

## Izzivi obvladovanja mednarodnih projektov

<sup>1</sup>Uroš Kušar, <sup>2</sup>Janez Kušar

<sup>1</sup> Litoštroj Power, Litoštrojska cesta 50, Ljubljana, Slovenija, uros.kusar@litoštrojpower.eu

<sup>2</sup> Fakulteta za strojništvo, Aškerčeva 6, Ljubljana, Slovenija, janez.kusar@fs.uni-lj.si

e-pošta: uros.kusar@litoštrojpower.eu; janez.kusar@fs.uni-lj.si

### Povzetek

V globalnem mednarodnem okolju se podjetja srečujejo z izvedbo tako enostavnih kot kompleksnih projektov. Že samo dejstvo, da se projekt izvaja v mednarodnem okolju, zahteva več pozornosti pri organizaciji in načrtovanju projekta, saj gre v tem primeru za kompleksen projekt. Zavedati se je potrebno, da bodo na mednarodnem projektu sodelujoči iz različnih kulturnih okolij, z različnimi zahtevami in različnim načinom dela. Pomembno je, da se že pri načrtovanju predvidi specifične zahteve projekta in se temu primerno postavi informacijsko in komunikacijsko mrežo. V članku je prikazano, kateri so vplivni dejavniki, ki so značilni za izvedbo projekta v mednarodnem okolju, in kako se ti dejavniki odražajo v različnih geografskih, tehnoloških, organizacijskih, finančnih, pravnih, kulturnih in jezikovnih okoljih. Na primeru izgradnje hidroelektrarne so prikazani vplivi navedenih dejavnikov na uspešnost realizacije kompleksnega projekta v mednarodnem okolju.

**Gljučne besede:** mednarodno okolje, kompleksni projekt, dejavniki uspešnosti projekta, menedžment projekta

### 1. Uvod

V praksi projektne menedžmenta se pogosto srečujemo z različnimi pojmi, kot so program projektov, kompleksni projekti in enostavni projekti. Na prvi pogled so to trije neodvisni pojmi, vendar pa se zatakne pri praktični opredelitvi teh pojmov na konkretnem primeru oz. projektu.

Program lahko definiramo kot vsebinsko zahteven proces, sestavljen iz več kompleksnih in enostavnih projektov, menedžerji teh projektov so podrejeni menedžerju programa oziroma portfelja. Uresničitev ciljev programa zahteva sodelovanje več različnih poslovnih sistemov.

Kompleksen projekt je prav tako vsebinsko zahteven proces, katerega je potrebno členiti na več vsebinsko zaključenih celot, za katere so zadolženi menedžerji, ki so podrejeni menedžerju kompleksnega projekta. V izvedbo kompleksnega projekta je lahko vključenih več organizacijskih enot, podjetij in različnih strok. Kompleksni projekt je mogoče razstaviti na več enostavnih projektov.

Enostaven (nekompleksen) projekt je tisti, ki ne zadovoljuje kriterijev za kompleksen projekt, vendar ima takšen obseg, ki zahteva uporabo večjega števila kompetenc po ICB kriterijih. Projekt je enostaven predvsem zaradi organizacijskih in interdisciplinarnih vidikov.

Navedene definicije so zelo ohlapne in so v praksi lahko interpretirane različno. V literaturi lahko zasledimo mnogo znanstvenih in strokovnih prispevkov, ki obravnavajo problematiko enostavnih in kompleksnih projektov, in sicer iz različnih zornih kotov. (Hass, 2013a)

Hass (2013b) kompleksnost projekta opredeli z velikostjo projektnega tima, dolžino trajanja projekta in višino proračuna projekta, kar prikazuje preglednica 1.

**Preglednica 1:** Profil projekta, glede na velikost tima, trajanje in proračuna (Hass, 2013b).

Dimenzija kompleksnosti	Profil projekta			
	Enostaven projekt	Srednje kompleksen projekt	Zelo kompleksen projekt	Zelo kompleksen program »mega projekt«
Velikost projektnega tima	3-4 člani	5-10 članov	Več kot 10 članov	Več raznovrstnih timov
Čas trajanja projekta	Manj kot 3 mesece	Od 3 do 6 mesecev	Od 6 do 12 mesecev	Več let
Proračun projekta	Manj kot \$250K	Od \$250K do \$1M	Nad \$1M	Več milijonov dolarjev

Iz preglednice 1 ni razvidno, da bi bili projekti, ki se izvajajo v mednarodnem okolju, tudi kompleksni projekti, zato želimo v nadaljevanju prikazati vplivne dejavnike mednarodnega projektnega okolja, ki nas navajajo na hipotezo, da izvedba projekta v mednarodnem okolju pomeni tudi kompleksen projekt in zato zasluži posebno vsebinsko in organizacijsko pripravo ter ustrezno komunikacijsko okolje.

