfelja** so povezani s koordiniranjem projektov glede na strateške cilje organizacije, optimiranje rezultatov projektnega portfelja, nadziranje strukture projektnega portfelja (število projektov, trajanje, stroški projektov), preverjanje, ali so cilji projektov še vedno v skladu s strategijami, in nadziranje porabe sredstev v projektih. Proces koordiniranja projektnega portfelja vsebuje dejavnosti posodabljanja podatkovne baze projektnega portfelja, pripravljanja poročil o poteku projektov, sprejemanje novih investicijskih predlogov in njihovo usklajevanje s projektnim portfeljem ter izvedbo periodičnih koordinacijskih sestankov projektne portfeljne skupine. Metode za koordiniranje projektnega portfelja so:

- podatkovna baza projektnega portfelja;
- analiza projektnega portfelja in
- druga poročila projektnega portfelja.

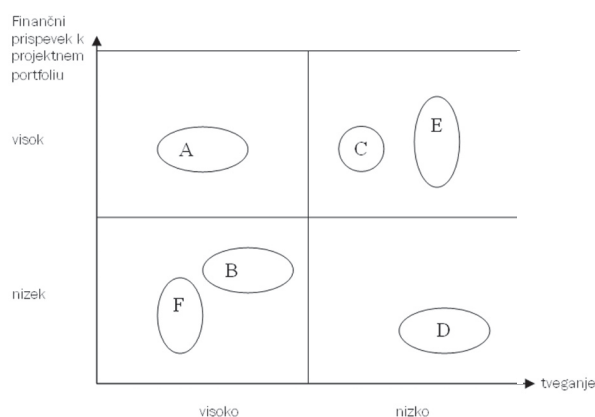
Število projektov v projektnem portfelju, njihovi cilji in faze, v katerih se posamezni projekti nahajajo, se redno spreminjajo zaradi začetka izvajanja novih projektov in končevanja sedanjih. Podatkovna baza projektnega portfelja je osnova za proces koordinacije projektnega portfelja ter vsebuje podatke o trenutnih, načrtovanih, ustavljenih in končanih projektih. Podatkovna baza projektnega portfelja zagotavlja:

- informacije o projektni organizaciji;
- informacije o projektnem okolju;
- informacije o izdelkih in trgih;
- informacije o tipu projekta in medsebojni povezanosti z drugimi projekti ter
- informacije o začetku in koncu projekta, finančni strukturi, opredelitvi morebitnih tveganj in napredku projekta.

Analize projektnega portfelja se izvajajo periodično, odvisno od dinamike projektnega portfelja. Narejene morajo biti ob začetku in koncu projekta, da ugotovimo, kakšne posledice ima to za celoten portfelj. V vmesnem poročilu projektnega portfelja so lahko rezultati analize prikazani različno za različne končne uporabnike. Namen analize projektnega portfelja je:

- oblikovati pregled vseh projektov v portfelju,
- ugotoviti podobnosti in razlike med temi projekti ter
- ugotoviti sinergijske in/ali nasprotujoče si povezave med novimi in trenutnimi projekti v portfelju.

V procesu koordinacije projektnega portfelja se uporabljajo tudi številna poročila. **Seznam projektov**, ki sestavljajo portfelj, vključuje skupino projektov, ki jih združimo glede na različna merila. Razlikujejo se lahko glede na vsebino in različne faze v življenjski dobi investicije. **Diagram projektnega portfelja s stolpci** predstavi trajanje in status projektov glede na načrt kot tudi prikaz pomembne odvisnosti med projekti. **Analiza porabe virov** v projektnem portfelju je potrebna, kadar več projektov uporablja iste vire. V tem primeru ni mogoče voditi neodvisnega načrtovanja porabe virov za vsak posamezen projekt. Potrebna je koordinacija načrta in včasih tudi določitev potrebnih prednostnih nalog. Problem človeških virov je lahko rešen z najemom zunanjih svetovalcev ali z zaposlitvijo za določen čas. **Analiza stroškov in prihodkov** projektnega portfelja mora razlikovati med zunanjimi pogodbenimi projekti in notranjimi projekti. Ocena stroškov in prihodkov pri pogodbenih projektih je lahko narejena na osnovi pogodbene vrednosti in dejanskih stroškov projekta. Notranje projekte pa analiziramo glede na analizo stroškov in koristi. Za prikaz projektov v projektnem portfelju se zaradi relativne enostavnosti in možnosti razvrščanja projektov po številnih merilih uporablja portfeljna matrica (slika 1).



Opomba: Projekti A, B, C, D, E, F v projektnem portfelju
Slika 1: Matrica finančnega prispevka in tveganja projektov (Gareis, 2005)

Projekti so močno povezani v mreže. Največkrat so rezultat sodelovanja na ravni individualnih projektov z istimi partnerji, dobavitelji, izvajanja projektov v isti regiji, uporabe iste tehnologije in podobno. Cilj mreženja projektov je vzpostavitev informacijskih tokov med sorodnimi projekti v portfelju, izvedba analize povezav med izključujočimi in dopolnilnimi projekti, uporaba sinergij med projekti v projektnem portfelju in vzpostavitev organizacijske strukture, ki bo te sinergije znala redno uporabljati. Posledično so rezultati mreženja projektov po eni strani narejene analize medsebojne zveze med projekti, zajetimi v

mrežo projektov, po drugi strani pa narejen seznam ukrepov za uporabo sinergij v mreži projektov.

2.3 Vloga PPM v strateškem upravljalnem procesu

Hauc (2006) ugotavlja, da intenzivnost poslovanja in spremembe, ki jih povzroča konkurenčnost, vplivajo na vedno večje število projektov, predvsem na področjih raziskav, razvoja in trženja. Gre za vse bolj zapleteno večprojektno proizvodnjo, ki managementu povzroča vedno večje težave pri njenem obvladovanju. Rešitve, ki temeljijo na modelih organiziranja projektnega managementa za vsak projekt posebej, ne omogočajo učinkovitega in uspešnega izvajanja projektov, praviloma pa na razpolago tu ni dovolj virov, predvsem finančnih in kadrovskih. Iz tega razloga postaja iskanje optimalnega portfelja projektov za strateško in projektno odločanje vse bolj pomembno ter je eden ključnih korakov v strateškem upravljalnem procesu.

Strateški upravljalni proces je postopek oblikovanja strategije razvoja in rasti, njenega projektnega izvajanja in izvajanja v okviru letnih poslovnih načrtov ter nadziranja izvajanja strategij in doseženih učinkov. Strateški upravljalni proces zajema naslednje korake (Hauc, 2006):

- oblikovanje poslanstva, vizije in strateških ciljev;
- oblikovanje globalne strategije na podlagi stalnih strateških analiz;
- oblikovanje poslovnih strategij in strateških razvojnih področij;
- prvo evidentiranje projektov izvajanja strategij; portfelj projektov; priprava strateškega večprojektnega proizvodnega načrta⁷;
- priprava zagonov projektov in priprava podrobnejšega finančnega načrta;
- priprava, potrditev in predstavitev strateškega razvojnega programa;
- zagon izvajanja projektov;
- sprejetje letnega načrta projektov;
- izvajanje strateškega in projektnega nadziranja in
- revidiranje strateškega razvojnega programa ter ponovni zagon izvajanja projektov in revidiranih letnih načrtov poslovanja.

Vloga PPM se nanaša na procese oblikovanja portfelja projektov in njegove koordinacije ter jo lahko v strateškem upravljalnem procesu zaznamo že pri koraku prvega evidentiranja projektov za izvajanje strategij. PPM pripomore k strateško-projektnemu odločanju o prednostnih projektih v skladu s strategijami organizacije. Na podlagi portfelja projektov lahko izdelamo večprojektni proizvodni načrt, ki je podlaga za nadaljnjo večprojektno proizvodnjo.

Koordinacija portfelja projektov zajema

spremljanje (pregled) poteka projektov in njihove posodobitve. Ugotavlja se terminsko in stroškovno neskladje med načrti projekta in dejansko izvedbo. Če so ta neskladja ugotovljena, je treba na novo ovrednotiti projekt. Ugotavljamo tudi, ali je projekt še vedno usklajen s strategijami, kakšna je trenutna verjetnost, ali bo projekt tehnično in tržno uspešen, ali poteka projekt v skladu s ciljnim merili in ali projekt še vedno učinkovito uporablja sredstva podjetja. Po pregledu teh informacij in po posodobitvi meril, ki so vplivala na prvotno odločitev o izbiri projekta, se poda predlog za revidiranje in nadaljevanje projekta ali njegovo ukinitve. Da dinamičen proces sprejemanja novih ali ukinitve trenutnih projektov zaradi sprememb v strategijah organizacije ne vpliva na slabšo kakovost portfelja projektov, je naloga PPM. A kakovost portfelja projektov je predvsem odvisna tudi od ravni zrelosti in pojmovanja PPM v posamezni organizaciji. Ta je lahko na eni od petih ravni:

- **RAVEN 1** – delo med projekti je ločeno, spremljana sta izvajanje in poraba virov na ravni projekta;
- **RAVEN 2** – zamenja se organizacija dela, po kateri se sprejemajo odločitve o izvedbi projekta zaporedoma, z organizacijo dela, pri kateri se poskuša ustvariti najboljši projektni portfelj glede na razpoložljiva sredstva;
- **RAVEN 3** – uveljavijo in razvijajo se tehnike, orodja in modeli za oceno donosnosti, ki jo bodo prinesli projekti; čeprav so povezave med projekti še vedno zanemarljive, organizacije določijo prednostne projekte in skušajo doseči njihov optimalni portfelj;
- **RAVEN 4** – uveljavijo se tehnike, orodja in modeli za natančno določitev tveganosti izvajanja projektov in povezav med projekti, ki omogočajo optimiranje portfelja projektov, in
- **RAVEN 5** – organizacija s PPM ustvari pogoje za nenehno učenje in razvoj organizacije.

3 Določitev projektov nevladnih neprofitnih organizacij (NVO)

3.1 Opredelitev NVO

NVO uvrščamo med neprofitne organizacije (NPO), ki se od profitnih razlikujejo v poslanstvu, vodenju in organiziranju dejavnosti, strateškem odločanju na posameznih poslovnih področjih ter v poslovnih rezultatih in merjenju učinkov neprofitne dejavnosti. Glede na ureditve posameznih držav pa neprofitne

⁷ Enovit načrt projektov, izbranih na podlagi portfelja projektov, s katerimi uresničujemo strategije. Pojem povezan s procesom multiprojektne proizvodnje, ki zajema vse potrebne projekte, ki potekajo v določenem zaporedju ali v medsebojni odvisnosti za izvajanje strategij (Hauc, 2006).

organizacije pogostokrat tudi niso davčno zavezane.

Nastanek NPO opredeljujeta Žnidaršič in Kranjc (1996), ki poudarjata, da tržni mehanizem določenih dobrin in storitev ne zagotavlja dovolj učinkovito. S svojim obstojem in delovanjem naj bi NPO odpravile resne slabosti, ki jih kaže razreševanje določenih vprašanj v družbi s pomočjo tržnih prijemov. Kolektivne akcije s pomočjo vlade ali brez nje na takšnih področjih nadomeščajo vlogo, ki jo sicer v podjetniškem okolju opravlja tržni mehanizem.

Glavna značilnost NPO je njeno delovanje k neprofitnosti, kar pa ne pomeni delovanja brez dobička. Razlika med prihodki in odhodki v dejavnosti redno nastaja, vendar se ne deli niti med lastnike niti med člane ali kateri koli drugi organ pravne osebe, ampak se presežek prihodkov nad odhodki uporabi v celoti za financiranje dejavnosti, zaradi katere je ustanovljena NPO.

Razvrstitev NPO lahko opravimo na podlagi naslednjih meril (slika 2): cilja in namena, ki omogoča razvrstitev organizacij na profitne in neprofitne; ustanovitelja, ki razvršča neprofitne organizacije na vladne/javne in nevladne/zasebne; izvajalcev aktivnosti, ki opredeljujejo, ali je neprofitna organizacija profesionalna, prostovoljna ali mešana; ciljne skupine uporabnikov, ki razvršča glede na dejstvo, ali neprofitne organizacije delujejo v javnem interesu ali interesu članov.

Vladne NPO (javni zavodi, javni gospodarski zavodi, agencije, organi lokalnih skupnosti in državni organi) izvajajo naloge, ki so neposredno povezane z javnim interesom njenih državljanov in so neposredno ali posredno (prek ustanovljenih zavodov) financirane iz državnega in občinskih proračunov. Medtem ko je v domači literaturi večji del pozornosti namenjen vladnim NPO, je v tuji literaturi pojem neprofitne organizacije namenjen predvsem **nevladnim neprofitnim organizacijam**.

Med NVO uvrščamo tiste organizacije, ki so formalno ustanovljene in imajo določeno stopnjo

organizacijskega delovanja, s čimer je izključeno povsem neformalno združevanje ljudi. So zasebne oziroma nevladne, kar pomeni, da je njihov ustanovitelj zasebnik, imajo pa možnost financiranja iz državnih in/ali občinskih proračunov. NVO ne izključujejo ustvarjanja dobička, vendar se ta uporablja za uresničevanje poslanstva organizacije. Poleg samostojnega vodenja pa NVO največkrat označuje tudi znaten delež prostovoljnega dela.

Glavna področja delovanja NVO so kultura, šport, neformalno izobraževanje, zdravstvo, socialno varstvo, varstvo okolja, zaščita živali, razvoj lokalnih skupnosti, mednarodno delovanje, promocija prostovoljstva in vseh vrst združevanja enako mislečih. Intenzivnejše delovanje in pomen NVO se v posameznih družbah razlikujeta glede na primanjkljaj dobrin ali storitev, ki jih državni organi namerno in nenamerno ne zagotavljajo. V Sloveniji po statističnih podatkih iz leta 2002 slabih 80 % vseh NVO predstavljajo društva, polovica teh pa deluje le v korist svojega članstva. Kolarič (2002) s tem pravilno ugotavlja, da Slovenija spada med manj razvite države z vidika sektorja NVO in s težavo predstavlja potencialne dopolnilne ali dodatne producente javnih dobrin in storitev.

NVO se spopadajo s številnimi težavami. Ena večjih je obseg sodelovanja z državnimi organi. Pri slabem sodelovanju NVO le stežka dosežejo želene cilje, medtem ko preobsežno sodelovanje (ki pa zagotavlja večje število virov) pogostokrat pomeni izgubo neodvisnosti in značaj paradržavne organizacije. Problem vidljivosti, družbene ozaveščenosti in zaupanje javnosti so posledica sistematičnega izključevanja NVO iz statistik, izobraževalnih programov in prevladujočega (pogostokrat neupravičenega) mnenja javnosti o zasebni porabi finančnih pomoči. Omenimo še neprožno zakonsko okolje, ki ne omogoča pravilno ustanovitev NVO in njihovega razvoja, ter omejeno financiranje, ki NVO pogostokrat pripelje do izgube njenega prvotnega poslanstva.



Slika 2: Tipologija neprofitnih organizacij (Kolarič, 1997)

3.2 Značilnosti projektov NVO

Medtem ko projekti v gospodarstvu skušajo čim bolj povečati vrednost za čas eksploatacije v skladu s postavljenimi merili, kot so ROI, večanje prihodka in dobička, dolgoročna donosnost, povečana produktivnost in podobno, projekti NVO sledijo drugačni strukturi namenskih ciljev, ki so največkrat prikazani v kombinaciji statističnih rezultatov in izvedene analize vpliva projekta na ciljne skupine (primer 1).

Primer 1

»Kreativno v mestnem parku« je projekt, katerega glavni namenski cilji so zmanjšanje števila mladih pod vplivom škodljivih substanc v parku, njihova aktivna vključitev v reševanje te problematike, aktivno preživljanje prostega časa in zmanjševanje onesnaževanja parka. Analiza ciljev po izvedbi projekta je pokazala naslednjo sliko: 204 se jih je vključilo v športne igre, 145 v kreativne delavnice, 29 v ekološke igre in 132 v aktivno reševanje problematike mestnega parka. Število mladih pod vplivom škodljivih substanc se je zmanjšalo za 9 odstotkov in onesnaženost mestnega parka za 6 odstotkov (merjeno v času čiščenja pristojnih služb). Na podlagi statističnih podatkov in opravljenih pogovorov v parku je bilo ugotovljeno stanje, ki prikazuje predvsem apatičnost mladih do varovanja okolja. Podane smernice za rešitev problema so predvsem kombinacija motivacijskih in represivnih ukrepov.

Naročnik projekta: Mestna občina Celje.

Izvajalec projekta: Celjski mladinski center, JZ Socio, Zavod za zdravstveno varstvo Celje, KUD Talent Filter.

Vodja projekta: Tadej Lebič.

Vrednost projekta: 2.080.000,00 SIT.

Čas izvedbe projekta: januar–junij 2006.

Obsegi projektov in njihove značilnosti so odvisni od same strukture NVO. Profesionalne NVO izvajajo bolj obsežne in kompleksne projekte kot tiste, ki temeljijo na povsem prostovoljni osnovi, čeprav to ni pravilo. Projekti, ki jih izvajajo NVO na podlagi javnih razpisov, sredstev iz skladov ter donacij, so določeni. Finančna sredstva teh virov so namreč strogo namenska, izplačila pa so pogostokrat vezana na doseg ciljev, ki jih NVO opredeli v razpisni dokumentaciji oziroma odgovorih na javne pozive. NVO imajo naslednjo splošno strukturo virov financiranja:

- sredstva iz državnega proračuna;
- sredstva lokalne skupnosti;
- sredstva iz programov EU;
- sredstva iz javnih skladov;
- fundacije;
- dotacije iz gospodarskega sektorja;
- sponzorstva iz gospodarskega sektorja;
- koncesije in
- financiranje iz članstva ter lastnih sredstev.