### 2. Mednarodni projekti

Lientz in Rea (2003) kot mednarodne projekte opredeljujeta vse projekte, ki se izvajajo v različnih organizacijah iz različnih držav. Mednarodne projekte ločita glede na število lokacij izvajanja aktivnosti projekta, širši namen, obseg, večje število vključenih organizacij, tveganje, kompleksnost, donosnost in stroške projekta.

Povzamemo lahko, da za mednarodne projekte velja visoka stopnja kompleksnosti in tveganja, ki jo je potrebno upoštevati pri načrtovanju in izvedbi projekta (Preglednica 2).

**Preglednica 2:** Primerjava enostavnih in mednarodnih projektov

DEJAVNIK	ENOSTAVEN PROJEKT	MEDNARODNI PROJEKT
Organizacija	Ena	Več organizacij in oddelkov, vsaka s svojim interesom
Sistem in tehnologija	Homogena	Različni sistemi, ki zahtevajo lokalno podporo in znanje
Družba	Ena s skupno kulturo	Različna z različnimi kulturami
Kultura	Ena	Različna na vsako lokacijo, glede na lokalne dejavnike in zgodovino podjetja
Organiziranost	Osredotočena na izvedbo projekta	Možnost boja za razpoložljive vire
Samo-interes	Enostavno razumljiv	Težje razumljiv
Regulacije	Jasne in poznane	Težje razumljive z možnostjo različnih interpretacij

Vir: Prirejeno po Lientz in Rea (2003, str.10)

## 2.1 Namen mednarodnih projektov

Lientz in Rea (2003) mednarodne projekte pojmujejo kot kompleksne in s tem bolj tvegane. Zakaj se podjetja in organizacije za take projekte sploh odločajo?

Köster (2010) navaja vsaj šest razlogov. Podjetja si želijo razširiti prisotnost na novih tržiščih in pridobiti nove partnerje. S tem povečujejo tudi tržni delež, pridobijo tržno moč ali povečujejo učinkovitost oziroma dobiček. Pogosto pa si želijo zagotoviti tudi dostop do redkih naravnih virov. Zanimariti ne gre niti porazdelitve tveganja, saj partnerji v projektu prevzamejo nase vsak del tveganja. Razlogov za izvajanje mednarodnih projektov je seveda še več. Na hitro rast števila mednarodnih projektov vplivajo tudi odpiranje meja in vse večja povezljivost ter dostopnost tržišč globalnega gospodarstva.

## 3. Mednarodno projektno okolje

Jaina, Trehana in Trehana (2009) o mednarodnem okolju govorijo v primeru interakcije med lokalnim (domačim) in tujim okoljem, pri čemer so za tuje okolje značilni drugačni poslovno kulturološki dejavniki, kot so lokalna politika, lokalno gospodarstvo, pravni sistem, družbena kultura ali stopnja gospodarske razvitosti.

Če želimo v mednarodnem okolju uspešno poslovati oz. izvajati projekte, je te navedene razlike treba poznati in se jim ustrezno prilagoditi. Včasih so razlike med posameznimi okolji tako velike, da je potrebno spremeniti lokalno okolje, da nam to omogoča delovanje v tujem okolju. Pozorni moramo biti tudi na spremembe znotraj mednarodnega okolja. Dinamika političnih

in gospodarskih sprememb dnevno spreminja pogoje poslovanja. V kolikor podjetje ali organizacija ne gresta v korak s časom, to lahko negativno vpliva na sposobnost učinkovitega delovanja.

## 3.1 Dejavniki mednarodnega projektne okolja

Za mednarodno poslovno okolje je značilnih enajst različnih dejavnikov.

### 3.1.1 Geografsko okolje

Heldman in Mangano (2009) geografsko okolje opredelita kot fizičen prostor z dano lokalno ekologijo in drugimi danimi pogoji, kot so zavarovana območja, narodni parki ali nevarna območja. Topografije posameznih držav se med seboj zelo razlikujejo, zato je potrebno značilnosti okolja, v katerem projekt izvajamo, upoštevati v vseh fazah projekta. Če izvajamo projekt v specifičnem okolju (na primer v puščavskem svetu), udeleženci na projektu pa prihajajo iz drugačnega okolja, morda ne bodo razumeli specifičnih danosti okolja in lahko naletijo na vrsto nepredvidenih težav. Nerazumevanje okoljskih danosti lahko pripelje celo do neuspeha ali ukinitve projekta. Pomembno vlogo igra tudi medsebojna geografska oddaljenost posameznih lokacij, saj je pri večjih daljavah potrebno upoštevati daljše transportne čase, višje stroške, večje tveganje in daljši čas reagiranja na spremembe.

### 3.1.2 Kulturološke razlike in vrednote

Različne kulturološke vrednote udeležencev na projektu imajo neposreden vpliv na sposobnost sodelovanja in izvajanja aktivnosti. Spolander in Martin (2012, str. 154) med kulturološke dejavnike štejeta versko prepričanje, pripadnost generaciji, družbeni razred, spol itd. Izpostavljata, da družba nima enotne homogene kulture, vendar smo priča pojavu subkultur znotraj kulture. Prav tako navajata pet temeljnih dimenzij, ki definirajo kulturo:

- Individualizem oziroma kolektivizem.
- Družbena in socialna moč.
- Pripravljenost sprejemanja negotovosti.
- Maskulini in feminini faktorji.
- Razumevanje časa.

Glede na to, iz kakšnega okolja prihajajo udeleženci projekta, bodo bolj ali manj obremenjeni s kulturološkimi dejavniki tega okolja. Zavedati se moramo, da različne vrednote posameznikov lahko pripeljejo do konfliktov med udeleženci in ogrozijo projekt.

Zato Harrison in Lock (2004) govorita o razvoju skupne kulture na projektu. Pri tem je pomembno, da se vsi udeleženci projekta identificirajo s projektom in so pripravljeni sprejeti spremembe, ki odstopajo od njihovih prepričanj, ter tako izoblikujejo nekakšno projektno kulturo.

### 3.1.3 Tehnološke razlike

Hiter tehnološki razvoj manjša razlike med tehnološko razvitostjo posameznih držav, vendar lahko razlike v tehnološki razvitosti občutno vplivajo na izvedbo projekta. Fox in Van Der Waldt (2008) izpostavljata

predvsem vpliv razvoja informacijske tehnologije in sodobnih komunikacijskih orodij na izvedbo projektov. Izpostavljata predvsem možnost dostopanja do informacij in uporabo podpornih orodij na projektu. Pozorni moramo biti tudi na različno tehnološko ozadje, ki je posledica različnih državnih standardov. Večina sodobnih procesov, postopkov in proizvodov je danes normirana s standardi, ki veljajo za določeno področje. Tako smo lahko priča različnim merskim enotam, različnim sistemom označevanja ter različnim tehničnim predpisom.

### 3.1.4 Pravo in direktive

Nepoznavanje prava tujega okolja, kjer izvajamo mednarodni projekt, lahko pripelje do povečanja stroškov, zamud ali celo do prekinitve projekta, če pravnih preprek nismo sposobni odpraviti. Lientz in Rea (2003, str. 259) predpostavljata, da podjetja in organizacije pogosto predpostavljajo, da v državi, kjer izvajajo projekt, velja ista zakonodaja, kot velja za podjetje v lastni državi. Pred izvedbo projekta v tuji državi se je zato vedno potrebno informirati o tamkajšnji zakonodaji in direktivah. Zelo pomembno je poznavanje delovnega in davčnega prava, s katerima se udeleženci projekta srečujejo v tuji državi. Pričakujemo lahko tudi, da bodo na mednarodnem projektu udeleženci subjekti različnega prava, kar bo z veliko verjetnostjo oteževalo medsebojno sodelovanje.

### 3.1.5 Človeški viri

Človeški viri so eden ključnih dejavnikov za izvajanje aktivnosti na projektu. Hkrati so ljudje eden izmed najtežje obvladljivih dejavnikov. V mednarodne projektne time udeleženci s seboj prinesejo različne vrednote, znanja, prepričanja, navade in sposobnosti komuniciranja. Udeleženci so pogosto podvrženi nacionalnim ali lokalnim navadam ter načinu razmišljanja, ki bo morebiti v konfliktu z drugimi udeleženci. To pa lahko pripelje do nedelovanja projektnega tima in otežuje izvedbo projekta. McManus (2006, str. 2) zato vidi kot primarno nalogo projektnega menedžerja skrb, da cilji posameznikov ne ogrozijo ciljev projekta. Mednarodni timi so lahko tudi prednost, saj povezujejo med seboj specialiste iz različnih delov sveta, katerih znanje se med seboj dopolnjuje in tako prinaša boljše rezultate.

### 3.1.6 Financiranje

Za izvedbo projekta potrebujemo ustrezno financiranje. Cilj vsakega projekta bi moral biti, da se financira iz lastnih sredstev in s tem postane neodvisen od zunanjega financiranja. Projekt lahko financirata naročnik, lastno podjetje oziroma se sredstva za izvedbo pridobijo z dolžniškim kapitalom. Vinter in Pierce (2006, str. 1) menita, da se vsak projekt izvaja z dolžniškimi sredstvi, ne glede na investitorja, in da je primarna naloga projekta poplačati svoje vlagatelje. V primeru mednarodnih projektov je pogosto financiranje v različnih valutah. Zato je potrebno vpliv tečajnih razlik upoštevati tudi pri napovedi finančnih tokov in oceni tveganja. Negativne tečajne razlike lahko ogrozijo financiranje projekta, povišajo stroške ali pomenijo manjši zaslužek od predvidenega, seveda pa se lahko za projekt gibljejo tudi v pozitivno smer.