Večji del navedenih virov za NVO je problem projektnega financiranja, saj dobijo sredstva le na podlagi konkretno in jasno opredeljenih projektov. Problem se pojavi že pri dinamiki izplačil, ko NVO za izvedbene dejavnosti porabljajo lastna (ali

izposojena) sredstva, ki jih nato povrnejo z zahtevkom za izplačilo na podlagi doseženih ciljev projekta. Še v večjih težavah se lahko znajdejo organizacije, ki projekte izvajajo z velikimi vlaganji, ti pa nato niso odobreni.

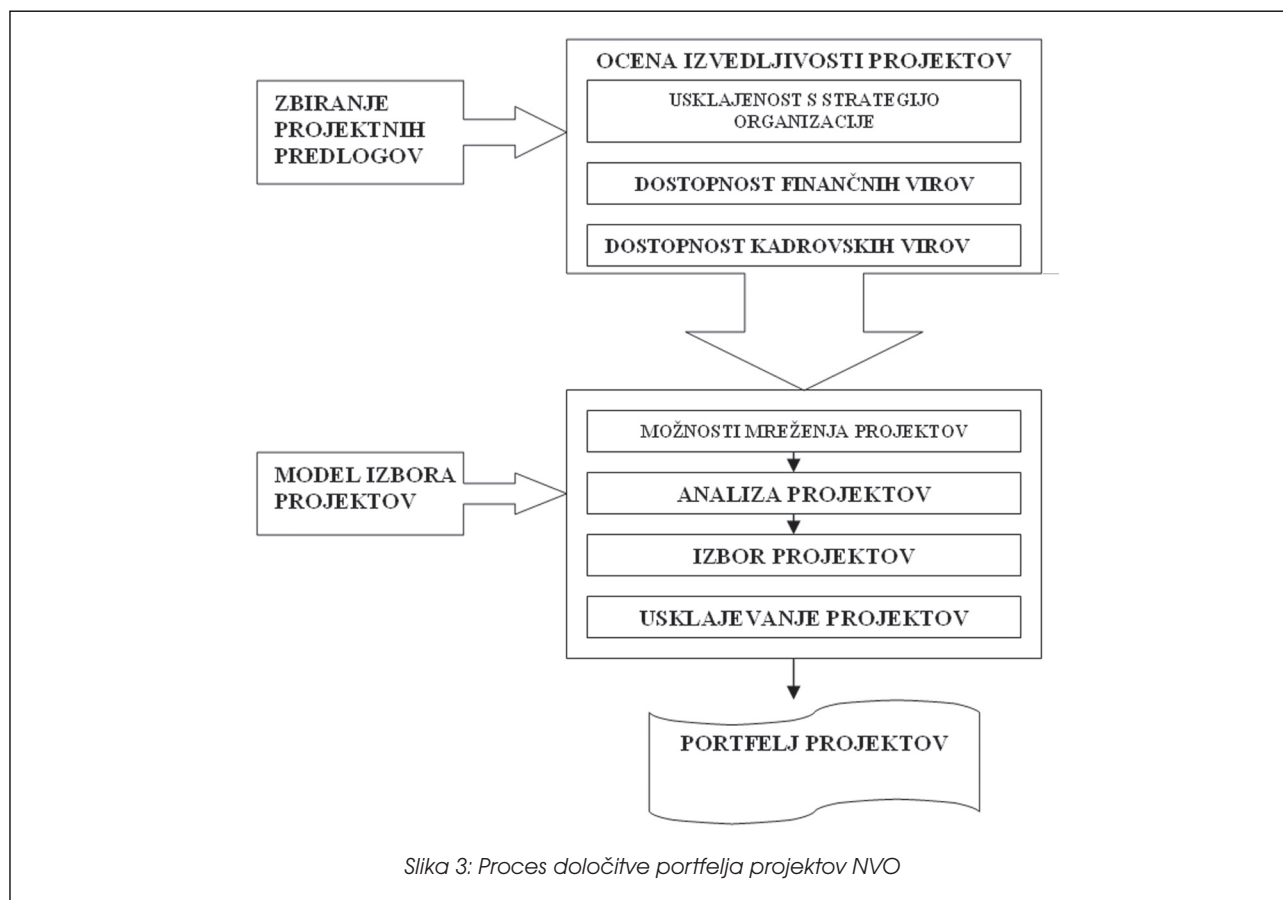
Kadrovski viri so še en pomembni dejavnik projektov, ki jih izvajajo NVO. Njihove značilnosti se razlikujejo glede na strukturo NVO. Večje in uveljavljene (Rdeči križ, Unicef, Karitas) vodijo visoko izobraženi managerji, ki sredstva organizacije namenijo za obsežne projekte in jim najem dodatnih virov za izvedbo projektnih dejavnosti ne dela težav. Manjše in bolj specifične NVO, ki zadovoljujejo potrebe ožje ciljne skupine, pa razpolagajo z omejenimi kadrovskimi viri, v večini primerov zaposlujejo enega ali dva človeka ter so organizirani z večjim številom članstva na povsem prostovoljni osnovi.

3.3 Proces določitve projektov NVO

Proces določitve projektov v NVO (slika 3) se začne z fazo **zbiranja projektnih predlogov**. V njej organizacije zbirajo podatke o možnostih izvedbe projektov, ustreznosti infrastrukture in pravne oblike organizacije za izvedbo projektov. Določene NVO, ki izvajajo projekte na predlog svojega članstva, v tej fazi zbirajo projekte različnih pobudnikov (ponudnikov). V tej fazi NVO ne izločajo nobenega predloga projekta, ki ni neposredno v nasprotju s poslanstvom NVO.

V fazi **ocene izvedljivosti projektov** se določa ustreznost glede na ujemanje s poslanstvom organizacije ter dostopnosti finančnih in kadrovskih virov. Projekti, ki so vezani na sredstva iz javnih pozivov/razpisov⁸, imajo točno določeno dinamiko porabe. Njim je najpogostejše treba priskrbeti še sofinanciranje za zaprtje finančne strukture. Ob upoštevanju doseganja ciljev so projekti, ki imajo zagotovljeno dovolj veliko število finančnih virov, že v osnovi na vrhu prioriteten lestvic izvedbe. Izvedeni projekti namreč omogočajo močno referenčno okostje in zagotovitev finančnih virov za projekte iz javnih pozivov/razpisov naslednjega razpisnega obdobja. Iz tega izhaja spoznanje, da projektni portfelj NVO pogostokrat sestavljajo projekti, katerih cilj je doseganje referenčnega izkaza in virov financiranja organizacije v prihodnosti. Projekti, ki so usklajeni s poslanstvom organizacije, a po drugi strani za izvedbo nimajo zagotovljenih vseh

⁸ **Javni pozivi** se uporabljajo v primerih, ko je mogoče jasno vnaprej določiti strokovna merila, ki jih mora izpolnjevati projekt za financiranje iz javnih sredstev. **Javni razpisi** se uporabljajo v primerih, ko je vnaprej mogoče določiti le kriterije za ocenjevanje in vrednotenje predlogov projektov, financirajo pa se tisti projekti, ki so v postopku izbire ocenjeni oziroma ovrednoteni višje. Več na www.gov.si.



potrebnih sredstev, so uvrščeni nižje na prednostni lestvici, o njihovi izbiri pa odločajo predvsem možnosti mreženja med projekti. Pri ugotavljanju možnosti mreženja projektov NVO ugotavljajo, kateri projekti se z namenom zniževanja porabe virov pri njihovi izvedbi lahko mrežijo:

- z drugimi projekti NVO;
- z uporabo sredstev rednih programov NVO;
- s projekti drugih NVO in
- z uporabo resursov rednih programov drugih NVO.

NVO z istimi ali različnimi strukturami delovanja in ciljnimi skupinami se za izvedbo projektov povezujejo med seboj (na lokalni, regijski in nacionalni ravni) za doseg sinergijskih učinkov. To so predvsem prihranki pri virih (nato jih lahko razporedijo med druge projekte), ki izhajajo iz izmenjave strokovnih delavcev in delovnih sredstev, izmenjave izkušenj, metod izvedbe sorodnih projektov ter dolgoročnega sodelovanja z istimi partnerji. Projekti, ki imajo majhne/nobene možnosti mreženja, zdrsijo po prednostni lestvici navzdol. Tisti projekti, ki jim na podlagi mreženja ni bilo mogoče zagotoviti potrebnih sredstev, pa organizacije odstranijo iz nadaljnje obravnave in jih zaženejo, ko se pokažejo nove možnosti na njihovo izvedbo.

Z vidika mreženja je zato pomembno, da NVO zagotovijo osnovno dinamiko PPM na ravni organizacij, zvez NVO in nacionalnih koordinacijskih organizacij. NVO bi posledično lahko sinergijske

učinke porabile za izvedbo večjega števila projektov in hitrejšo uresničitev strateških ciljev.

Primer 2

Društvo mladinski klub Moj film zaposluje dve osebi in ima 47 članov, od tega 25 dejavnih. Namen njihovega delovanja je mladim filmskim ustvarjalcem omogočiti prve korake v procesu filmskega ustvarjanja. Imajo svoje prostore in redni delovni čas 30 ur na teden. Poleg rednega programa na leto izvedejo približno 14 projektov, od katerih lahko glede na velikost društva tri (Festival mladinskega filma, natečaj Moj prvi film; Letni kino amaterskega filma) uvrstimo med velike projekte, drugi so manjši in se navezujejo predvsem na mladinske pobude. Njihov projektni portfelj je močno odvisen od virov financiranja in kadrovske zasedbe za določene projekte. Na prednostno lestvico so glede na velikost projektov uvrščeni trije največji, ki imajo podporo sredstev na državni in lokalni ravni ter zagotovljena redna vsakoletna sponzorska sredstva. Število preostalih projektov v portfelju je predvsem odvisno od uspešnosti kandidiranja na javnih razpisih in kadrovske zavzetosti nosilcev projektov. Društvo zagotavlja izvedbo projektov z mreženjem projektov oziroma samo izmenjavo delovnih sredstev, kar občutno znižuje stroške projektov. Naprej je portfelj odvisen od ujemanja s poslanstvom ali vizijo društva ter cilji, ki jim sledi. Pogostokrat so merila izbire še verjetnost uspešne izvedbe glede na celotno infrastrukturo, možnost doseganja širše publicitete projekta, rizični elementi izvedbe projekta in motiviranost vodij projektov.

Ker je veliko NVO ustanovljenih na podlagi idejnega vodje, ki pogostokrat zasede dosmrtni predsedniški položaj, je primer »svete krave« kot edinega pravega predlagatelja projektov (četudi napačnih), vedno velika nevarnost v NVO. Takšni projekti med izvedbo

pogosto zahtevajo več sredstev in jih odvzemajo drugim projektom v organizaciji. Faza analize projektov omogoča NVO natančno določitev vseh parametrov, ki vplivajo na izvedbo projektov, in vključuje:

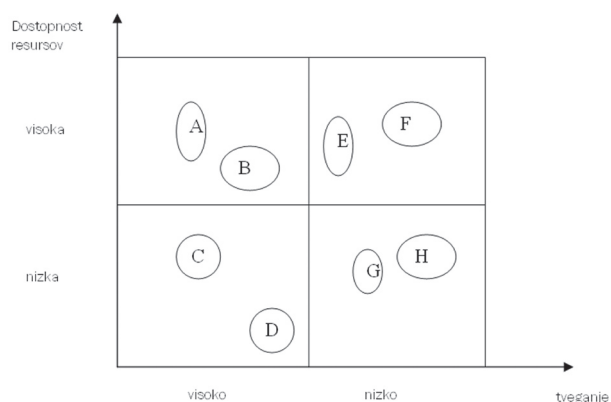
- **analizo ujemanja ciljev projekta s strateškimi cilji organizacije** (ugotavlja, ali so cilji projekta v skladu s poslanstvom in strateškimi cilji organizacije);
- **finančna analiza projekta** (ugotavlja pokritost projekta s finančnimi viri, dinamiko denarnih tokov, prihranke iz procesa mreženja in mogoče tveganje za izpad finančnih sredstev);
- **kadrovska analiza projekta** (ugotavlja pokritost projekta s kadrovskimi viri iz količinskega vidika in ustrezne strokovnosti zaposlenih, upoštevajo se tudi možnosti iz procesa mreženja);
- **časovna analiza projekta** (ugotavlja se vsa terminska struktura projekta);
- **analiza tveganja pri izvedbi projekta** (določijo se vsa mogoča tveganja, ki bi lahko vplivala, da projekt ne bo izveden v skladu z zahtevami)
- **analiza delovnih sredstev in predmetov dela** (analiza vseh potrebnih delovnih sredstev in predmetov dela za izvedbo projekta, upoštevajo se možnosti iz procesa mreženja projektov) in
- **analiza ujemanja značilnosti projekta z zahtevami iz javnih pozivov in razpisov** (za projekte, ki se izvajajo na podlagi javnih razpisov/pozivov se ugotavlja strukturna, terminska, finančna in vsebinska ustreznost glede na zahteve iz razpisne dokumentacije).

Končni rezultat analize so opredeljene značilnosti posamičnih projektov in njihove možnosti mreženja. Na njeni podlagi NVO sprejemajo odločitve o izboru projektov in njihovi umestitvi v portfelj. Merila izbire se zaradi različnih dejavnosti, pravnih oblik in organizacijskih struktur NVO razlikujejo, a jih večji del na prva mesta postavi:

- stopnjo ujemanja s strateškimi cilji organizacije;
- dostopnost/pokritost s potrebnimi viri in
- stopnja tveganja pri izvajanju projekta.

Slika 4 nam prikazuje portfeljno matrico, ki jo opredeljujeta merili dostopnosti do virov in tveganja v projektih. Projekta E in F imata na razpolago dovolj sredstev, hkrati pa je tveganje za njuno izvedbo zelo nizko. NVO organizacije v tem primeru ne bodo imele pomislekov za njihovo uvrstitve v portfelj, seveda pa je potrebna tudi usklajenost teh projektov s strateškimi cilji organizacije. Projekta A in B imata sicer na voljo dovolj sredstev, a je tveganje za dosego ciljev projektov veliko. Če takšna projekta temeljita na sofinanciranju iz javnih pozivov ali razpisov, lahko nedoseganje ciljev projektov povzroči precejšnje težave NVO predvsem v primeru, ko je porabljena sredstva treba vrniti razpisovalcu. Pri projektih G in

H sta nizki obe merili, zato je odločitev o njihovem uresničevanju odvisna predvsem od pomembnosti ciljev projektov za NVO. Projekta C in D temeljita na slabi dostopnosti do virov in velikem tveganju, zato za NVO ni smiselno, da jih izvajajo.



Opomba: Projekti A, B, C, D, E, F, G, H v projektne portfelju

Slika 4: Matrica dostopnosti virov in tveganja v projektih (Gareis, 2005)

V fazi usklajevanja se določi dinamika izvedbe projektov in optimalna razdelitev sredstev. V tem prispevku sicer ne bomo omenjali procesa vodenja projektov NVO, a je treba omeniti, da se v teh fazah pojavijo številne težave, ki so neposredno povezane s slabim zagonom projektov, ter v izvajanju kot posledica »večnega« manjka kadrovskih virov.

4 Sklep

PPM se nanaša na procese oblikovanja portfelja projektov in njegove koordinacije ter v strateškem upravljalnem procesu pripomore k strateškemu projektne odločanju o prednostnih projektih v skladu s strategijami organizacije. PPM pa ni stvar samo profitnih organizacij. Procesi določitve, koordinacije in mreženja projektov se pojavljajo tudi v neprofitnih organizacijah, med njimi tudi v NVO. V njih je proces določitve projektov vezan na zbiranje projektne predlogov, oceno izvedljivosti projektov in modela izbora projektov. Slednjega zelo oblikuje možnost mreženja projektov, za katero se ocenjuje, da lahko NVO kot posledica sinergijskih učinkov prinese velike prihranke pri porabi sredstev.

5 Viri in literatura

Cooper Robert, G., Scott, J., Edgett, in Elko, J., Kleinschmidt (1998): **Portfolio Management for New Products**. New York: Perseus Books.

Gareis, R. (2005): **Happy Projects!**. Vienna: MANZ Verlag.

Hauc, A. (2006): **Projekti v proizvodnji**. Projektna mreža Slovenije, letnik 9, številka 1.

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

Kolarič, Z., Vojnovič, M., in Črnak Meglič, A. (2002): **Zasebne neprofitne-volonterske organizacije v mednarodni perspektivi**. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Lowell, D., Dye, in Pennypacker, James S. (1999): **Project portfolio management**. West chester: Center for business practices.

Levine A., Harvey (2005): **Project portfolio management**. San Francisco: John Wiley & Sons Inc.

Merkhofer, L. (2006): **Five levels of project portfolio management**. Max's project management Wisdom. <http://www.maxwideman.com/guests/portfolio/fivelevels.htm> (dosegljivo) 15. 8. 2006.

Plantarič, M. (2003): **Problemi financiranja nevladnih neprofitnih organizacij v Sloveniji**. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

Žnidaršič Kranjc, A. (1996): **Ekonomika in upravljanje neprofitne organizacije**. Postojna: Dej.

Projektni način dela kot konkurenčna prednost na področju elektronskih komunikacij

Andreja Kržižnič

Next level consulting, Tržaška cesta 279, 1000 Ljubljana
e-pošta: andreja.krznic@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 Simobila 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 managerja 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 projektno delo, ki bi prispevali k čim večji učinkovitosti projektne delo.

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 manager je 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 manager je 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 osebnostne 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 delocene 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.

Management investicijskih projektov v delniški družbi Hit

Tadej Lužnik, spec.

Hit, d.d., Delpinova 7a, 5000 Nova Gorica

e-pošta: tadej.luznik@hit.si

Povzetek

Podjetja, ki delujejo v večprojektnem okolju, v danem trenutku izvajajo večje število projektov. Med vsemi projekti so prav investicijski tisti, ki zahtevajo veliko finančnih sredstev, vzpostavitev kompleksnejših organizacijskih struktur, dosledno spremljanje vseh ključnih dejavnosti in projektne dokumentacije, sprotnost pri odločanju ter zahtevno usklajevanje vseh udeležencev v projektu. To vodi do večje učinkovitosti sodelujočih, do izboljšanja kakovosti izvedbe in večjega zadovoljstva naročnikov. V uvodnem delu članka sem teoretično opredelil ključne pojme, ki so povezani z izvedbo investicijskih projektov. V nadaljevanju sem preučeval primere iz prakse, pri čemer sem ugotovil problemsko stanje in poskušal predlagati ukrepe za izboljšanje vodenja investicijskih projektov v delniški družbi Hit.

Ključne besede: investicija, investicijski projekti, ravnanje (vodenje) investicijskih projektov, metodologija vodenja projektov, organizacija, projektna pisarna

1 Uvod

V delniški družbi Hit se z managementom projektov ukvarjamo že vrsto let. Projekti so po svoji vsebini in namenu različni – od strateških, razvojnih, organizacijskih do investicijskih, ki so dokumentacijsko in finančno najzahtevnejši. V zadnjih petih letih je družba stalno povečevala svoje prihodke in uspešnost ter tudi namenila veliko v področje investicij, ki so s čisto ekonomskega vidika najpomembnejši razvojni dejavnik. Najsplošnejša opredelitev pravi, da so investicije vsak izdatek z namenom povečanja prihodnjega dohodka (Senjur, 1993). Strategija podjetja, doseganje konkurenčnih prednosti, izjemno kratki roki izvedbe in veliko sredstev, namenjenih za investiranje, so bili glavni razlog, da so postajali investicijski projekti vedno bolj pomembni in zahtevni.

Poleg velikih finančnih sredstev so investicijski projekti zahtevali tudi izvedbo velikega števila dejavnosti, ki jih je bilo treba izvesti v razmeroma kratkem investicijskem ciklu oz. trajanju projekta. To je pogojevalo tudi vedno večje in kompleksnejše organizacijske strukture projektov, sodelovanja in angažiranja veliko sredstev, doslednega spremljanja dejavnosti in projektne dokumentacije, sprotnosti pri odločanju ter zahtevno koordinacijo vseh

udeležencev v projektu. Zaradi večje kompleksnosti in strokovne zahtevnosti dela v projektih je bilo nujno v podjetju uvesti nekatere spremembe, ki jih je moralo podjetje ustrezno vpeljati. Pri tem lahko navedem nekaj izhodišč, ki so bila podlaga za uvedbo sprememb.

- Podjetje mora izbrati ustrezno raven v organizaciji, ki se bo osredinila na projekte. Projektno ravnanje je dokazalo svojo učinkovitost, vendar ni in ne more biti odgovor za vsak problem. Precej oddelkov v podjetju se lahko spremeni, vendar se mora vsak spremeniti tako, kot najbolj ustreza njegovemu delovanju.
- Podjetje mora uporabiti tiste metode, ki izboljšajo proces ravnanja sistema projektov in samega projektnega ravnanja, pri čemer je treba upoštevati življenjski cikel projekta kot proces, opredeliti stanja in prehode med njimi, postaviti standardne vloge in rezultate projektnega ravnanja ter opredeliti strategijo ravnanja projektnega portfelja, ki bo nadziral projekte. Standardi projektnega načina dela morajo ustrezati projektom in standardom kakovosti, katerim je podjetje zavezano glede na svojo osnovno dejavnost. Glavna prednost projektov je, da je vsak ustvarjen za reševanje specifičnega problema, kar pomeni prednost za podjetje. To prednost pa lahko podjetje tudi izniči oziroma uniči, če skuša vse projekte narediti enake.
- Podjetje mora spoznati, da je tako imenovano projektno organiziranje (organiziranje za projektno ravnanje in izvajanje) več kot razvoj metodologije projektnega načina dela, postavitev standardov in vpeljava projektnega informacijskega sistema. S projektno organiziranostjo se pojavijo tudi spremembe v organizacijski strukturi skupine podjetij, v načinu komuniciranja, v kulturi ipd., vse te spremembe pa zahtevajo tudi spremembo organizacijskih vrednot, zato mora podjetje za uspešno izvedbo vseh sprememb nujno upoštevati človeški dejavnik. Spremembe morajo temeljiti na dosedanjih izkušnjah, na značilnostih osnovne dejavnosti podjetja in zdravi pameti (Rozman, 2000).

2 Projektno usmerjena organizacija

V praksi skorajda ni podjetja ali druge združbe, v kateri ne bi bilo potreb po projektih in projektnem

načinu dela, saj je v okoljih, v katerih se podcenjuje pomembnost projektov in projektnega ravnanja, delovanje podjetij razvojno in poslovno neuspešno ter v podrejeni vlogi glede na svetovni trg (Semolič, 2003).

Ravnanje projektov v podjetjih pomeni, da podjetja investirajo, se razvijajo, izboljšujejo, pridobivajo konkurenčne prednosti, uresničujejo poslovne strategije. Pravzaprav so le redka podjetja, ki se ne ukvarjajo s projekti – takšen primer lahko zasledimo le pri tistih, ki imajo monopolni položaj, pa še to je mogoče le na kratki rok. Lahko rečemo, da so tudi enkratne naloge neke vrste projekti, saj imajo vse značilnosti projekta (medsebojno povezane dejavnosti, ki imajo svoj cilj – izpolnitev naloge v določenem času, z določenimi viri in v okviru določenih omejitev), le da so naloge občutno manj kompleksne od projektov.

Današnja podjetja se morajo biti sposobna hitro prilagajati in razvijati, specializirati ter povezovati s svojimi poslovnimi partnerji, to pa zahteva fleksibilno obliko organizacije podjetja, kakršna je projektna organizacija. Pri uvajanju sodobne organizacijske oblike pa ne smemo pozabiti na okolje podjetja oziroma na splošno kulturo, ki se kaže v podjetju kot množica vrednot, predpostavk in zaupanj, ki zavestno ali podzavestno usmerjajo način poslovanja podjetja (Semolič, 2003).

Projektna organizacija poleg specializacije, fleksibilnosti in spremenjene kulture v podjetju med drugim zahteva tudi uvedbo enotne metodologije in standardov ter sistematičnega dela. To posledično vodi do večje učinkovitosti udeležencev v projektih, izboljšanja kakovosti izvedbe in zadovoljstva naročnikov.

3 Ravnanje investicijskih projektov

3.1 Opredelitev pojma investicija

Investicije so s čisto ekonomskega vidika najpomembnejši razvojni dejavnik. Beseda izhaja iz latinske besede *investire*, kar pomeni obleči. Najsplošnejša opredelitev pravi, da so investicije vsak izdatek z namenom povečanja prihodnjega dohodka (Senjur, 1993). Investicije so glavni dejavnik gospodarskega in splošnega družbenega razvoja. Investiranje je vezava sedanjih finančnih sredstev za določeno časovno obdobje z namenom pridobitve prihodnjih prihodkov, ki bodo investitorju nadomestili časovno vrednost denarja, pričakovano inflacijo in tveganost prihodkov v prihodnosti.

V materialnem pogledu brez investicij ni naraščanja življenjske ravni. Investicija je vsaka materialna ali nematerialna naložba finančnih sredstev, katere namen je povečanje prihodnjega dohodka. Finančna sredstva so dolgoročno vezana z namenom prispevati k razvoju in širjenju

podjetja. To pomeni, da gre pri uporabi sredstev za investicijske namene, za njihovo dolgoročno vezavo, ki se postopoma vrača v likvidni obliki kot amortizacija in kot dobiček. Trajanje vezave sredstev je odvisno od značilnosti in vrste investicije, zato je zelo pomembno, da je uporaba utemeljena, da se doseže cilj, ki je bil podlaga za konkretno investicijsko odločitev. Investicijska vlaganja so s tehnološko-tehničnim razvojem v vseh pogledih vedno zahtevnejša.

3.2 Opredelitev pojma investicijski projekt

Glede na opredelitev investicij, ki so izrazito ekonomska kategorija, za katero je najpomembnejša uspešnost, so po drugi strani projekti izrazito organizacijska kategorija, za katero je najpomembnejši cilj učinkovitost. Če je uspešnost povezana z dejstvom, da delamo prave stvari in gre za strateško odločitev, je učinkovitost povezana z dejstvom, da delamo stvari pravilno in gre za operativno taktično odločitev. Kljub temu, da s teoretičnega stališča ravnateljstvo podjetja prevzema odgovornost v zvezi z donosnostjo investicije, medtem ko ravnatelj projekta prevzema odgovornost v zvezi z doseganjem ciljev projekta, so v praksi strateške odločitve v zvezi z investicijo kakor tudi operativno taktične odločitve v zvezi s projektom pogosto medsebojno povezane. Do te povezanosti in prepletenosti prihaja zaradi dejstva, da brez poznavanja ustreznega načina ravnanja investicijskih projektov ni mogoče dovolj natančno opredeliti vseh stroškov in tudi potrebnega časa za izvedbo investicijskega projekta. Obvladovanje stroškov v okviru predvidenih, dinamika napredovanja del v obsegu zastavljenega terminskega načrta in izvedena kakovost objektnih ciljev v okviru pričakovane so bistveni elementi, ki nam povedo, ali smo investicijski projekt ravnali učinkovito.

Investicijski projekti so običajno enkratni, bolj ali manj neponovljivi posli, ki zahtevajo usklajevanje velikega števila izvajalcev, sredstev, zaposlenih, predvsem pa za čas trajanja projekta vežejo velik obseg finančnih sredstev podjetja. Za pripravo in ravnanje investicijskih projektov morajo udeleženci obvladati veliko interdisciplinarnega znanja in veščin. Običajno gre za znanje s področja projektnega ravnanja in znanja tehničnih strok, npr. gradbeništva, prava, financ, računovodstva, upravnih zadev in drugo. Investicijski projekti zahtevajo od investicijske službe znanje, izkušnje, gospodarno ravnanje. To pomeni, da morajo v vseh pogledih obvladovati projekt, ki ga želijo izpeljati. V nasprotnem primeru se lahko zgodi, da med izpolnjevanjem pogodbenih obveznosti zaidejo v težave. Vse to pa v posel vnaša dodatno tveganje.

3.3 Namen in cilji investicijskega projekta

Na začetku vsakega projekta je treba določiti in predstaviti vizije in namen investicijskega projekta. Vizija je miselna podoba prihodnosti, ki nas motivira. Pri oblikovanju vizije je treba paziti na to, da je stanje tudi realno dosegljivo oziroma da obstaja velika verjetnost, da ga bomo dosegli. Ideja je generator razvoja in napredka tako v podjetju kot v družbi. Podjetje, ki uresničuje in nagrajuje ideje ter podpira inovativnost, je običajno tudi poslovno zelo uspešno (Prusnik, 1991). V podjetju je zato treba ustvariti razmere, primerne za promocijo idej in rešitev. Pri tem ni treba rešiti vseh težav do izpolnitve, temveč se moramo osredotočiti predvsem na končne rezultate.

Pri predstavitvi investicije ravnateljstvo podjetja poda idejo za izvedbo investicijskega projekta in poglobljena dejstva, na katera je ideja oprta. To so osnovna izhodišča za pripravo projektne naloge investicijskega projekta. V njej je treba opredeliti pričakovanja naročnika, zato se izdelava kratek pregled ali opis investicijskega projekta, ki je pozneje uporabljen kot osnova za predstavitev projekta ravnateljstvu podjetja ter nakaže smer rešitve. Po potrditvi projektne naloge ravnatelj projekta pristopi k podrobnejšemu načrtovanju projekta – izdelavi načrta njegove izvedbe, ki je temeljni dokument pri ravnanju investicijskega projekta.

Pri določanju ciljev moramo paziti, da so ti konkretni in realni, kar pomeni, da moramo upoštevati omejitve virov. Zato morajo biti v stroškovno časovnem okviru kakovostno in količinsko opredeljeni. V povezavi s končnimi cilji projekta je treba določiti tudi vmesne cilje projekta. Ponavadi ima projekt več vmesnih ciljev, ki nas vodijo h končnemu cilju projekta. Tega lahko opredelimo kot globalno izjavo o nameri in smer, v katero naj bi bili usmerjeni vmesni cilji, dejavnosti in naloge (Weiss, Wysocki, 1992). Glede na te cilje pozneje določimo dejavnosti. Če se projekt izvaja po nalogu znanega naročnika, potem ta tudi določi osnovna izhodišča oziroma cilje projekta, ki se nanašajo predvsem na ceno, kakovost in čas. Ti cilji se običajno formalizirajo s pogodbo, ki jo podpišeta naročnik in izvajalec projekta.

3.4 Obvladovanje tveganosti pri ravnanju investicijskega projekta

Ker so projekti v praksi največkrat izvedeni prvič kot enkratni podjemi, obstaja večja možnost za pojavljanje nepričakovanih dogodkov, ki bi lahko negativno vplivali na ravnanje projekta in s tem na njegov končni rezultat. Med drugim so investicijski projekti tudi povezani z velikimi finančnimi vlaganji in objektnimi cilji, pri katerih so napake dolgo vidne. Vse to projektne ravnatelj narekuje, da se na

izvedbo investicijskega projekta skrbno pripravi. Zato se je razvilo ravnanje tveganosti pri projektih, ki omogoča projektne ravnatelju predvidevanje in obvladovanje nevarnosti, ki so povezane z izvedbo projekta.

Obvladovanje tveganosti (angl. *Risk management*) je sistematičen proces prepoznavanja in analiziranja tveganosti ter priprave ustreznih ukrepov (PMBOK, 2000). Projektne tveganje je povezano z viri projekta, njegovo vsebino in z nepričakovanimi zunanjimi vplivi. Pri virih projekta se tveganje nanaša na zaposlene, čas, finance in tehničnotehnološko tveganje. Pri vsebini projekta govorimo predvsem o izvedbenem in pravnem tveganju. Pri nepričakovanih zunanjih vplivih pa govorimo o tveganjih, ki so povezana z logistiko, komunikacijo in spremembami razmer na trgu.

Pri projektih lahko ravnanje s tveganji opredelimo kot proces določanja, analiziranja ter odzivanja na negotovost, ki je povezana s projektom. Tako lahko čim bolj povečamo učinke dogodkov, ki pozitivno vplivajo na uspešnost projekta, in hkrati zmanjšamo posledice učinkov, ki negativno vplivajo na njegovo uspešnost. Z analiziranjem projektne tveganja zmanjšamo raven negotovosti projekta. Za potrebe ravnanja s tveganostjo je treba opredeliti ali izdelati merila za ocenjevanje tveganosti. To pomeni, da moramo pred začetkom izvajanja projekta opredeliti dogodke, ki bi lahko negativno vplivali na končni uspeh projekta. Ker ne vemo, kakšna je verjetnost za nastanek posameznega dogodka, si običajno pomagamo s subjektivnim opisnim ocenjevanjem. Naslednji korak pri obvladovanju tveganosti je ugotavljanje negativnih posledic, ki jih ima tak dogodek na stroške, čas in kakovost izvedbe projekta. S pomočjo predhodno ocenjenih vrednosti nastanka posameznega dogodka lahko sedaj ocenimo skupen vpliv nepredvidljivih dogodkov na stroške, čas in kakovost izvedbe projekta ter s tem tveganje, ki mu je projekt izpostavljen. Za posamezne dogodke, ki imajo negativni vpliv na uspešnost projekta, moramo pripraviti predlog ukrepov v fazi načrtovanja izvedbe projekta, s katerimi se bomo na tveganja odzvali, če se pojavijo pri izvedbi, ter s tem zmanjšali negativni vpliv oziroma predvideli posledice.

Cilji investicijskega projekta so povezani z roki, stroški in kakovostjo. Tveganje v projektu pa pomeni nevarnost, da bo zaradi nepredvidljivih okoliščin treba podaljšati rok izvedbe, pripraviti rebalans proračuna ali da bo kakovost objektnega cilja slabša od načrtovane. Podrobno izdelani načrti projekta ne odpravljajo tveganja v celoti, so pa dobra podlaga za odkrivanje morebitne tveganosti v projektu.

3.5 Organizacija investicijskega projekta

Za investicijske projekte je značilna posebna

oblika organiziranega dela, ki izvira iz značilnosti ravnanja investicijskega projekta in običajno vključuje zaposlene z različnih poslovnih funkcij ter ravni v podjetju kakor tudi sodelavce zunaj njega. Posamezniki lahko v takšnem projektu sodelujejo različno časovno obdobje ter različno intenzivno. Zaradi potrebe po učinkovitem ravnanju, s katerim dosežemo usklajenost delovanja vseh udeležencev na investicijskem projektu, je treba določiti ustrezno organizacijsko strukturo projekta. Najpogostejši vzrok za neuspeh v projektu je neustrezna organizacija. S primernim organiziranjem projekta zagotovimo, da izvedba projekta poteka učinkovito. V ta namen je treba opredeliti zadolžitve, odgovornosti in pristojnosti vseh sodelujočih. Tako zagotovimo usklajenost delovanja udeležencev tako v okviru projekta ter tudi usklajenost projekta v okviru družbe.