### 3.1.7 Komunikacija

Komunikacija ne pomeni samo enostavne izmenjave informacij, temveč uporabo različnih komunikacijskih kanalov in tehnik komuniciranja. Glede na poslovno kulturološke razlike, lahko posamezni udeleženci na mednarodnem projektu razpolagajo ali preferirajo različne načine komuniciranja. Če je za nekatere države značilna obsežna uporaba elektronskih medijev, to morda za bolj tradicionalne države ne drži. V tem primeru se je potrebno posvetiti osebnim stikom in dopisom po klasični pošti. Pri planiranju projekta je potrebno predvideti, v kakšnih okoliščinah se bo komunikacija odvijala in kakšne navade imajo udeleženci. Na podlagi tega je potrebno izoblikovati svojo politiko komuniciranja, ki bo zagotovila nemoteno komunikacijo med udeleženci.

### 3.1.8 Jezik

Jezik je močno povezan s komunikacijo. Na mednarodnih projektih lahko pričakujemo, da bodo udeleženci govorili različne materne jezike in dosegali različne stopnje znanja svetovnih jezikov. Goodard, Ajami, Cool in Khambata (2006, str.209) opozarjajo, da nas zaradi uporabe specifičnega izrazoslovja nasprotna stran mogoče ne bo razumela. Problematična je tudi strokovna terminologija. Posledica je napačno razumevanje ali tolmačenje, ki je lahko prvi korak do nesporazuma. Če temu dodamo še uporabo različnih narečij ali slengov, je motnja v komunikaciji zelo verjetna. Povzamemo lahko, da je tudi jezik eden ključnih dejavnikov, ki mednarodne projekte naredi še bolj kompleksne in je za njihovo izvedbo še večji izziv.

### 3.1.9 Čas

Čas je eden ključnih dejavnikov in ena od glavnih omejitev za izvedbo projekta. Razumevanje časa ni pomembno samo v fazi planiranja in izvajanja projekta, temveč že v fazi snovanja ideje o projektu. O'Connell (2007, str. 4) kot enega ključnih razlogov za neuspeh projektov navaja, da projektov v predvidenih časovnih predpostavkah sploh ni mogoče izvesti, saj so časovni plani zastavljeni zelo optimistično. Če k temu dodamo, da na projektu sodelujejo udeleženci, katerim čas in točnost nista vrednoti, ima projekt vse predispozicije, da ne bo izveden v planiranem času. Medtem ko zahodni svet stremi k hitremu odvijanju aktivnosti in na čas gleda zelo kratkoročno, je predvsem za azijski in arabski svet značilno, da razmišljajo zelo dolgoročno.

Čas pa je pomemben dejavnik tudi, če na projektu sodelujejo udeleženci, ki so geografsko med seboj zelo oddaljeni, torej živijo v različnih časovnih pasovih. Rad in Levin (2003, str.7) ter Rihar (2010) za razmah mednarodnih projektov vidijo možnost sodelovanja v tako imenovanih virtualnih timih, ki sicer brišejo geografsko oddaljenost, vendar ne morejo izbrisati časovne razlike. V kolikor je časovna razlika prevelika, lahko to negativno vpliva na delovanje celotnega tima in zahteva veliko prilagajanja posameznika. Časovna razlika pa je lahko tudi pozitivna v primerih, ko spodbuja reševanje problemov. Praktično to pomeni, da če odkriješ problem ob koncu delovnega dne (na primer v ZDA) lahko člani tima (na primer v Evropi) že iščejo rešitev, preden se naslednji dan vrneš v službo.

### 3.1.10 Infrastruktura

Razpoložljiva infrastruktura, kot so cestne povezave, zanesljiva preskrba z energijo ali telekomunikacijska omrežja imajo neposreden vpliv na izvajanje aktivnosti na projektu. Lahko se zgodi, da bo za izvedbo projekta potrebno dograditi ali izgraditi novo infrastrukturo, sicer izvedba projekta ni možna. Infrastruktura pa ne pomeni samo razvitost cestnega omrežja, preskrbe z energijo ali razvitostjo telekomunikacij. Z infrastrukturo je potrebno razumeti vse dane dejavnike, ki nam omogočajo izvajanje projekta, pa naj bo to število lokalnih podjetij, primernih za izvajanje aktivnosti na projektu ali dostopnost do materialov, opreme ali delovne sile.