4 Upravljanje projektov v delniški družbi Hit

Načrtnost družbe Hit zagotavljamo s sistemom stalnega načrtovanja projektov in enkratnih nalog. Rezultat procesa je strateški razvojni načrt projektov in enkratnih nalog. Uprava podjetja enkrat letno obravnava predlog načrta ter izvede umestitev projektov in enkratnih nalog v letni načrt. V odvisnosti od terminskega načrta se za posamezne projekte izda nalog za izvedbo uvodne študije projekta, kar pomeni vhod v proces managementa projektov v družbi. Za sistem stalnega strateškega načrtovanja je pristojna pooblaščenca OE, podrejena neposredno predsedniku uprave družbe (Interno gradivo Hit, d.d., 2002).

4.1 Management projektov v družbi Hit

Pod managementom portfelja projektov v družbi Hit razumemo vse procese in dokumente, vezane na delo s projekti, od naloga za izdelavo uvodne študije projekta, spremljanja projekta v načrtovanju, izvajanja in zaključka projekta. Evidenco portfelja projektov v družbi zagotavljamo s projektnim informacijskim sistemom. Glede na to, koliko so projekti dokončani, imajo različne statuse, in sicer:

- projekt s statusom izdelave uvodne študije;
- projekt s statusom negativno ocenjene uvodne študije;
- projekt s statusom na čakanju;
- projekt s statusom izdelave projektne naloge;
- projekt s statusom v načrtovanju (izdelava Načrta izvedbe projekta);
- projekt s statusom v izvajanju;
- zamrznjeni projekt;
- opuščeni projekt;
- zaključeni projekt.

V primeru utemeljenih sprememb ali novih okoliščin med izvajanjem se lahko projektu status spremeni, kar je mogoče le na podlagi obravnave in odločitve uprave podjetja, tj. naročnika projekta ali odločitvene skupine. Status projekta določi njegovo napredovanje ali opustitev.

4.2 Povezava OE Upravljanje projektov z OE Investicije

OE Upravljanje projektov in OE Investicije sta tesno povezani na podlagi procesov, ki zagotavljajo ustrezne delovne razmere projektnim skupinam in vodjem projektov ter zagotavljajo učinkovito izvajanje nalog projektne skupine za doseganje postavljenih ciljev (metodološka in tehnična pomoč, izkušnje, baza znanja, arhiviranje, postopki in procesi).

OE Investicije zagotavljajo specializiranost oz. strokovnost zaposlenih v okviru funkcije, ki jo v enoti pokrivajo. Ti imajo znanje in izkušnost za izvajanje nalog v okviru projektne organizacije ter so praviloma nameščeni kot vodje izvedbe investicijskega projekta. Glede na kompleksnost projekta tako projektni vodje iz OE Investicij vodijo ločeno izvedbeni del (investicijskega) projekta, ki je lahko kot projekt samostojen ali v okviru drugega projekta, ki ima tudi organizacijski del kot njegov podprojekt.

Poleg tega obstaja tesna povezava tudi med obema projektnima pisarnama. Medtem ko glavna projektna pisarna spremlja celoten portfelj projektov na ravni podjetja, pa se projektna pisarna investicij ukvarja z vodenjem in spremljanjem izključno investicijskih projektov. Ker so ti zelo obsežni in kompleksni ter vezani na zakonodajo o graditvi objektov in na zakon o obligacijskih razmerjih, se poleg projektne dokumentacije, ki izhaja iz metodologije projektnega vodenja na Hitu, pojavlja še tista investicijska dokumentacija, ki jo je treba po zakonu izdelati in arhivirati. Pri tem mislim predvsem na dokumentacijo upravnega postopka (odločbe, soglasja, lokacijske informacije, gradbena dovoljenja), projektno dokumentacijo načrtovanja in izvedbe (PGD, PZI in PID projekti) ter dokumentacijo obligacijskih razmerij (pogodbe, dodatki k pogodbam, nabavni nalogi, naročilnice). Primarna naloga projektne pisarne investicijske službe je, da prek informacijskega sistema in utečenih procesov investicijske službe podpira vodje izvedbe investicijskih projektov (spremljanje projektov v e-Proj-u, priprava nabavnih nalogov, spremljanje pogodb, nadziranje stroškov in plačil, izdelava nalogov za nakazila, korespondenca, arhiviranje itd.) in da zagotavlja sprotost informacij o potekih tekočih investicijskih projektov glavnim projektnim pisarnam.

Ugotovimo lahko, da imamo v podjetju pravzaprav dve ločeni organizacijski enoti, ki se

ukvarjata z vodenjem in izvedbo projektov. Ena se ukvarja s projekti na strateški ravni in obvladuje celoten portfelj projektov v družbi, druga pa izvaja samo projekte, vezane na investicije v zgradbe in nakup zemljišč, pri čemer se v okviru projektne organizacije podreja prvi. Zaradi vse manjšega obsega linijskih zadolžitvev (nalog), ki jih imajo zaposleni v OE Investicije, in zaradi podobnosti dela obeh se pojavlja vprašanje, ali ni smiselno eno od njih ukiniti ali jo umestiti v okvir ene organizacijske enote.

4.3 Problemsko stanje vodenja investicijskih projektov v družbi Hit

Pri preučevanju problemskega stanja pri izvajanju in vodenju investicijskih projektov v družbi Hit sem ugotovil, da se to kaže na več področjih. Vzroki so predvsem v:

- zagonu investicijskih projektov z nejasnimi programskimi zasnovami in cilji;
- prekratih rokih za izvedbo investicijskih projektov;
- nepravočasnem odločanju odgovornih v projektu;
- neizkušenosti zaposlenih;
- nejasnosti pristojnosti in pretogi projektni organizaciji.

Poleg navedenih se pojavljajo še drugi vzroki, ki vplivajo na problemsko stanje vodenja in izvajanja investicijskih projektov, in sicer:

- pomanjkljivo opredeljenih dejavnosti na najnižji ravni in nalog, ki so potrebne za izvajanje procesov investicijskih projektov, te pa izhajajo iz neustrezne oz. nepopolne strukturne členitve investicijskega projekta (WBS struktura);
- neusklajene in nedorečene specifične dokumentacije, ki je vezana izključno na izvajanje investicijskih projektov v družbi Hit ter je plod znanja in izkušenj investicijske službe;
- organizacije investicijskih projektov in umeščenosti investicijske službe znotraj nje, pri čemer so glavni vzroki za problemsko stanje pooblastila in pristojnosti, nesoglasja med udeleženci, neizkušenost zaposlenih, nestrokovnost posameznih vodij podprojektnih skupin, pretoga organizacijska struktura, nezaupanje izvedbenemu timu, motivacija udeležencev, premalo posvečanja kompleksnim investicijskim projektom s strani uprave ter prepletanje organizacijskega dela projekta z investicijskim;
- manjših pomanjkljivosti aplikacije e-Proj, ki so vezane predvsem na preglednost, strukturiranje in možnost shranjevanja v e-obliki (ter pozneje e-arhiviranja) celotne investicijske dokumentacije.

Pri iskanju vzrokov, ki pogojujejo problemsko stanje, sem izhajal iz primerov iz prakse. Poskušal sem izluščiti najvplivnejše, za katere bom v nadaljevanju

opredelil mogoče rešitve, ki naj bi pripomogle k njihovemu odpravljanju ter večji učinkovitosti pri izvajanju in vodenju investicijskih projektov v družbi Hit.

4.4 Predlogi in ukrepi za izboljšanje vodenja investicijskih projektov v delniški družbi Hit

4.4.1 Opredelitev strukturne členitve investicijskega projekta

Rešitev problemskega stanja v zvezi z določanjem dejavnosti investicijskega projekta na najnižji ravni se je pokazala v smeri, da se v investicijski službi opredeli tako podrobno SČP-strukturo (WBS-členitev investicijskega projekta), ki bo zajela čim širše področje, vezano na izvajanje investicijskih projektov. Tako pri zagonu novega investicijskega projekta vodja projekta iz opredeljene SČP-strukture investicijskih projektov izbere vse tiste dejavnosti na najnižji ravni, ki mu omogočajo pripraviti ustrezen načrt in pozneje učinkovito spremljanje projekta med njegovo izvedbo.

Opredelil sem novo strukturno členitev investicijskega projekta – t.i. SČP-strukturo, ki je splošno uporabna za izvajanje vseh investicijskih projektov in opredeljuje vse tiste dejavnosti na najnižjih ravneh, ki so potrebne za izvedbo procesov načrtovanja, izvedbe in zaključevanja investicijskega projekta. Definicija SČP je pravzaprav podlaga, na kateri so opredeljene tudi vse nadaljnje dejavnosti v zvezi z vodenjem in izvajanjem projekta (opredelitev nalog, opredelitev dokumentacije, spremljanje projekta, zaključevanje projekta), zato je zelo pomembno, da je ta dobro pripravljena.

4.4.2 Opredelitev nove organizacije in umeščenosti OE Investicije pri izvajanju investicijskih projektov

Najprej bi bilo treba reorganizirati projektno organizacijo investicijskih projektov z namenom, da se ugotovi, kakšno je najmanjše mogoče število članov med vodjem projekta in naročnikom. Izkušnje namreč kažejo, da so vse pomembne odločitve v zvezi s spremembami na investicijskih projektih zaradi svojih značilnosti (definiran končni rok, veliki stroški, kakovost, objektni cilji) vedno v presoji (pristojnosti) naročnika projekta. To pomeni, da je vendarle naročnik (ponavadi je to član uprave ali predsednik odločitvene skupine) tisti, ki mora na koncu spremembo odobriti ali ne.

Naprej bi kazalo rešitve najti tudi v novi opredelitvi umeščenosti OE Investicije v okviru organizacijske strukture podjetja Hit, d.d. Ker služba investicij opravlja izključno naloge in dejavnosti, ki so povezane z investicijskimi projekti in linijskih nalog pravzaprav ni več oz. te zavzemajo le zanemarljiv delež v okviru

delovnih obveznosti, se pojavlja vprašanje, ali ne bi bilo smiselno to organizacijsko enoto umestiti znotraj enote OE Upravljanje projektov. Tak način organizacije bi pripomogel, da bi celoten portfelj projektov upravljal en vodja, kar bi pomenilo še en člen manj v verigi odločanja na investicijskih projektih. Obenem bi rešili vprašanje dveh vodij – iz projektno-matrične organizacije bi prešli v projektno organizacijo in konfliktov bi bilo manj. Ne glede na to, ali bi umestili OE Investicije v okvir OE Upravljanje projektov ali pa bi še vedno ostale kot samostojna organizacijska enota, pa ima ključni pomen za učinkovito vodenje investicijskih projektov prav to, da so podrejeni neposredno Upravi podjetja delniške družbe Hit, ki je naročnik investicijskih projektov.

5 Sklep

Delniška družba Hit je v zadnjih desetih letih izjemno povečala svoje prihodke, ki so ji omogočili intenziven razvoj in izvedbo zelo zahtevnih investicijskih projektov. Vse kaže na to, da se bo taka težnja nadaljevala tudi v prihodnosti, kar pomeni, da bodo investicijski projekti izjemno pomembni za izvajanje strategije družbe in doseganje njenih ciljev povečevanja koristi v prihodnosti.

Ker mora izvedba investicije potekati učinkovito, je najprimernejša organizacijska oblika projekt. Za razliko od večine rednih poslov, pri katerih gre za kontinuirani proces, gre pri projektih za zaključeni proces, katerega namen je uresničitev zastavljenih ciljev projekta. Pri tem sta poslovni in organizacijski del tesno povezana ter bolj ali manj prepletena. Zaradi tega govorimo o investicijskih projektih, pri katerih donosnost navadno postane cilj investicije, ta pa postane namen projekta, kar je podlaga za določitev ciljev investicijskega projekta. Organizacijski cilj projekta je zagotavljanje načrtnosti delovanja.

Po vzpostavitvi primerne organizacije za izvedbo investicijskega projekta je treba projekt izvajati v skladu z metodologijo projektnega vodenja, ki je osnova za izvajanje projektov v družbi. Za učinkovito izvajanje je treba že v fazi načrtovanja obdelati predvsem tista področja, ki lahko ogrozijo izvedbo projekta (ravljanje s tveganji). Ključna dokumenta, ki nastanejo pri tem, sta **projektna naloga**, ki definira objektne cilje projekta, in **načrt izvedbe projekta**, ki definira celotni obseg projekta.

Spremljanje projekta in metodološko podporo daje projektna pisarna, ki je eden ključnih elementov za učinkovito izvajanje investicijskih projektov od faz vzpostavitve, načrtovanja, izvedbe do faze zaključevanja investicijskega projekta. Zaradi vse obsežnejših in kompleksnejših investicijskih projektov, ki so pogostokrat prepleteni še z organizacijskim delom, kar se manifestira kot izvajanje dveh podprojektov – podprojekt gradnje in podprojekt postavitev organizacije, je za učinkovito izvajanje

projekta nepogrešljivo upoštevanje metodologije projektnega vodenja. Orodje – projektni informacijski sistem e-Proj je osnova za spremljanje in arhiviranje tako dejavnosti kot dokumentacije investicijskega projekta. V fazi izvedbe je to ključno informacijsko središče za vse udeležence, ki so pooblaščenici na investicijskem projektu.

Vendar pa kljub vsej informacijski, metodološki in drugi podpori pri izvajanju investicijskih projektov ugotavljam, da je ključni dejavnik za učinkovito izvajanje projektov še vedno človeški faktor. Rešitve, ki pripeljejo do večje učinkovitosti, hitrejšega pretoka informacij in sprotnejšega odločanja, se kažejo predvsem na stalni izboljšavi organizacije projekta in nameščanju ustreznih ključnih zaposlenih. Pri tem bi omenil naslednje:

- izboljšave pri organizaciji projekta (manjše število sodelujočih v projektu, čista projektna organizacija),
- ustreznost umeščenosti investicijskega projekta v organizaciji podjetja (neposredno pod ali bližje naročniku projekta),
- ustrezen nabor usposobljenih ključnih zaposlenih (vodje investicijskega projekta z izkušnjami, kateremu naročnik projekta zaupa) in
- določanje pristojnosti s strani naročnika projekta (vsem, ki so pod njim ključni v organizaciji projekta, da se ga razbremeni odločanja).

6 Viri in literatura

Interno gradivo Hit, d. d. (2002): Organizacijsko navodilo – Poslovniki projektnega vodenja Hit d.d.. Nova Gorica: Hit, d.d.

Project Management Institute (2000): A Guide to the Project Management Body of Knowledge. Newton Square, Pennsylvania: PMI.

Prusnik, A. (1991): Projekt, organizacija, dokumentacija, nadzor. Ljubljana: DZS.

Rozman, R. (2000): Ravnanje projekta. Gradivo za podiplomski študij. Ljubljana: EF.

Semolič, B. (2003): Vloga projektnega managementa v sodobni organizaciji. Slovenija dežela projektnega managementa: Zbornik prispevkov. Projektni forum ZPM, ZPM.

Senjur, M. (1993): Gospodarska rast in razvojna ekonomika. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

Weiss W. J., Wysocki K. R. (1992): 5-Phase Project Management - A Practical Planning and Implementation Guide. USA: Pereus Books Publishing, L.L.C.

S projektnim vodenjem proti krizi v podjetju

Milan Krajnc Pavlica, Simona Krajnc Pavlica
SIRIUS.SI, d.o.o., Zidanškova ulica 27, 2250 Ptuj
e-pošta: milan.pavlica@sirius.si; info@sirius.si

Povzetek

Projektno vodenje vnaša v poslovanje red, predvsem pa zmanjšuje tveganje, stres in stroške. In ravno slednji dejavniki so največji vzrok za nastajanje kriz v podjetjih, zato je pri načrtovanju poslovanja treba upoštevati vse ukrepe, da ne bi prišlo do krize v podjetju. Vplivamo lahko na vsak del procesa razen na ljudi, zato se moramo potruditi, da bomo poznali njihove lastnosti in značaj. Samo tako bomo vedeli, kakšno delo jim lahko zaupamo in kaj od njih pričakujemo.

Ključne besede: projektno vodenje, kriza, timsko delo, Microsoft Project

1 Uvod

O krizi v podjetju govorimo takrat, ko podjetje izgubi nadzor nad ključnimi dejavniki, ki vplivajo na njegovo delovanje in delovne procese.

Poklicali so me z gradbenega podjetja z dvajsetimi redno zaposlenimi, v katerem bi pri delu radi uporabljali Microsoft Project. Po krajšem pogovoru z direktorjem sem pripravil serijo predavanj, na katerih naj bi njihove projektne vodje naučil uporabe Projecta. Pet ur pozneje sem ugotovil, da slušatelji ne razumejo, kaj se učijo, in da s težavo dojemajo osnove programa. Rekli so, da bi hišo prej sezidali, kot pa naredili časovni načrt, kako jo naj sezidajo. Postalo mi je jasno, da ne vedo niti, kaj je projekt, in da njihovo delo najbrž ne poteka organizirano, temveč vlada nekakšen organizirani kaos. Seminar o uporabi programa za vodenje projektov se je spremenil v analizo njihovih projektov: kako jih začenjajo, izvajajo in zaključujejo.

Analizirali smo enega od minulih projektov, vnesli vse začetne podatke in spremembe, ki so se dogajale ob izvajanju, pri tem pa smo upoštevali tudi finančno stran. Kmalu smo ugotovili, da je projekt končal v rdečih številkah, čeprav so bili sami prepričani o nasprotnem. Direktor je prosil, naj razčlenim še tri večje projekte, s katerimi se trenutno ukvarjajo. Ugotovitve so bile porazne. Ugotovil je, da lahko ob takem delovanju podjetje zaprejo.