### 3.1.11 Organizacija projekta

Organizacija mednarodnega projekta mora upoštevati vse zgoraj omenjene dejavnike. Le na ta način je mogoče učinkovito in uspešno organizirati, planirati in izvajati projekt. Scott, Levitt in Orr (2011, str. 29) organizacijo globalnih projektov primerjajo z velikim združenjem oziroma s podjetjem, kjer vsak član individualno išče najboljšo kombinacijo virov, razpršenih v različnih poslovno-kulturoloških okoljih in geografskem prostoru, hkrati pa si vsi prizadevajo uresničiti skupni cilj.

Upoštevati moramo, da udeleženci na mednarodnih projektih prihajajo iz matičnih organizacij z različno organizacijo. Tako lahko nastane situacija, da udeleženci prihajajo iz močno funkcijsko orientirane organizacije in se prvič soočijo s projektom načinom dela. V praksi pogosto prihaja do konfliktov med projektno in funkcijsko organizacijo že znotraj matične organizacije, če pa udeleženci prihajajo iz tuje organizacije z drugačnim organizacijskim ozadjem, je konflikt lahko toliko večji. Umetnost in hkrati izziv predstavljata postavitev organizacije projekta, ki bo dejavnike povezala v celoto in omogočala učinkovito sodelovanje.

## 4. Primerjava izvedbe mednarodnih projektov na primeru izgradnje hidroelektrarne

Primerjava izvedbe mednarodnih projektov bo narejena na podlagi izkušenj, pridobljenih pri izvedbi projektov v Sloveniji, Indiji, Združenih državah, Kanadi in na Kostariki.

Potrdimo lahko zelo značilen vpliv geografske lege na izvedbo mednarodnih projektov. Bolj, kot je projekt oddaljen od matičnega podjetja, z večjimi stroški (predvsem transporta) moramo računati. Če je izvedba projekta v Sloveniji lažja, nam projekti v ZDA, Kanadi, Indiji in na Kostariki kažejo ravno nasprotno. Poleg oddaljenosti ima na izvedbo projekta vpliv tudi neposredno okolje. Izvedba projekta v urbanem okolju je bila lažja v primerjavi s projekti, ki so se izvajali v odročnih predelih.

Podobno lahko rečemo za kulturološke razlike in vrednote v družbi. Večje, kot so enakosti med posamezniki, vključenimi na projekt, manj težav je bilo pri izvajanju projekta. Če je delo med udeleženci (na primer Slovenija, Kanada in ZDA) tako imenovanega zahodnega sveta

potekalo relativno enostavno in brez večjih komplikacij, so bile kulturološke razlike na Kostariki že bolj opazne. Večje, kot so kulturološke razlike, težavnejše je delo med udeleženci in težje je razumevanje druge strani. To lahko potrdimo predvsem na primeru projekta v Indiji.

Navedli smo tudi tehnološke razlike, ki se jih lahko rešuje predvsem z dobrim planiranjem in s predvidevanjem vnaprej. V primeru, da se na tehnološke razlike ne pripravimo (np. primer nekompatibilnosti vijakov in orodja), nas lahko tehnološka raznolikost postavi pred velike izzive in povzroči visoke dodatne stroške. Težavne so tudi konverzije različnih merskih enot, ki lahko pripeljejo do različnih rezultatov, tolmačenja ali nekompatibilnosti na opremi. To nam jasno kažejo projekti v ZDA, kjer za razliko od Evrope uporabljajo imperialne merske enote in lastne standarde. Podobna je situacija tudi v Indiji in delno v Kanadi.

Tudi raznoliko lokalno pravo neposredno vpliva na izvedbo projekta. Primer projekta v ZDA nam nazorno kaže na problematiko nepoznavanja lokalnega prava in prepričanja, da so zakoni na državni in zvezni ravni ZDA kompatibilni. Izpostavili velja primer Indije, kjer ni problematična samo vsebina lokalnega prava, temveč tudi njegova interpretacija.

Razpoložljivost delovne sile na projektih v tujini (predvsem lokalnih) se je na izbranih primerih pokazala kot problematična. Če na projektu v Sloveniji z delovno silo ni bilo težav, smo na mednarodnih projektih naleteli predvsem na dva problema. V prvem primeru je bila strokovna delovna sila sicer razpoložljiva, a zelo draga (ZDA in Kanada). V drugem primeru ni bilo razpoložljive strokovne delovne sile, zato pa smo razpolagali z ogromno poceni nestrokovne delovne sile (Indija). Povzamemo lahko, da je na mednarodnih projektih problematično predvsem zagotavljanje pravih človeških virov ob pravem času in za sprejemljivo ceno.

Financiranje projekta je bilo najbolj problematično v Indiji. Največji problem predstavljajo plačilna nedisciplina in tečajne razlike. Plačilna disciplina je zelo dobra v ZDA in Kanadi, podobno pa bi lahko trdili tudi za Kostariko in za Slovenijo. Tečajne razlike so problematične predvsem v primeru, če se pred negativnimi tečajnimi gibanji ne zaščitimo, na drugi strani pa lahko ustvarimo dodatni zaslužek, če se tečaj giblje v za nas pozitivno smer. Izpostaviti je potrebno zelo dobre plačilne pogoje v Kanadi in ZDA, saj omogočajo pozitiven denarni tok skoraj čez celotno obdobje izvedbe projekta. To je na drugih tržiščih prej izjema kot pravilo, zato lahko potrdimo, da različna tržišča različno vplivajo na financiranje projektov.

Komuniciranje na projektu lahko izpostavimo kot enega najpomembnejših dejavnikov za uspešno obvladovanje projekta. Po pričakovanju je bilo najmanj težav na domačem projektu. Neproblematična je bila tudi komunikacija s partnerji v ZDA in Kanadi, čeprav se je po načinu in uporabljenih komunikacijskih kanalih razlikovala od komuniciranja na projektu v Sloveniji. Popolno nasprotje je predstavljalo komuniciranje s partnerji iz Indije, kjer je problematično predvsem spoštovanje dogovorov in iskanje prave kontaktne osebe. Kompleksnost obvladovanja komunikacij se večja tudi s številom udeležencev. To še posebej velja, če udeleženci prihajajo iz različnih držav, kar nam nazorno kaže primer

projekta v Kanadi, kjer so sodelovali udeleženci iz več kot šestih držav. Primer projekta v ZDA pa nam je pokazal, da z dobrim obvladovanjem komuniciranja lahko rešimo še tako problematično situacijo.

S komuniciranjem je tesno povezan tudi jezik. Čeprav je bil na večini projektov uradni jezik angleščina, je kljub temu prihajalo do posameznih različnih interpretacij. Izjema sta projekta v Sloveniji in na Kostariki. Če nam slovenščina ni predstavljala težav, je bil večji izziv španščina na Kostariki. Na projektu v Kanadi smo opazili tudi izoblikovanje enako govorečih skupin (angleških in francoskih). Čeprav to na projektu ni bilo zaželeno, in je pogosto pripeljalo do dvoumnih dogovorov, nam je uspelo kljub temu dobro izpeljati projekt. Dodamo lahko, da se med udeleženci vedno najde skupni jezik, če je le-to v interesu vseh. Takoj, ko posameznik išče svoj interes, se lahko zgodi, da ne bo več razumel drugih.

Glede razumevanja časa lahko zapišemo, da se le-ta v posameznih državah interpretira različno. Kot ekstrema izstopata Kostarika, s svojo nagnjenostjo k točnosti, in Indija, kjer je čas zelo relativen dejavnik. Na splošno lahko rečemo, da se projekti na ameriškem (ZDA, Kanada) tržišču odvijajo veliko hitreje kot na primer v Evropi oziroma Aziji. Izpostaviti je potrebno problematično sodelovanje med udeleženci, če se nahajajo v različnih časovnih pasovih. Če je velika časovna razlika lahko težavna za sodelovanje in zahteva veliko požrtvovalnosti in prilagajanja, lahko predstavlja tudi prednost. Na mednarodnih projektih je čas pomemben tudi zaradi same logistike. Bolj kot je projekt oddaljen, več časa potrebujemo za dobavo opreme.

Za vpliv infrastrukture lahko ugotovimo predvsem dvoje. Boljša kot je infrastruktura, lažje je izvajanje projekta. To smo spoznali v ZDA in Sloveniji, saj so