Kdaj lahko govorimo o krizi v podjetju? Ko podjetje izgubi nadzor nad ključnimi dejavniki, ki vplivajo na njegovo delovanje in na delovne procese. Kriza ni nikoli zaželen ali načrtovan proces (razen izjemoma), pa vendar se lahko zgodi. Če so cilji in minuli dosežki podjetja ogroženi, je čas

za spremembe. Če je kriza že tako velika, da ne vidite rešitve, se lotite vodenja po načelih kriznega managementa. Analizirati morate razmere v podjetju in poiskati vzroke, ki so povzročili krizo.

Dobro se je zavedati, da je večina kriz rešljivih, in da nobena ne traja neskončno. Še pomembnejše pa je, da krizo zaznamo in ugotovimo vzroke zanjo. Z natančno analizo stanja pred krizo in njenega nastanka si pripravimo temelje za reševanje problemov.

2 Prvi korak: analiza poslovanja

Vrnimo se k našemu zgledu. Direktor se je za uvajanje Microsoftovega Projecta odločil, ker se je zavedal, da projektov ne obvladuje in da se je vsak končal z zamudo. Vsaka zamuda pa nekaj stane, vendar ni vedel koliko. Vpeljevanje sistema nadzora v take razmere bi povzročilo še hujšo krizo, kot bi se lahko zgodila, če bi delo potekalo kot doslej. Trenutno vlada nekakšen »organizirani kaos«, v katerem se znajdejo vsi, vendar temelji predvsem na občutkih posameznikov, ki imajo vso zasnovo dela v glavah. Delo se sicer nadaljuje, a se izguba postopoma povečuje. To pa bi podjetje opazilo šele čez dve leti, ko bi nekatere projekte že končali.

Najprej je bilo treba analizirati vse poslovanje. Vse projekte, ki so potekali, smo najprej popisali ter naredili vrstni red že opravljenih dejavnosti in tistih, ki jih še morajo narediti, da bo projekt končan. Vsaki dejavnosti smo določili trajanje in odgovorno osebo ter jo finančno ovrednotili, tako da smo dobili pregled trenutnega stanja. Ugotovili smo zasedenost vseh zaposlenih in podizvajalcev, ki delajo pri več projektih hkrati, ter dobili finančno primerjavo med načrtovanimi in že porabljenimi sredstvi. Pridobljeni podatki so nam pokazali, da je večina zaposlenih preobremenjenih, da so nekatera dela in stroji nepremišljeno načrtovani, finančno pa bi projekte končali z veliko izgubo, kar bi podjetje uničilo.

Iz pridobljenih podatkov smo lahko narisali diagram pretoka informacij, torej diagram, v katerem je vsak kvadrantek pomenil eno dejavnost. Narisali smo jih po vrsti, kot so si sledile, ter jih povezali z odgovornimi osebami. Tako smo dobili predstavbo, kako poteka sporazumevanje med delavci. Ugotovili smo tudi pomanjkljivo ali nepravilno obveščanje, ki je bilo vzrok za zamude ali odvečno delo. Hkrati smo naredili tudi osebno analizo in ugotovili, da so nekatere osebe sprte med seboj, kar je povzročalo še dodatne težave pri sporazumevanju. Direktor je

dobil celovito predstavo o svojem podjetju. Sledilo je vprašanje, kako rešiti nastali položaj.

3 Učinki krize in ukrepi

Čeprav krizi lahko sledi propad podjetja, imajo take razmere vendarle včasih tudi dobre učinke, še zlasti če je kriza uspešno odpravljena. Prednosti krize so: pojav novih junakov ter kalitev novih, največkrat mladih managerjev, pospešeno spreminjanje in urejanje mnogih prej zanemarnjenih zadev, spreminjanje značajev ljudi, očiščenje posloводства, saj odidejo tisti, ki so zreli za pokoj, nepošteni ali nesposobni, spreminjanje strategij, razvoj zgodnjega opozorilnega sistema, povečanje budnosti in prožnosti ter nastanek novih konkurenčnih prednosti.

Glede na prednosti, ki jih v nadaljnjem razvoju podjetja prinaša kriza, niti ni presenetljivo, da nekatera podjetja celo sama povzročijo nadzorovano krizo. Tako pospešijo spremembe, notranje delovanje in usvarjalnost, ki so pomembni za napredek.

Ko se podjetje spopade s krizo, se večinoma spremeni vodenje notranjih in zunanjih udeležencev, ki se različno odzovejo na tak položaj podjetja. Najznačilnejši odzivi zaposlenih so zanikanje obstoja kriznih in kritičnih razmer, močno nasprotovanje spremembam, dokazovanje, da je uvedena sprememba sprožila nastanek krize, streznitev in odhod ali spopad s krizo, precenjenost učinkovanja zunanjih vzrokov, poskus oviranja novega načina dela, iskanje morebitnih napačnih poslovnih odločitev in strah pred osebno odgovornostjo.

V našem primeru direktor zaposlenim v podjetju ni povedal, da je podjetje v kritičnem položaju, temveč je ostal miren. Sklical je sestanek, na katerem je pojasnil ugotovitve, da je večina zaposlenih preobremenjena, in da želi spremeniti način dela, ki bi omogočil boljše počutje zaposlenih na delovnem mestu in manjšo obremenjenost ob odhodu domov. Zaposleni so brez pripomb sprejeli novi način dela. Vse projekte so izvedli v načrtovanem roku, s privarčevanimi sredstvi pa so nadomestili minulo izgubo.

Krizo v tem podjetju smo odpravili, še preden se je v resnici pojavila. Treba je bilo le ohraniti mirne živce, vse trenutno pomembne dejavnosti pravilno razporediti in pri izvedbi upoštevati zastavljeno pot. Kriza je nastala predvsem zaradi nejasno določenih odgovornosti, preveč socialnega čuta direktorja do zaposlenih, napačnega sporazumevanja in slabega odnosa. Ti vzroki pa so tudi med najpogostejšimi za nastanek kriznega položaja. Vendar vzrokov ne odkrijemo hitro, saj so ti po navadi vsakdanje malenkosti, ki jih niti ne opazimo.

V omenjenem primeru smo reševali krizo, nismo pa še naredili pogojev, da se kriza ne bi ponovila.

Namreč, v današnji družbi se dogaja, da vse prevečkrat samo »zdravimo« in ne odpravimo vzrokov ter nastavimo varovalnega programa, saj v nasprotnem primeru lahko nastanejo samo še hujše težave.

Ker vse prve informacije, ki usmerjajo procese in način dela v podjetju, prihajajo od vodstva, mora to spremeniti način vodenja.

Izkušnje so pokazale, da je najučinkovitejše vodenje, ki preprečuje nastajanje kriz – projektno vodenje.

4 Projektno vodenje

Osnovno vodilo vsakega podjetja je naročilo, zato ga je treba obravnavati kot projekt. To pomeni, da je cilj vsakega projekta zelo natančno znan (odvisno od dejavnosti), prav tako tudi pot do cilja. S tem ko določimo natančno pot izdelave projekta, moramo za vsak korak predvideti odgovorno osebo in finančno vrednost. Z zelo natančnim načrtovanjem nadzorujemo celotni proces, v katerem spremljamo čas, finance in kakovost. Vsak zaposleni pa mora prevzeti odgovornost za svoja dejanja in svoje delo. Vendar za odgovornost nimamo zagotovila, kar pomeni, da je dobro delo lahko odvisno od počutja ali značaja posameznika. Tako natančno, kot poznamo delovni proces, moramo poznati tudi posameznike, ki jim zaupamo delo. Kot sem že omenil, kriza nastane predvsem zaradi napačnega razumevanja ali slabe komunikacije. Namreč nekomu dodelimo delo, ki ga ni sposoben narediti, mi pa od njega vseeno pričakujemo rezultate. Tukaj bi mislili, da je odgovornost na izvajalcu, ker ni povedal, da tega ne zmore. Velika verjetnost je, da je napačno razumel in si predstavljal izvedbo glede na svoje sposobnosti. Torej je odgovornost na nas, ker nismo preverili razumevanja informacij, ki smo jih posredovali.

Zato moramo zelo dobro poznati svoje zaposlene. Poleg natančne analize procesov, pretoka informacij, informacijskega sistema, poslovnih dokumentov moramo narediti tudi osebno analizo. Iz te mora biti razvidno:

- odzivanje zaposlenih v kriznih okoliščinah,
- njihove sposobnosti,
- način in hitrost razmišljanja,
- način in hitrost sprejemanja,
- način in hitrost prilagajanja,
- omejitve.

Šele s poznavanjem lastnosti bomo vedeli, komu dodeliti kakšno nalogo. Ker pa vedno nimamo na voljo »supermanov«, moramo te informacije uporabiti zato, da bomo vedeli, kako bomo komu posredovali kakšno informacijo, kaj bomo od njega lahko pričakovali in kako pogosto ga bomo morali nadzirati.

5 Timsko delo

Če zaposlenim napačno pojasnimo pomen projektnega vodenja, si znajo predstavljati, da vsak naredi tisto, kar mu je naročeno in da ga druge stvari ne zanimajo. Zato lahko pri prenosu nalog ali dela nastanejo pomanjkljivosti, ki začnejo povzročati nesoglasja in hkrati pričetek kriznega položaja. Zato je pomembno zaposlene vzgajati v duhu timskega dela, kar pomeni, da morajo povezane osebe med seboj tesno sodelovati. Preden določena oseba konča nalogo, se mora posvetovati, ali je delo ali izdelek v skladu s pričakovanji projektnega vodje in naslednjega izvajalca. Tako pride »izdelek« k naslednjemu v takšni obliki, da se delo lahko nadaljuje brez zastojev, slabe volje in izgube financ.

S projektnim načinom dela in razmišljanja imamo v podjetju pod nadzorom ves proces, vsako odstopanje od načrta nas lahko opozori, da je nekaj narobe. Zato mora biti delo biti čim bolj informacijsko podprto. Zaposleni morajo projektno razmišljati. Tisti, ki jim delijo naloge, pa jih morajo čim bolje poznati.

6 Viri in literatura

Glasser, W. (1994): **Kontrolna teorija ali Kako vzpostaviti učinkovito kontrolo nad svojim življenjem.** Ljubljana: Taxus.

Glasser, W. (1999): **Choice Theory – A New Psychology of Personal Freedom**, Perennial, The William Glasser Institute.

Krajnc Pavlica, M. (2004): **Mirno proti krizi**, Ljubljana, Podjetnik.

Projekti, analize in raziskave podjetja SIRIUS.SI d.o.o., Ptuj.

Thommen, Jean-Paul, Belak, J., Kajzer, Š. (1999): **Krisenmanagement**, Maribor, MER.

Povzetki / Abstracts

Projekti razvoja nove vrednosti – moč inovativnega poslovnega modela podjetja

dr. Brane Semolič

Globalna konkurenca, nestabilno poslovno okolje in hiter tehnološki razvoj so stalnice današnjega časa. Poslovni modeli, ki so včeraj omogočali solidne poslovne rezultate podjetja, hitro zastarevajo in ne zagotavljajo več enake uspešnosti poslovanja. Ključ uspešnosti sodobnega podjetja je v prepoznavanju trendov razvoja vrednosti v lastni panogi ter uspešnosti hitrega razvoja in prilagajanja novo nastalim zahtevam ali s tem povezanim poslovnim priložnostim. Prispevek obravnava teorijo vrednosti, ki jo povezuje z vrednotenjem poslovnega modela in razvojnih projektov, s katerimi posodabljam in razvijamo poslovne modele podjetij.

Ključne besede: vrednost, migracija vrednosti, management vrednosti, vrednostna analiza, projekti, projektni management, strateški management, podjetništvo, poslovni model

The Added-Value Development Projects - The Power of the Innovative Business Model

Brane Semolič, PhD

Global competition, unstable business environment and the quick technological development are the facts of the present moment. Business models, which have still yesterday enabled the solid management results of organizations, have already been outdated today and do not ensure the successful management any more. The key of the successful organization lies in the optimum and constant sensibilisation for the development trends of the added value in its own branch and quicker adoption of the old to the new demands and the hereby joint business opportunities. The article deals with the added-value theory, linked to the evaluation of the business model and development projects, used in the modernisation and development of the company business models.

Key words: value, value migration, value management, value analysis, projects, project management, business, business model

Projektni management v dinamičnem razvoju novih izdelkov

mag. Dušan Gošnik

Izzivi današnjega časa usmerjajo podjetja, da ravnaajo s poslovnimi aktivnostmi kot s projekti. Eden takšnih procesov, ki zahteva vodenje in prilagajanje spremembam v okolju, je tudi razvoj izdelkov. Notranji procesi v podjetju se morajo spreminjati in prilagajati značilnostim panoge ter okolja, v katerem podjetje trži svoje izdelke. S tega vidika opiranje na zastarele in toge koncepte dela, ki pripeljejo do takšnih nekonkurenčnih izdelkov, ni več strategija, ki bi podjetju lahko dolgoročno zagotovila obstoj. Pomanjkanje dinamičnosti v odzivih podjetja je lahko pomembna ovira za odkrivanje tržnih priložnosti, razvoj konkurenčnih izdelkov ter graditev prihodnjih tržnih pozicij podjetja na današnjem dinamičnem trgu. Mnoga podjetja izgubljajo svoje tradicionalne posle in trge zaradi nekonkurenčnih izdelkov, za kar lahko iščemo vzroke v prepočasnem odzivanju na potrebe trga ter neučinkovitem prilagajanju na spremembe v okolju. Namesto togega razvoja izdelkov tako prihaja v ospredje dinamični razvoj izdelkov s podporo projektnega managementa. Uspešni razumejo in spremljajo vse te spremembe ter se na njih odzivajo, saj v njih vidijo svojo možnost za uspeh. Razvoj izdelkov v podjetju je večfunkcijski proces, ki združuje več dejavnosti, ima svojo postopnost ter je časovno opredeljen. Zahteva interdisciplinarnost in interizobraženost. Podjetje skoraj nikoli ne izvaja le enega samega projekta. Za uspešen razvoj izdelkov in vodenje projektov je tako v organizaciji potreben ne samo odličen produkti, ampak tudi odličen projektni management, ki vse bolj postaja tudi pogoj za odličnost poslovanja organizacije.

Ključne besede: projekt, projektni management, podjetje, proces, spremembe, prilagajanje, dinamični razvoj izdelkov, upravljanje hitrosti razvoja izdelkov

Project Management in the Dynamic New Product Development Process

Dušan Gošnik, M.Sc.

Challenges in today business environment are orienting the companies to handle the everyday business activities as projects. One of these activities which are demanding its managing and adopting to the new challenges is also new product development process. Internal processes in the company must change constantly and must be adopted according to the changes in the branch and environment in which the company exist. From this point of view old strategies which lead to the old-fashioned non competitive products are no longer capable to ensure the further development of the company. The lack of the dynamic responses in the new product development can be the key element which enables companies to recognize the market opportunities and develop new competitive products. Many companies are loosing their traditional business markets because of not competitive products which they develop and produce. Instead of rigid new product development, the dynamic new product development with the support of project management is outlined. Successful companies understand and consider the changes in the environment, and they are reacting to them. The new product development in the company is multi-functional process which is gathering several activities and is time bounded. It demands inter-disciplinar and inter-educational orientation in the process of new product development. For the successful new product development in the companies' not only excellent project management but also excellent product management is needed.

Key words: project, project management, company, process, changes, dynamic product development, managing the speed of the product development

Projektni portfeljni management s poudarkom na izbiranju projektov nevladnih neprofitnih organizacij

Tadej Lebič, Vesna Sotlar

Prispevek predstavlja glavne značilnosti projektnega portfeljnega managementa s poudarkom na prikazu izbire projektov, ki jih izvajajo nevladne neprofitne organizacije. Te izbirajo projekte s specifično strukturo ciljev in razpolagajo z zelo omejenimi sredstvi, zato je izvedba pravih projektov nujna. Projektni portfelj zagotavlja strukturo za izbiro

pravih projektov, razporeja sredstva na mesta, kjer je to izrazito pomembno, in povezuje odločitve portfelja s strateško usmeritvijo in cilji organizacije. Zaradi nenehnega večanja števila in pomembnosti (z vidika vpliva na civilnodružbeni položaj) nevladnih neprofitnih organizacij je nujno, da te zagotovijo osnovno dinamiko projektnega portfeljnega managementa na ravni organizacij, zvez nevladnih neprofitnih organizacij in nacionalnih koordinacijskih organizacij.

Ključne besede: projektni portfeljni management, nevladne neprofitne organizacije, neprofitni projekti, sredstva

Project Portfolio Management With Emphasis on Project Selection of Nongovernmental Nonprofit Organizations

Tadej Lebič, Vesna Sotlar

The paper presents main characteristics of project portfolio management (PPM) with emphasis on project selection which are done by nongovernmental nonprofit organizations (NGO). NGO's are working on projects with specific structure of goals and limited resources; this is why realizing right projects is essential for them. PPM establishes a set of values, techniques and technologies that enable visibility, standardization, measurement and process improvement. PPM enables organizations to manage the continuous flow of projects from concept to completion. While number and influence (on civil society) of NGO's is increasing, it is necessary that they ensure basic structure and dynamic of PPM on organizational level and especially within organizational networks on regional or national level.

Key words: project portfolio management, selection, nonprofit projects, resources

Projektni način dela kot konkurenčna prednost na področju elektronskih komunikacij

Andreja Križnič

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 Simobila 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

Project Management as a Competitive Advantage in the Field of Electronic Communication

Andreja Križnič

A part of international group with ambitious goals, focusing on innovative solutions in the sector that is changing our everyday way of work. Where implementation of new technology before competitors can dramatically impact the success of the company. How to manage projects in fast changing international environment, using synergies and knowledge of different countries? In this article the project organisation of Simobil as a part of Mobilkom Austria Group is presented together with the management of group and local projects and different project organisation of Simobil in comparison to other companies in the group.

Key words: project management, achieving strategy through projects, international projects, project portfolio management, management of projects in multi-project environment, project organisation, project information system

Management investicijskih projektov v delniški družbi Hit

Tadej Lužnik, spec.

Podjetja, ki delujejo v večprojektnem okolju, v danem trenutku izvajajo večje število projektov. Med vsemi projekti so prav investicijski tisti, ki zahtevajo veliko finančnih sredstev, vzpostavitev kompleksnejših organizacijskih struktur, dosledno spremljanje vseh ključnih dejavnosti in projektne dokumentacije, sprotnost pri odločanju ter zahtevno usklajevanje vseh udeležencev v projektu. To vodi do večje učinkovitosti sodelujočih, do izboljšanja kakovosti izvedbe in večjega zadovoljstva naročnikov. V uvodnem delu članka sem teoretično opredelil ključne pojme, ki so povezani z izvedbo investicijskih projektov. V nadaljevanju sem preučeval primere iz

prakse, pri čemer sem ugotovil problemsko stanje in poskušal predlagati ukrepe za izboljšanje vodenja investicijskih projektov v delniški družbi Hit.

Ključne besede: investicija, investicijski projekti, ravnanje (vodenje) investicijskih projektov, metodologija vodenja projektov, organizacija, projektna pisarna

Investment-project management at HIT plc

Tadej Lužnik, spec.

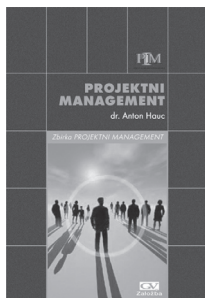
Companies operating in multi-project environments are usually running several projects at the same time. Among these, the investment projects are the ones demanding large sums of money, complex organisational structures in place, continuous monitoring of all the key activities and project documents, prompt decision-making and good – although demanding – coordination among all the participants in a given project. All these factors contribute to improved efficiency of all the project participants and thus to better results and more customer satisfaction. In the introduction to the article, I have defined – from a theoretical point of view – the main terms related to the execution of investment projects. Then, I analysed some case studies by identifying the problem and trying to come up with solutions to improve the management of investment projects at HIT plc.

Key words: investment, investment projects, management, investment-project management, project-management methodology, organisation, project office

NAPOVEDUJEMO

Projektni management - 2. dopolnjena izdaja

Avtor: prof. dr. Anton Hauc



»Projekt« izdaje prve knjige avtorja, ravno tako z naslovom Projektni management, ki je izšla leta 2002 in je junija letos pošla, je končan. Avtor, ki je močno vpet v razvoj projektnega managementa, je tako pripravil novo, dopolnjeno izdajo, ki izide v začetku januarja 2007. Na področju strokovne literature s področja projektnega managementa beležimo izreden porast novih izdaj, posebno leta 2005 in v letošnjem letu. V ospredju ni več literatura, ki obravnava tehnike, metode, organizacijo, timsko delo in drugi instrumentarij, ipd., vse več je tiste, ki obravnava razvojno ali interesno usmeritev projektnega managementa, kot je npr. povezovanje projektnega managementa s strateškim, z nastanki projektov, s projektno usmerjenim poslovanjem, z značilnostmi projektnega managementa za konkretna razvojna ali kar projektna področja, kot so npr. IT projekti, projekti v gradbeništvu, »mega« projekti, itd.

Tako je avtor s sodelavci že leta 1991 in 1993 izdal dve knjigi, ki projektni management obravnavata v navezi s strateškim managementom, gre za knjigi »Strategija i projekti« (1991), ki je bila izdana na Hrvaškem in knjigo »Projektno usmerjen strateški management« (1993), izdano v Sloveniji.

Te knjige so bile med prvimi v svetovni literaturi s tako obarvano vsebino projektnega managementa. Kot obrobna zanimivost, za drugo navedeno knjigo se je zanimala tudi knjižnica ameriškega kongresa, kateri je bila knjiga kasneje tudi posredovana. V posebno področje pa bi lahko uvrstili literaturo, ki obdeluje posamezne »segmente« projektnega managementa, kot upravljanje s človeškimi viri in projektni management, ekonomika projektov, projektna organizacijska struktura v obstoječi organizacijski strukturi itd. Vendar je to literatura, ki nima naslova v navezi s projektnim managementom, ampak druge in gre za knjige z drugo tematiko, vključena pa je tematika projektnega managementa. Najpogostejše je to literatura s področja splošnega managementa, vendar šele zadnjih nekaj let. In kam uvrstiti drugo dopolnjeno izdajo?

Avtor v vseh svojih knjigah, ki jih izdaja od leta 1975 sam ali v sodelovanju z različnimi poznavalci in praktiki s področja projektnega managementa, uvodoma navaja ugotovitve, da človeštvo ustvarja svoje največje dosežke z enkratnimi procesi, kar projekti so in pri tem izpostavlja pomen projektnega managementa za nadaljnji razvoj podjetja ali drugih organizacij. Ta pomen povezuje z aktualno problematiko razvoja človeštva. Tako v dopolnjeni izdaji izpostavlja pomen globalnih strateških kriz, še podrobneje razčlenjuje družbo neprestane konkurenčnosti, v kateri se ob začetku tega stoletja nahajamo ter ekstremno bodočnost ali ekstremni novi svet, ki se, kakor navaja J. Canton v svoji novi knjigi »Ekstremni novi svet« (2006), hitro bliža. Potrebno je zoperstavljanje tem vplivom, najti strategijo in nato izvajati vse potrebne projekte, programe projektov in organizirati strateško veriženje množice projektov celo v svetovnem merilu. Kot primer lahko navedemo samo strateško projektno veriženje v zvezi s kjotskim protokolom, ki bo potrebno, da se izpolnijo njegovi cilji. Gre za projekte mednarodnih skupnosti, držav, vse do podjetij in drugih organizacij, ki projekte morajo izvesti.

Vsebinsko knjige avtor deli na tri sklope. Prvi se nanaša na povezavo strategij s projekti, ob upoštevanju življenjske krivulje rasti in razvoja, na zagon strategij in zagon projektov. V tem sklopu je seveda prisotna razvrstitev projektov. Drugi sklop obravnava projekt, programe projektov, njihove življenjske cikle, vse do opredelitve, kaj danes projektni management je in kako se integrira v celovit management. Tretji sklop je posvečen vodenju projekta, vendar v skladu z razširjeno vlogo projektnega managementa. Zadnji sklop je posvečen projektni in programsko projektni organizaciji ter profiliranju subjektov te organizacije. Sklepni del strnjeno nakazuje, v katere smeri bo šel nadaljnji razvoj projektnega managementa in kakšna bo vloga projektov. Avtor si je zadal obsežno nalogo glede na podano vsebino knjige, ki pa mora biti takšna, da je uporabna za management v kateri koli obliki, ki je zadolžen za razvoj (kateri management to ni?) in organiziranje projektnega dela za uspešno obvladovanje projektnega poslovanja. Omejena je sicer bolj na podjetja, vendar je uporabna za vse, ki potrebujejo spoznanja o projektnem managementu. Knjiga je namenjena seveda tudi študentom in je uporabna za vse stopnje študija. Ni poglavja, ki ne bi bilo dopolnjeno z novimi spoznanji.

Avtor je v pogovoru omenil, da bo potreben dodatek – kot nova knjiga, ki bo bolj metodološke vsebine, s konkretnimi napotili. Naslov knjige »Priprava zagona projektov« ni izključen.

Znanja in spoznanja iz knjige so v skladu s strukturo znanj ICB - IPMA Competence Baseline verzija 3.0, 2006, IPMA - International Project Management Association. Katera vsebina knjige obravnava katero strukturo znanj je navedeno v posebni razpredelnici, kot dodatek h knjigi. Na ta način bodo lahko kandidati za pridobitev IPMA in SLOCERT certifikatov razbrali, kje jim knjiga lahko koristi v procesu priprave za pridobitev certifikatov projektnega managementa.

mag. Igor Vrečko, univ.dipl.gosp.inž.



V letu 2007 se bo v programu IPMA SloCert certificiralo približno trideset kandidatov. Porast števila certifikantov v zadnjih letih kaže na to, da postaja certifikacija atraktivno za veliko število tistih, ki delajo na področju projektnega managementa.

Certifikacija pa ni samo zanimiva temveč postaja nujnost:

- zaradi potreb zaposlenih, da imajo dokaz o usposobljenosti za projektno delo in s tem možnosti razvoja svoje poklicne kariere,
- za vodstva podjetij in drugih organizacij, ki managerjem s certifikati lažje zaupajo odgovorne projektne naloge itd.

Letos je IPMA International Project Management Association izdala nov ICB IPMA Competence Baseline, slovensko IPMA Temeljne kompetence projektnega managementa. Temeljne kompetence so razdeljene v tri skupine:

- tehnične kompetence (20 elementov kot so tveganja, projektna organizacija, projektna informatika itd.),
- vedenjske kompetence (15 elementov kot so vodenje, ustvarjalnost, etika itd.),
- kompetence projektnega okolja (11 elementov kot so potfeljska usmeritev, ravnanje s kadri, zakonodaja itd.).

ICB bo v Sloveniji preveden in izdan v začetku prihodnjega leta.

Te kompetence so skupaj z dodatno literaturo osnova za znanje, ki je potrebno za polaganje izpita za vse štiri ravni certifikacije:

- **IPMA level A, Certified Projects Director,**
- **IPMA level B, Certified Senior Project Manager,**
- **IPMA level C, Certified Project Manager,**
- **Level D, Certified Project Management Associate.**

Za D nivo je potrebno le znanje, za druge ravni pa so potrebne izkušnje iz projektnega managementa. Kandidati na ravneh A, B, C morajo napisati in zagovarjati poročilo o projektu, ki so ga vodili.

Novo v letošnjem programu je tudi to, da ni več omejevalnih kriterijev glede stopnje izobrazbe za posamezne ravni, zmanjšani pa so tudi kriteriji glede predhodnega izobraževanja na seminarjih iz projektnega managementa. Zaradi tega bodo nekoliko strožji kriteriji pri ocenjevanju znanj na samem izpitu.

V septembru 2007 je ZPM podpisal novo pogodbo z IPMA o sistemu certifikacije. V septembru so bili na obisku tudi predstavniki CVMB Certification Validation Management Board, ki je organ certifikacije v IPMA. Analizirali so sedanji dokumentiran proces certifikacije v Sloveniji. Njihova ocena je bila pozitivna, imeli pa so tudi nekaj pripomb. Člani komisije so sklenili, da bodo dve področji pri procesu IPMA SloCert (naša oblika začetnega razgovora s kandidati in oblika izpitov) priporočili tudi drugim, skoraj 40 članicam IPMA, da jih uporabijo pri svoji certifikaciji.

Nekateri pomembni datumi:

- **20. december 2006** - Izid razpisa certifikacije za leto 2007;
- **12. februar 2007** - rok za prijavo kandidatov;
- **26. februar 2007** - informativni sestanek.

Dodatne informacije o programu IPMA SloCert

prof. dr. Andrej Škarabot, vodja programa IPMA SloCert

e-pošta: andrej.skarabot@guest.arnes.si, GSM: 041 707 408

mag. Matjaž Madžarac, sekretar ZPM

Goran Vučinič, poslovni tajnik ZPM

e-pošta: slocert@zpm-si.com

telefon: +386 (51) 383 193



Program EDUCA je program usposabljanja in izobraževanja s področja projektnega managementa. Je program seminarjev in delavnic s temami, ki jih potrebujejo ne samo projektni managerji ampak tudi managerji, ki so zadolženi za razvoj svojih podjetij, organizacij, institucij, javnih zavodov, ter managerji, ki so odgovorni za obvladovanje projektno usmerjenih poslovanj in proizvodenj. Program EDUCA zajema znanja, ki so v skladu z mednarodnimi standardi:

- ICB (IPMA Competence Baseline - IPMA, Version 3.0),
- PMBOK® Guide 2004 (PM Body of Knowledge - PMI),
- SZPM (Struktura znanj projektnega managementa – ZPM).

Program EDUCA je podlaga za pripravo na strokovne izpite na področjih gradbeništva, inženiringov, projektiranja, mednarodnih projektov, programih projektov EU in na vseh tistih področjih, ki so vezani na projekte in projektni management.

Program EDUCA je tudi priložnost za izmenjavo znanja, izkušenj, vzpostavitve poslovnih povezav. Udeleženci se seznani s projekti, projektnim sodelovanjem ter se prepričajo o pomembnosti uspešne izvedbe projektov za razvoj podjetij, organizacij, institucij. V okviru programa udeleženci preverijo znanje, izkušnje in rešitve iz svojega poslovnega okolja ter jih nadgradijo z novimi spoznanji.

Osnovni modul

V osnovnem modulu pridobijo udeleženci temeljna znanja s področja projektnega managementa, ki med drugim tudi zadostujejo kandidatom za pridobitev mednarodnega certifikata iz projektnega managementa.

Naziv seminarja/delavnice	Nosilec/izvajalec	Trajanje	Datum
ABC projektnega managementa	dr. Anton Hauc mag. Igor Vrečko	2 dni	1. - 2. 2. 07
Zagon projekta	dr. Brane Semolič dr. Anton Hauc	1 dan	7. 3. 07
Ekonomika in načrtovanje vrednosti projektov	dr. Brane Semolič dr. Iztok Palčič	2 dni	10. - 11. 5. 07
Planiranje in vodenje projektov s pomočjo MS Project	mag. Matjaž Madžarac	2 dni	7. - 8. 6. 07
Projektna organizacija in projektno delo	mag. Dušan Gošnik	1 dan	13. 9. 07
Vodenje tima, motiviranje in komuniciranje	mag. Aljaž Stare	1 dan	25. 9. 07

Nadaljevalni modul

Delavnice nadaljevalnega modula podrobneje obravnavajo ožja področja managementa projektov, s pomočjo katerih lahko posamezniki ali organizacije dosežejo odličnost projektnega managementa.

Naziv seminarja/delavnice	Nosilec / izvajalec	Trajanje	Datum
Strateški management in projekti	mag. Peter Pustatičnik	1 dan	15. 2. 07
Financiranje projektov	Aleš Hauc	1 dan	3. 4. 07
Management tveganj projekta	mag. Aljaž Stare	1 dan	21. 6. 07
Projektna pisarna in projektni informacijski sistemi	mag. Andrej Kerin mag. Aljaž Stare	1 dan	23. 10. 07
Uvajanje projektnega načina dela v podjetje	Andreja Križnič	1 dan	6. 11. 07

Aplikativni modul

Aplikativni modul vsebuje praktične delavnice z vsebinami, usmerjenimi v posamezna aplikativna področja, kjer se enkratne naloge izvajajo na projektni način.

Naziv seminarja/delavnice	Nosilec / izvajalec	Trajanje	Datum
Projektni management v gradbeništvu	mag. Andrej Kerin Marjan Slana	1 dan	25. 1. 07
Nepovratna sredstva EU - prijava projektov na razpise	mag. Mojca Zajc	1 dan	21. 3. 07
Regionalni razvojni projekti	dr. Brane Semolič	1 dan	17. 4. 07
Projekti razvoja in trženja izdelkov in storitev	dr. Peter Meža	1 dan	22. 5. 07
Management razvojnih programov in portolija projektov	dr. Brane Semolič	1 dan	9. 10. 07
Evropska finančna perspektiva 2007-2013 - priložnost za uresničitev projektnih idej	mag. Tanja Arh Matic Pipan	1 dan	20. 11. 07

Cena posameznih seminarjev (DDV ni vključen):

- enodnevni seminar: 52.000 SIT (230 EUR)
- dvodnevni seminar: 84.000 SIT (360 EUR)

Cena udeležbe na modulu (DDV ni vključen):

- osnovni modul: 351.900 SIT (1.480 EUR)
- osnovni modul brez MS Project 280.500 SIT (1.190 EUR)
- nadaljevalni modul: 229.500 SIT (980 EUR)

Popusti pri kotizaciji za člane ZPM:

- člani ZPM imajo 10-odstotni popust
- ob prijavi treh ali več udeležencev iz istega podjetja oz. organizacije priznamo dodatni 10 odstotni popust
- študentom priznamo 50-odstotni popust s priloženim indeksom za tekoče študijsko leto
- študentom, članom sekcije MPM, priznamo 80-odstotni popust
- 3 brezplačne udeležbe na seminarju po izbiri za organizacije članice ZPM – A
- 2 brezplačni udeležbi na seminarju po izbiri za organizacije članice ZPM – B
- 1 brezplačna udeležba na seminarju po izbiri za organizacije članice ZPM – C

Dodatne informacije o programu:

Slovensko združenje za projektni management, mag. Aljaž Stare, Prešernova 10, 1000 Ljubljana
e-pošta: zpm-educa@zpm-si.com

Prijava in dodatne informacije o izvedbi seminarjev:

Agencija POTI, ga. Aleksandra Bončina, Stegne 7, 1000 Ljubljana, Tel.: 01/51-13-921; Faks: 01/ 51-90-247,
e-pošta: aleksandra.boncina@agencija-poti.si

Plodovito leto sekcije Mladih projektnih managerjev

Mladi projektni managerji (MPM) je sekcija, ki deluje v okviru ZPM in je namenjena združevanju študentov in mladih, še necertificiranih projektnih managerjev. Sekcija MPM si prizadeva za promocijo projektnega managementa in pomaga svojim članom pri njihovem poklicnem in akademskem uveljavljanju ter sodeluje pri projektih ZPM.

V letu 2006 je bilo v obeh lokalnih odborih, tako v Ljubljani kot v Mariboru, izpeljanih več različnih aktivnosti in projektov, s katerimi smo zasledovali naše poslanstvo podmladka Slovenskega združenja za projektni management. Že naslov tega prispevka govori, da je bilo to leto zelo uspešno in plodovito, zato bomo opisali le najodmevnejše.