**Preglednica 3:** Primerjava dejavnikov mednarodnih projektov<sup>1</sup>

	<b>Slovenija</b>	<b>Kostarika</b>	<b>ZDA</b>	<b>Kanada</b>	<b>Indija</b>
<b>Geografsko okolje</b>	Lokalno - Urbano	Zelo oddaljeno - Odročno	Zelo oddaljeno - Urbano	Zelo oddaljeno - Odročno	Zelo oddaljeno - Odročno
<b>Kulturološke razlike</b>	Ni	Velike	Majhne	Majhne	Zelo velike
<b>Tehnološke razlike</b>	Ni	Zelo majhne, primerljivi standardi	Srednje velike, drugačni standardi	Majhne, drugačni standardi	Velike, drugačni standardi
<b>Pravo in direktive</b>	Isto	Zelo različno	Različno	Različno	Zelo različno
<b>Človeški viri</b>	Razpoložljivi, kvalificirani, zmerna cena.	Delno razpoložljivi, kvalificirani, zmerna cena.	Razpoložljivi, kvalificirani, visoka cena.	Delno razpoložljivi <sup>3</sup> , kvalificirani, visoka cena.	Delno razpoložljivi, nekvalificirani, nizka cena.
<b>Financiranje</b>	Dobra plačilna disciplina, brez tečajnih tveganj, zadovoljivo financiranje projekta <sup>2</sup> .	Dobra plačilna disciplina, srednje velika tečajna tveganja, dobro financiranje projekta.	Zelo dobra plačilna disciplina, srednje velika tečajna tveganja, zelo dobro financiranje projekta.	Zelo dobra plačilna disciplina, srednje velika tečajna tveganja, zelo dobro financiranje projekta.	Slaba plačilna disciplina, velika tečajna tveganja, zadovoljivo financiranje projekta.
<b>Komunikacija</b>	Formalna, problematična	Zelo formalna, srednje problematična	Zelo neformalna, zelo neproblematična	Zelo neformalna, neproblematična	Formalna, problematična
<b>Jezik</b>	Slovenščina	Španščina	Angleščina	Angleščina	Angleščina
<b>Čas</b>	Srednje dolgo izvajanje projekta, doseganje rokov je srednje pomembno.	Srednje dolgo izvajanje projekta, doseganje vseh rokov je zelo pomembno.	Kratko izvajanje projekta, doseganje vmesnih rokov je srednje pomembno, doseganje končnih rokov je zelo pomembno.	Kratko izvajanje projekta, doseganje vmesnih rokov je srednje pomembno, doseganje končnih rokov je zelo pomembno.	Zelo dolgo izvajanje projekta, doseganje vseh rokov je manj pomembno.
<b>Infrastruktura</b>	Zelo dobra, zelo dostopna	Dobra, dostopna	Zelo dobra, zelo dostopna	Zelo dobra, omejeno dostopna	Slaba, slabo dostopna
<b>Organizacija projekta</b>	Mešana	Funkcijska	Projektna	Projektna	Mešana

<sup>1</sup> Primerjava mednarodnih dejavnikov se primerja s Slovenijo

<sup>2</sup> Financiranje projekta – pozitiven ali negativen denarni tok tekom izvedbe projekta

<sup>3</sup> Projekt se je izvajal v zelo odročnem kraju

se projekti izvajali v bližini urbanega okolja. Na drugi strani nam slabša infrastruktura otežuje izvedbo projekta. Projekt v Kanadi nam je pokazal, da kljub dobri infrastrukturi v državi to še ne zagotovi dobrih pogojev za izvedbo projekta v bolj odročnih krajih. Povzamemo lahko, da je bolj kot infrastruktura v državi pomembna njena dostopnost in razpoložljivost. Kljub boljši razvitosti infrastrukture v razvitejših državah to še ne pomeni, da bomo z njo na projektu tudi razpolagali.

Še najmanjši vpliv različnih poslovno-kulturoloških okolji bi lahko pripisali organizaciji projekta. Ugotovimo lahko, da je predvsem tržišče Amerike in Kanade izrazito projektno naravnano, vendar to še ni pogoj za uspešno izvedbo projekta. Da projekt lahko uspešno izpeljemo, četudi je kdo od udeležencev organiziran izrazito funkcijsko, nam kaže primer projekta na Kostariki. Tudi podjetje Litostroj je naravnano precej funkcijsko, a je klub temu sposobno delovati s partnerji s projektno organizacijo. Bolj problematično postane, če prave organizacije sploh ni oziroma ni jasna. Temu pa smo bili lahko priča na projektu v Indiji. Preglednica 3 prikazuje primerjavo dejavnikov mednarodnih projektov v različnih okoljih.

## 5. Zaključek

V članku je obravnavana izvedba projekta v mednarodnem okolju in postavljena hipoteza, da je potrebno projekt v mednarodnem okolju obravnavati kot kompleksen projekt. Pri tem za presojo ne zadoščajo klasični kriteriji za kompleksen projekt, kot so veliki projektne timi, čas trajanja več kot 6 mesecev in proračun projekta, večji od milijona ameriških dolarjev. Za presojo kompleksnosti mednarodnega projekta je tako potrebno vpeljati dodatne dejavnike, kot so: geografsko okolje, kulturološke razlike in vrednote, tehnološke razlike, pravo in direktive, človeški viri, financiranje, komunikacija, jezik, čas, infrastruktura in organizacija projekta.