V marcu smo v sodelovanju z Inštitutom za projektni management Ekonomsko-poslovne fakultete, Univerze v Mariboru za študente na smeri management in splošni management organizirali ekskurzijo v dolenski podjetji Krka d.d. in TPV d.d.. V Krki smo si podrobneje ogledali dejavnosti podjetja in poslovanje, ki vodi podjetje v sam vrh generičnih in farmacevtskih podjetij v Evropi. Seznanili pa so nas tudi z načinom trženja, zaradi katerega Krka dosega tako dobre prodajne rezultate. Ogledali smo si še proizvodni obrat NOTOL (nov obrat trdih oblik Ločna). V podjetju TPV nas je pričakal mlad in ambiciozen kolektiv. Njihova osrednja dejavnost je razvoj, proizvodnja in trženje avtomobilskih delov in opreme, zato so nam podrobneje opisali pomen njihove dejavnosti. Na koncu pa smo si ogledali še proizvodnjo hčerinskega podjetja Arsed d.o.o., ki je mešano slovensko-francosko podjetje družbenikov TPV in CESA, ki izdeluje kovinska ogrodja sedežev za vozila.

30. marca je na Ekonomski fakulteti v Ljubljani potekal že tradicionalni **Dan projektnega managementa**. Zanimiv program je zajemal uvodno predavanje dr. Rudija Rozmana o učinkovitosti in uspešnosti projektov, nato pa so nam svoje projekte predstavili Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije, ki je predstavil projekt Zapis zdravil na kartico zdravstvenega zavarovanja, SCT, ki je predstavil projekt Gradnja predora v Šentvidu ter Gorenje, s predstavitvijo projekta uvajanja programa SAP. Zvečer pa je potekala še delavnica MS Project, ki jo je vodil mag. Aljaž Stare.

V Ljubljani se je tako zagrelo ozračje za **2. Projektne dneve**, ki so potekali 4. in 5. aprila na Ekonomsko-poslovni fakulteti v Mariboru, v skupni organizaciji Kluba za marketing in naše sekcije MPM. Letošnja tematika se je glasila: **Turizem – Projekti prihodnosti**. Svoje projekte so predstavili: podjetje Terme Čatež, ki je predstavilo projekt Širitev dejavnosti na trge jugovzhodne Evrope, Istrabenz hoteli Portorož, projekt prenova Hotela Palace Portorož, Publi Una strategijo nastopa na italijanskem trgu za Terme Maribor (Feniks 2005 - nagrada za najboljši svetovni projekt leta) ter Slovenska turistična organizacija, ki je predstavljala projekt izdelave slovenskega turističnega portala. Obenem pa so potekale še številne okrogle mize in razprave na temo turizma. Seveda ne smemo pozabiti tudi na že tradicionalni **izbor naj študentskega projekta**, ki je letos šlo v roke skupini, ki je izdelala elaborat projekta povečanja prodaje podometnih splakovalnikov Geberit.

1. globalni kongres organizacij ICEC & IPMA ni minil brez številčne udeležbe članov sekcije MPM. Poleg strokovnega in akademskega izpopolnjevanja smo navezali veliko stikov z domačimi in tujimi podjetji ter drugimi organizacijami. Organizirali pa smo tudi delavnico **Project Management Young Crew**, kjer smo z ostalimi podobnimi organizacijami izmenjali izkušnje pri oblikovanju, delovanju in razvijanju organizacije, ki je namenjena razvijanju mladih na področju projektnega managementa. Še posebej nam je v spominu ostalo srečanje s predsednikom organizacije IPMA g. Adeshem Jainom, ki je s svojo prijaznostjo in dostopnostjo na nas pustil neizbrisen pečat.

V petek, 5. maja 2006, je sekcija Slovenskega združenja za projektni management Mladi projektni managerji priredila **team building delavnico** za svoje člane. V dobrih dveh urah in pol smo skozi igre, simulacije, miselne probleme in diskusije spoznali nekatera pomembna področja skupinske dinamike, kot so komunikacija, stil vodenja, vloga in pomen vodje v skupini ter drugo. V končni diskusiji pa so člani po skupinah opredelili temeljne vrednote sekcije MPM. Tako so kot temeljne opredelili networking, osebni in profesionalni razvoj ter kreativnost in prepoznavnost. Te vrednote je tako v sekciji Mladi projektni managerji potrebno gojiti in razvijati tudi v prihodnje. Po skupinskem kuhanju kosila se je začel prosti del, kjer smo se igrali razne športne igre, košarko, med dvema ognjema in brännball. Tu smo imeli vsi možnost bolje spoznati drug drugega in se zabavati ob sproščujoči rekreaciji. Večer je prinesel ohladičev in s tem tudi nadaljevanje v obliki piknika, kjer so res izkazali naši mojstri za meso na žaru. Skupna ugotovitev delavnice je, da je takšnih dogodkov bilo doslej premalo, da so pomembni za vzdrževanje kulture in skupinskega duha, ter da bo posledično odslej takšnih dogodkov več.

Polni vtisov s svetovnega kongresa v Ljubljani in s svežimi stiki, ki smo jih navezali tam, smo se odzvali povabilu Rolanda Gareisa in se odpravili na dogodek **Project Days**, ki je potekal 22. in 23. junija na Dunaju. Avstrijski gostitelji so nas zelo lepo sprejeli in pogostili. Poleg zelo zanimivih in poučnih predavanj smo tudi tu izkoristili priložnost in navezali stike z Young Crew organizacijami s Češke, Slovaške in iz Francije. Na koncu pa smo združili koristno s prijetnim in končali naš obisk Dunaja s popoldanskim sprehodom in ogledom središča mesta.

Mladi projektni managerji smo v okviru svojih dejavnosti v letu 2006 organizirali **Delavnico projektnega managementa**, ki je potekala 7. in 8. julija v prostorih Fakultete za logistiko v Celju. Delavnica projektnega managementa je bila zasnovana tako, da je vsebovala tri glavne sestavne dele. Prvi del je bil sestavljen iz strokovnih predavanj, ki so jih izvedli mednarodno priznani strokovnjaki s področja projektnega managementa. Drugi del je bil sestavljen iz ogleda uspešnega podjetja, kjer je uporaba projektnih orodij vsakdanja in predavanja predstavnika podjetja, ki se ukvarja z primarnim razvojem nove tehnologije. Tretji del delavnice je bil namenjen družabnemu srečanju in športnim igram. Na predavanjih s področja strateškega projektnega managementa, ki jih je izvedel dr. Brane Semolič, smo se seznanili z najnovejšimi poudarki in prijemi na področju strategij, razvoja in prihodnosti na tem področju. Drugi del predavanj z naslovom Management vrednosti je izvedel dr. Iztok Palčič. Seznanili smo se z orodji vrednostne analize, določevanja vrednosti izdelkov in storitev za vse vpletene strani v projektu. Po vsakem predavanju je sledila tudi prosta diskusija. V drugem sestavnem delu Delavnice projektnega managementa smo si ogledali nastajajoči Tehnopolis v Celju. Predstavitve je vodil mag. Tone Sagadin, direktor orodjarskega grozda Slovenije, ki ima sedež v stavbi RITS v Celju. Predstavil nam je koncept delovanja grozda, načine sodelovanja med podjetji, ki so člani grozda in njihovo vizijo v prihodnosti. Sledil je ogled podjetja Emo Orodjarna, ki je najuspešnejše podjetje v Sloveniji v svoji panogi (proizvodnja orodij za avtomobilsko industrijo). V drugem sklopu smo imeli še predstavitev projekta razvoja posebnih elektromotorjev, ki so namenjeni pogonu vozil prihodnosti. Predstavitve je vodil Gorazd Lampič, direktor podjetja Sinteza d.o.o., ki se ukvarja z inovacijami in razvojem alternativnih pogonskih sistemov. Prav gotovo si uspešno izvedenega dogodka ne moramo predstavljati brez družabnega srečanja in raznih iger. Odpravili smo se na bowling v Planet Tuš, kjer smo preizkušali svoje znanje in izkušnje v podiranju kegljev pozno v noč.

Poleg večjih projektov smo organizirali tudi še nekaj manjših ogledov podjetij, ekskurzijo, organizirali predavanje podjetja Procter & Gamble na temo Raziskovanje psihologije potrošnikov, pomagali pri organizaciji projekta Mednarodni dnevi na EPF in opravili še vrsto drugih aktivnosti.

Mladi projektni managerji se zavedamo pomena sodelovanja in povezovanja, zato vse, ki si želite kakorkoli sodelovati s sekcijo Mladi projektni managerji, vabimo, da stopite v stik s predsednikom sekcije MPM, Boštjanom Božičem (boštjan.bozic@gmail.com) ali se pridružite kateremu od lokalnih odborov v Ljubljani ali Mariboru. Poiščite nas na spletni strani www.sl.zpm-si.com/mpm/ ali na www.mpm.si.

Sekcija Mladi projektni managerji

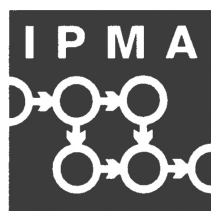


Mladi projektni managerji skupaj z gospodom Jainom in njegovo soprogo



SLOVENSKO
ZDRUŽENJE
ZA PROJEKTI
MANAGEMENT

Slovensko združenje za projektni management
Prešernova 10, SI - 1000 Ljubljana
Tel.: (01) 24 17 202
Faks: (01) 24 17 145
E-pošta: info@zpm-si.com
Web: <http://www.zpm-si.com>
DŠ: 48549983, TRR: 03104-1000009376



ZAKAJ... IN KAKO... POSTATI ČLAN ZPM?

Projektni management je v sodobnem poslovnem okolju nedvomno postal eden od glavnih načinov in hkrati orodij za doseganje konkurenčnih ciljev ter uspešnega poslovanja vsakega podjetja in organizacije. Zagotavljanje učinkovitega in uspešnega oblikovanja in uresničevanja ciljev, bodisi strateških ciljev podjetja ali pa ciljev kupcev oziroma odjemalcev, pa tudi osebnih življenjskih ciljev, je temeljna odlika projektnega managementa.

Slovensko združenje za projektni management skrbi za to, da se njegovi člani in organizacije permanentno strokovno razvijajo, spoznavajo najnovejša nacionalna in svetovna "projektna" dognanja, se družijo in izmenjujejo izkušnje, navezujejo stike in partnerstva, hkrati pa sami prispevajo v večanje zakladnice znanja in razvoj stroke projektnega managementa.

Razlogi za članstvo v ZPM

Mednarodni združenji IPMA in ICEC

Člani ZPM pridobijo hkrati članstvo v mednarodnih organizacijah IPMA - International Project Management Association in ICEC - International Cost Engineering Council.

Projektni forum ZPM

Člani ZPM imajo 10% znižano kotizacijo na vsakoletnem osrednjem strokovnem in družabnem dogodku Forum ZPM, na katerem se srečajo direktorji podjetij, predstavniki javne uprave, direktorji programov projektov, projektni managerji in drugi, ki se srečujejo s projekti ali jih zanima področje projektnega managementa.

Program SloCert

Člani ZPM imajo 3% popust pri vključitvi v ZPM-ov program certificiranja - SloCert - v okviru katerega lahko kandidati pridobijo mednarodno veljavni certifikat s področja projektnega managementa na štirih različnih zahtevnostnih nivojih.

Revija Projektna mreža Slovenije

V okvir članstva v ZPM spada tudi letna naročnina na recenzirano in v slovenskem strokovnem prostoru uveljavljeno revijo Projektna mreža Slovenije, ki vsebuje vrsto znanstvenih, strokovnih, informativnih in drugih prispevkov s področja projektnega managementa.

Revija Senet Project Management Review

Člani ZPM imajo 30% popust na letno naročnino mednarodne revije Senet Project Management review, ki izhaja dvakrat letno in v kateri so predstavljeni projekti in projektne izkušnje podjetij in drugih organizacij iz srednje in jugovzhodne Evrope.

Program ZPM Educa

Člani ZPM imajo 10% popust v okviru programa usposabljanja ZPM Educa, v katerem se v majhnih skupinah - lahko tudi v zaključenih skupinah za izbrano podjetje - vrši izobraževanje in usposabljanje iz vseh področjih projektnega managementa, ki jih definirajo mednarodne strukture znanj.

Informacije in povezave

Člani ZPM permanentno pridobivajo v elektronski, pisni ali ustni obliki najnovejše lokalne in mednarodne informacije s področja projektnega managementa ter imajo možnost navezovanja

stikov in izmenjave izkušenj z najpomembnejšimi nacionalnimi in mednarodnimi organizacijami ali strokovnjaki.

Mednarodna povezava SENET

Člani ZPM imajo možnosti sodelovanja v projektu povezovanja IPMA članic iz področja srednje in jugovzhodne Evrope, ki je bil zasnovan pod pokroviteljstvom in na pobudo ZPM ter smo ga poimenovali SENET - South East European Project Management Networking.

Spletna stran ZPM

Spletna stran ZPM nudi vrsto neomejeno dostopnih informacij in podatkov pa tudi vrsto drugih uporabnih in vrednih informacij oziroma podatkov, ki so dostopni samo članom ZPM - z osebnimi uporabniškimi imeni in gesli - ne pa tudi širši javnosti.

Baze podatkov

Člani ZPM prejemaajo informacije o literaturi, programskih paketih, kongresih, seminarjih doma in v tujini, po potrebi pa prejmejo tudi informacijo o potencialnih partnerjih pri izvajanju projektov ali pa predlog perspektivnega mladega kadra z ustreznim znanjem in osnovnimi izkušnjami na področju projektnega managementa.

Promocija

Člani ZPM imajo možnosti promocije in predstavitve lastnih spoznanj, izdelkov ali projektov z objavo v reviji Projektna mreža Slovenije in drugih brošurah ali ob različnih dogodkih združenja.

MPM

Naši najmlajši člani - študenti dodiplomskega in podiplomskega študija - se v okviru združenja združujejo v sekcijo "Mladih projektnih managerjev. MPM", ki zagotavlja vzpostavljanje praviloma prvih sodelovanj s podjetji na področju projektov (bodisi da lahko opravljajo obvezno ali kako drugače dogovorjeno prakso), prireajo srečanja in delavnice s projektnimi managerji in podobno ter si tako pridobivajo izkušnje in poznanstva. Sekcija MPM pa ni namenjena samo najmlajšim članom, pač pa tudi vsem ostalim, saj imajo ob sodelovanju z mladimi možnost prepoznati najprimernejši in najperspektivnejši novi kader za svoje potrebe.

Družabni dogodki

Sicer strokovno združenje ZPM se zaveda tudi pomena družabnega dela srečevanja svojih članov in drugih projektnih simpatizerjev, zato prirejamo vrsto družabnih dogodkov in ogledov zanimivih projektov, na katerih imate možnost razviti ali pa utrditi osebna in poslovna partnerstva v prijetno sproščenem vzdušju in ambientu.

Vrste članstva v ZPM

Individualno članstvo

Individualni člani združenja uživajo vse opisane razloge za članstvo, katere se trudimo neprestano širiti, tako da lahko že med letom pričakujete dodatne novosti in torej koristi, ki iz članstva izhajajo.

Članstvo dodiplomskih in podiplomskih študentov

Študenti so ob bistveno znižani članarini deležni vseh ugodnosti, kot jih imajo individualni člani. Ob včlanitvi v združenje morajo študentje svoj študentski status izkazati z ustreznim potrdilom.

Članstvo organizacij A

Organizacije, ki se odločijo za članstvo A, pridobijo naslednje pravice:

- ugodnosti v obsegu 6-ih individualnih članarin v združenju,
- 6 letnih naročnin na mednarodno revijo Senet Project Management review,
- dodatnih 10 % popusta pri prireditvah in udeležbi na ZPM Forumu ter konferencah v organizaciji ZPM,
- 15 % popust pri objavi oglasov v publikacijah združenja,
- 3 brezplačne udeležbe na seminarju po lastni izbiri iz programa ZPM Educa,
- pravica do uporabe logotipa ZPM,
- objava naziva in emblema organizacije v publikacijah ZPM in reviji Projektna mreža Slovenije,
- objava naziva in emblema organizacije na spletnih straneh ZPM ter aktivna povezava do njenih spletnih strani.

Članstvo organizacij B

Organizacije, ki se odločijo za članstvo B pridobijo naslednje pravice:

- ugodnosti v obsegu 4-ih individualnih članarin v združenju,
- 4 letne naročnine na mednarodno revijo Senet Project Management review,
- dodatnih 8 % popusta pri prireditvah in

udeležbi na ZPM Forumu ter konferencah v organizaciji ZPM,

- 10 % popust pri objavi oglasov v publikacijah združenja,
- 2 brezplačni udeležbi na seminarju po lastni izbiri iz programa ZPM Educa,
- pravica do uporabe logotipa ZPM,
- objava naziva in emblema organizacije v publikacijah ZPM in reviji Projektna mreža Slovenije,
- objava naziva in emblema organizacije na spletnih straneh ZPM ter aktivna povezava do njenih spletnih strani.

Članstvo organizacij C

Organizacije, ki se odločijo za članstvo C pridobijo naslednje pravice:

- ugodnosti v obsegu 3-ih individualnih članarin v združenju,
- 3 letne naročnine na mednarodno revijo Senet Project Management review,
- dodatnih 5 % popusta pri prireditvah in udeležbi na ZPM Forumu ter konferencah v organizaciji ZPM,
- 5 % popust pri objavi oglasov v publikacijah združenja,
- 1 brezplačna udeležba na seminarju po lastni izbiri iz programa ZPM Educa,
- pravica do uporabe logotipa ZPM,
- objava naziva in emblema organizacije v publikacijah ZPM in reviji Projektna mreža Slovenije,
- objava naziva in emblema organizacije na spletnih straneh ZPM ter aktivna povezava do njenih spletnih strani.

ZPM - Individualno članstvo

Prijavnica za leto 2007

Prijavnico za članstvo izpolnite in pošljite na naslov: SLOVENSKO ZDRUŽENJE ZA PROJEKTNI MANAGEMENT, Prešernova 10, 1000 Ljubljana (s pripisom: ZA INDIVIDUALNO ČLANSTVO).

Prosimo, označite vrsto članstva:

- | | | |
|--------------------------|---|------------------------|
| ☐ | individualno članstvo | 14.500,00 SIT (60 EUR) |
| ☐ | članstvo podiplomskih študentov do 28. leta | 7.500,00 SIT (30 EUR) |
| ☐ | članstvo rednih dodiplomskih študentov | 4.500,00 SIT (20 EUR) |

Osebni podatki:

Ime in priimek:

Datum rojstva:

Izobrazba:

Naslov:

Kraj in poštna številka:

Telefon:

E-pošta:

Zaposlitev/Fakulteta:

Podjetje/ustanova:

Naslov:

Kraj in poštna številka:

Davčna številka: Matična številka:

Številka TRR:

Telefon: Fax:

E-pošta:

Podpis naročnika ali pooblaščen osebe in žig:

Obvestila želite prejemati na: ☐ domači naslov ☐ podjetje

Račun za članarino želite prejeti na: ☐ domači naslov ☐ podjetje

Ugodnosti, ki izhajajo iz letnega članstva v ZPM, niso prenosljive v naslednja leta. V kolikor v naslednjem letu ne želite biti več član ZPM, nam o tem pošljite ustrezno pisno obvestilo najkasneje do 1. decembra tekočega leta, sicer razumemo, da ostajate član še naprej.

ZPM - Članstvo organizacij

Prijavnica za leto 2007

Prijavnico za članstvo izpolnite in pošljite na naslov: SLOVENSKO ZDRUŽENJE ZA PROJEKTNI MANAGEMENT, Prešernova 10, 1000 Ljubljana (s pripisom: ČLANSTVO ORGANIZACIJ).

Prosimo, označite vrsto članstva:

- | | | |
|--------------------------|------------------------|--------------------------|
| ☐ | Članstvo organizacij A | 210.000,00 SIT (850 EUR) |
| ☐ | Članstvo organizacij B | 160.000,00 SIT (650 EUR) |
| ☐ | Članstvo organizacij C | 110.000,00 SIT (450 EUR) |

Podatki o podjetju/organizaciji

Naziv podjetja/organizacije:

Naslov:

Kraj in poštna številka:

Davčna številka: Matična številka:

Številka TRR:

Telefon: Fax:

E-pošta:

Podpis naročnika ali pooblaščen osebe in žig:

Kontaktne osebe v podjetju/organizaciji

(opredelite do 6 oseb za članstvo tipa A, do 4 osebe za članstvo tipa B in do 3 osebe za članstvo tipa C)

	Ime in priimek	Področje delovanja	Telefon	E-pošta
1				
2				
3				
4				
5				
6				

Ugodnosti, ki izhajajo iz letnega članstva v ZPM, niso prenosljive v naslednja leta. V kolikor v naslednjem letu ne želite biti več član ZPM, nam o tem pošljite ustrezno pisno obvestilo najkasneje do 1. decembra tekočega leta, sicer razumemo, da ostajate član še naprej.

Projektna mreža Slovenije

Naročilnica za leto 2007

Naročilnico izpolnite in pošljite na naslov: SLOVENSKO ZDRUŽENJE ZA PROJEKTNI MANAGEMENT, Prešernova 10, 1000 Ljubljana (s pripisom: ZA PROJEKTNO MREŽO).

Cena posamezne številke za fizične osebe je **1.440,00 SIT (6 EUR)**, letna naročnina (3 številke) za fizične osebe za leto 2007 pa **4.320,00 SIT (18 EUR)**. Za pravne osebe je cena posamezne številke **1.920,00 SIT (8 EUR)**, letna naročnina (3 številke) pa **5.760,00 SIT (24 EUR)**. V ceno je že všteti DDV. Odjava naročila je možna dva meseca pred iztekom tekočega koledarskega leta za naslednji letnik revije.

Fizične osebe:

Ime in priimek:
Naslov:
Kraj in poštna številka:
Telefon:
E-pošta:
Kraj in datum:
Podpis naročnika:

Pravne osebe:

Podjetje/ustanova:
Naslov:
Kraj in poštna številka:
Davčna številka: Matična številka:
Številka TRR:
Telefon: Fax:
Kontaktna oseba:
E-pošta:

Podpis naročnika ali pooblaščenice in žig:

Oglaševanje v Projektni mreži Slovenije

Razlogi za oglaševanje

Ker menimo, da je revija Projektna mreža Slovenije odlična priložnost za predstavitev dejavnosti Vaše organizacije ali podjetja, v njej namenimo določen prostor tudi komercialnim oglasom. Ponujamo Vam različne možnosti oglaševanja, z objavo Vašega oglasa pa boste podprli naše nadaljnje delo ter prispevali k širjenju in popularizaciji metod in tehnik projektnega načina dela.

V primeru, da se odločite za oglaševanje v naši reviji, Vas prosimo, da se obrnete na odgovornega urednika revije, dr. Jureta Kovača (jure.kovac@fov.uni-mb.si), ali pa na tehnično urednico mag. Tanjo Arh (tanja@e5.ijs.si). Več o obliki in možnostih dostave oglasov, najdete v **Splošnih pogojih oglaševanja v reviji Projektna mreža Slovenije**.

Splošni pogoji oglaševanja v reviji Projektna mreža Slovenije

1. Cene

Cene v ceniku že vključujejo DDV in veljajo za objavo pravočasno oddanega oglasa, pripravljenega za tisk. Pripravo, obdelavo in popravljanje oglasov zaračunavamo posebej, cena po dogovoru glede na obseg dela.

2. Naročilo oglasnega prostora

Osnova za objavo oglasa je naročilo dostavljeno v pisni obliki po pošti ali e-pošti. Novi naročniki morajo ob naročilu navesti tudi vse elemente naročilnice, ki jih zahteva zakonodaja. Oglasni prostor je treba rezervirati mesec dni pred izidom revije v pisni obliki po pošti na naslov uredništva (Tanja Arh, Slovensko združenje za projektni management, Prešernova 10, 1000 Ljubljana) ali po e-pošti na naslov jure.kovac@fov.uni-mb.si ali tanja@e5.ijs.si. Revija izhaja trikrat na leto: **15. marca, 15. junija in 15. decembra**.

3. Reklamacije

Reklamacije sprejemamo le v pisni obliki v roku 8 dni po objavi v reviji. Za napake, ki so posledica slabe predloge, ne odgovarjamo.

4. Vsebina oglasov

Sporočila oglasov morajo biti v skladu s kodeksom oglaševanja in veljavno zakonodajo. Za vsebino objave je odgovoren naročnik oglasa.

5. Način priprave oglasov

Oglase sprejemamo v TIFF, EPS formatih ali JPEG formatu. Slikovni elementi morajo imeti najmanj **300 dpi resolucije** in morajo biti v **CMYK barvnem modelu**.

6. Dostava oglasov

Izdelane oglase je treba dostaviti 20 dni pred izidom revije v elektronski obliki na e-poštni naslov jure.kovac@fov.uni-mb.si ali tanja@e5.ijs.si. Revija izhaja trikrat na leto: **15. marca, 15. junija in 15. decembra**. Materiale nam lahko posredujete tudi na CD-ju po pošti na naslov uredništva (Tanja Arh, Slovensko združenje za projektni management, Prešernova 10, 1000 Ljubljana).

7. Druge oblike oglaševanja

Za oglaševanje v obliki, ki ni opredeljena s cenikom se sklenejo individualni dogovori po posebej dogovorjeni ceni.

8. Ugodnosti za oglaševalce - količinski popust

- oglas v dveh (2) številkah, dodatni 10 % popust,
- oglas v treh (3) številkah, dodatni 15 % popust,
- plačilo pred izidom številke, dodatni 5 % popust,

- oglasni članek z vsebino (min. 1 stran), dodatni 15 % popust,
- dodatni 5 % popust imajo korporacijski člani Združenja, ki imajo status člana tipa C,
- dodatni 10 % popust imajo korporacijski člani Združenja, ki imajo status člana tipa B,
- dodatni 15 % popust imajo korporacijski člani Združenja, ki imajo status člana tipa A.

Cenik oglasnega prostora

Možne oblike in cenik oglasnega prostora				
FORMAT	OBLIKA	VELIKOST (mm)	CENA (SIT)	CENA* (EUR)
1/1		210 X 297	250.000,00	1.430,00
1/2 ležeča		210 x 148,5	125.000,00	521,00
1/2 pokončna		105 x 297	125.000,00	521,00
1/3 ležeča		210 x 99	100.000,00	417,00
1/3 pokončna		70 x 297	100.000,00	417,00
1/4		105 x 148,5	65.000,00	271,00
pasica		210 x 35	65.000,00	271,00
2/1 (sredinska stran)		420 x 297	450.000,00	1.878,00

*Informativne cene v drugi valuti (EUR) so preračunane po centralnem paritetnem tečaju (1 EUR = 239,64 SIT).

Navedene cene že vsebujejo DDV. Možni so še dodatni - posebni popusti, ki so navedeni v Splošnih pogojih oglaševanja v Projektni mreži Slovenije.

AUTOCOMMERCE d.d.

Baragova 5, SI-1000 Ljubljana
Tel. 01/5883-000
Faks 01/5883-115
E-pošta: info@autocommerce.si
Spletna stran: www.autocommerce.si



CANKARJEV DOM, Kulturni in kongresni center

Prešernova 10, SI-1000 Ljubljana
Tel. 01/24-17-100
Faks 01/24-17-296
E-pošta: cankarjev.dom@cd-cc.si
Spletna stran: www.cd-cc.si



DRUŽBA ZA DRŽAVNE CESTE d.o.o.

Tržaška cesta 19a, p.p. 2967, SI-1000 Ljubljana
Tel. 01/478-83-00
Faks 01/478-83-26
E-pošta: pr@dd-ceste.si
Spletna stran: www.dd-ceste.si



ELES, ELEKTRO SLOVENIJA d.o.o.

Hajdrihova 2, SI-1000 Ljubljana
Tel. 01/474-30-00
Faks 01/474-25-02
E-pošta: info@eles.si
Spletna stran: www.eles.si



EMO ORODJARNA d.o.o.

Beaigrajska cesta 10, SI-3000 Celje
Tel. 03/428 21 00
Faks 03/428 21 01
E-pošta: emo.rodja@siol.net
Spletna stran: www.wlw.si/katalog/emoorodjarna/



ESOTECH d.d.

Preloška cesta 1, SI-3320 Velenje
Tel. 03/899-45-00
Faks 01/899-45-03
E-pošta: esotech@velenje.si
Spletna stran: www.esotech.si



GORENJE ORODJARNA d.d.

Partizanska 12, SI-3320 VELENJE
Tel. 03 899 2118
Fax 03 899 2398
E-pošta: biserka.filipan@gorenje-orodjarna.si
Spletna stran: http://www.gorenje-orodjarna.si



GOSPODARSKA ZBORNICA SLOVENIJE

Dimičeva 13, SI-1504 LJUBLJANA
Tel. 01/589-80-00
Faks 01/589-82-00
E-pošta: infolink@gzs.si
Spletna stran: www.gzs.si



HIT d.d.

Delpinova 7A, SI-5000 Nova Gorica
Tel. 05/336-40-00
Faks 05/302-64-30
E-pošta: info@hit.si
Spletna stran: www.hit.si



Hermes Plus, računalniški in merilni sistemi d.d.

Šlandrova 2, SI-1231 Ljubljana - Črnuče
Tel. 01/5895 200
Faks 01/5895 201
E-pošta: info@hermes-plus.si
Spletna stran: http://www.snt.si/



INFOS d.o.o.

Lepi pot 6, SI-1000 Ljubljana
Tel. 01/425-07-69
Faks 01/252-24-87
E-pošta: infos@infos.si
Spletna stran: www.infos.si



ITEO Svetovanje d.o.o.

Kotnikova 28, SI-1000 Ljubljana
Tel. 01/472-09-17
Faks 01/472-09-60
E-pošta: svetovanje@iteo.si
Spletna stran: www.iteo.si



IPM (Inštitut za projektni management)

Razlagova 14, SI-2000 Maribor
Tel. 02/22-90-249
Faks 02/251-66-81
E-pošta: pmi.epf@uni-mb.si
Spletna stran: www.uni-mb.si/~pmi/



ISKRATEL telekomunikacijski sistemi d.o.o.

Ljubljanska 24A, SI-4000 Kranj
Tel. 04/207-20-00
Faks 04/207-27-12
E-pošta: marketing@iskratel.si
Spletna stran: www.iskratel.si



KRKA, tovarna zdravil, d.d., Novo mesto

Šmarješka cesta 6, SI-8000 Novo mesto
Tel. 07/331-30-13
Faks 07/332-38-54
E-pošta: cvetka.zerajic@krka.si
Spletna stran: www.krka.si



NUMIP, Vzdrževanje, montaža in proizvodnja, d.o.o.

Knezov štradon 92, 1000 Ljubljana
Tel. 01 42 04 380
faks 01 42 04 383
E-pošta: info@numip.si
Spletna stran: www.numip.si



Paloma - Sladkogorska ; Tovarna papirja d.d.

Sladki Vrh 1, 2214 Sladki Vrh, Slovenija
Tel. 02/ 64 44 601
Faks 02/ 64 44 58 1
E-pošta: angelca.borovinsek@paloma.si
Spletna stran: http://www.paloma.si



RACIO RAZVOJ

Lava 2b, SI-3000 Celje
Tel. 03/428 76 24
Faks 03/428 76 30
E-pošta: racio.razvoj@siol.net
Spletna stran: http://www.racio-razvoj.si/



RS Klan, Jazbec & Co., d.n.o.

Bistrica 35, SI-4290 Tržič
Tel. 01/427-32-26
Faks 04/596-11-91
E-pošta: info@rsklan.com
Spletna stran: www.rsklan.com



Regionalna razvojna agencija Celje, d.o.o.

Ulica XIV. divizije 14, SI-3000 Celje
Tel. 03/4274360
Faks 03/5481967
E-pošta: rra.celje@siol.net
Spletna stran: www.rra-celje.si



OBČINA LENART

Trg osvoboditve 7, SI-2230 Lenart
Tel. 02/729-13-10
Faks 02/720-73-52
E-pošta: obcina@lenart.si
Spletna stran: <http://www.lenart.si/>



RR & CO. d.o.o.

Dunajska 20, p.p. 3535, 1116 Ljubljana
Tel. 01/432-42-08
Faks 01/431-71-48
E-pošta: mateja.stanic.rudolf@rr-co.si
Spletna stran www.rr-co.si



SAVA d.d. Kranj

Škofjeloška cesta 6, SI-4502 Kranj
Tel. 04/206-50-00
Faks 04/206-45-42
E-pošta: info@sava.si
Spletna stran www.sava.si



SCT d.d.

Slovenska cesta 56, SI-1001 Ljubljana
Tel. 01/231-55-98
Faks 01/232-08-68
E-pošta: andrej.kerin@sct.si
Spletna stran www.sct.si



SLOVENICA d.d., Zavarovalniška hiša

Celovška cesta 206, SI-1000 Ljubljana
Tel. 01/582-45-00
Faks 01/582-45-09
E-pošta: info@slovenica.si
Spletna stran www.slovenica.si



TPV d.d.

Kandijska cesta 60, SI-8000 Novo Mesto
Tel. 07/ 39 18 608
Fax 07/ 39 18 212
E-pošta: m.burgar@tpv.si
Spletna stran: www.tpv.si



Podjetniško inovacijski center TCS

Trnovljanska cesta 7, SI-3000 Celje
Tel./Fax. 03 4280707
E-pošta: tcs@tcs.si
Spletna stran: www.tcs.si, www.toolscluster.net



Znanstveno raziskovalno središče Bistra Ptuj

Slovenski trg 6, SI-2250 Ptuj
Tel. 02/748 02 50
Faks 02/478 02 60
E-pošta: bistra@bistra.si
Spletna stran: www.bistra.si



Zavod za zdravstveno varstvo Celje

ZZV Celje, Ipavševa 18, SI-3000 Celje
Tel. 03/ 42 51 200
Faks 03/ 42 51 115
E-pošta: ivan@zzv-ce.si
Spletna stran: <http://www.zzv-ce.si/>



ZZZS Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije

Miklošičeva 24, SI-1507 Ljubljana
Tel. 01/472-12-00
Faks 01/403-12-18
E-pošta: info@zzzs.si
Spletna stran www.zzzs.si



Gorenje INDOP d.o.o.

Partizanska 12D, SI-3503 Velenje
Tel. 03/586-43-60
Faks 03/586-44-79
E-pošta: indop@gorenje.si
Spletna stran: <http://www.gorenje-indop.si/>



SMART COM d.o.o., Informacijski in komunikacijski sistemi

Brnčičeva 45, SI-1231 Ljubljana Črnuče
Tel. 01/561-16-06
Faks 01/561-15-71
E-pošta: marketing@smart-com.si
Spletna stran www.smart-com.si



SPLOŠNA BOLNIŠNICA CELJE

Oblakova 5, SI-3000 Celje
Tel. 03/511-40-00
Faks 03/511-41-94
Spletna stran: <http://www.sb-celje.si/>