Na primeru mednarodnega projekta izgradnje hidroelektrarne je prikazano, kako posamezni dejavniki vplivajo na načrtovanje, organiziranje vodenje in kontroliranje projekta. Ključna ugotovitev je, da v različnih okoljih dejavniki različno vplivajo na potek projekta, in jih je potrebno upoštevati zelo selektivno. Zato mora podjetje, ki deluje v različnih mednarodnih okoljih, pripraviti portfelj vpliva dejavnikov na projekte v različnih okoljih. Za vsak dejavnik bo potrebno opredeliti lastnosti, ki bodo merljive. Podjetje bo tako lahko oblikovalo portfelj vplivnih dejavnikov v različnih mednarodnih okoljih, ki bo v pomoč udeležencem projekta v določenem okolju za optimalno pripravo, načrtovanje in izvedbo projekta ter s tem zmanjšanje tveganja teh projektov.

## Viri in literatura

- [1] Fox William, Van Der Waldt Gerrit, Juta and Company Ltd., 2008, 173 str.
- [2] Goddard G. Jason, Ajami A. Riad, Cool Karel, Khambata Dara: *International Business: Theory and Practice*, M.E. Sharpe Inc., 2006, 551 str.
- [3] Grisham W. Thomas: *International Project Management – Leadership in complex Environments*, John Wiley & Sons, 2010, 405 str.
- [4] Harrison Frederick, Lock Dennis: *Advanced Project Management – A Structured Approach – 4th edition*, Gower Publishing, 2004, 321 str.
- [5] Hass Kathleen B. (Kitty): *Managing Complex Projects that are Too Large, Too Long and Too Costly (A)*, dosegljivo na: <http://www.projecttimes.com/articles/managing-complex-projects-that-are-too-large-too-long-and-too-costly.html>, 3.4.2013
- [6] Hass Kathleen B. (Kitty): *How to Manage the Complexities of Large, Diverse Project Teams (B)*, dosegljivo na: <http://www.projecttimes.com/articles/how-to-manage-the-complexities-of-large-diverse-project-teams.html>, 3.4.2013
- [7] Heldman Kim, Mangano Vanina: *PMP Project Management Professional Exam Review Guide*, John Wiley & Sons, 2009, 360 str.
- [8] Jain T.R., Trehan Mukesh, Trehan Ranju: *Business Environment*, V.K. Publishing, 2009, 337 str.
- [9] Köster Kathrin: *International Project Management*, SAGE, 2010, 292 str.
- [10] Lientz P. Bennet, Rea P. Kathryn: *International Project Management*, Elsevier Science, 2003, 277 str.
- [11] McManus John: *Leadership: Project and Human Capital Management*, Butterworth-Heinemann, 2006, 256 str.
- [12] O'Connell Fergus: *Fast Projects – Project Management When Time is Short*, Pearson Education, 2007, 158 str.
- [13] Rad F Parviz, Levin Ginger: *Achieving Project Management Success Using Virtual Teams*, J. Ross Publishing, 2003, 194 str.
- [14] Rihar, Lidija, Kušar, Janez, Duhovnik, Jože, Starbek, Marko. *Teamwork as a precondition for simultaneous product realization. Concurrent engineering*, ISSN 1063-293X, Dec. 2010, vol. 18, no. 4, str. 261-273
- [15] Scott W. Richard, Levitt E. Reymond, Orr J. Ryan: *Global Projects – Institutional and Political Challenges*, Cambridge University Press, 2011, 452 str.
- [16] Spolander Gary, Martin Linda: *Successful Project Management in Social Work and Social Care*, Jessica Kingsley Publishers, 2012, 176 str.
- [17] Vinter D. Graham, Pierce Gareth: *Project Finance – A Legal Guide*, Sweet & Maxwell, 2006, 473 str.

**Uroš Kušar** je zaposlen v podjetju Litostroj Power kot vodja projektov za Severno in Srednjo Ameriko. Diplomiral je na Ekonomski fakulteti v Ljubljani na smeri mednarodno poslovanje s temo: Dejavniki izbire proizvodne lokacije v industriji avtomobilskih dobaviteljev na primeru Cimos d.d. Po diplomi je bil na podiplomskem študiju na Wirtschafts Universität Wien, Avstrija (JOSZEF Program). V času podiplomskega študija je sodeloval na projektih za podjetji Brigl & Bergmeister GmbH, Niklasdorf, Avstrija in Porsche Holding Avstrija GmbH, Salzburg, Avstrija. V letu 2013 je postal certificirani projektni menedžer (nivo B). Na Ekonomski fakulteti v Ljubljani pa zaključuje magistrski študij.

**Dr. Janez Kušar** je izredni profesor za področje proizvodnih sistemov na Fakulteti za strojništvo v Ljubljani. Njegovo znanstveno delo zajema področje proizvodnih sistemov, načrtovanja in vodenja proizvodnje ter projektne vodenja. Bil je mentor več diplomantom ter somentor enemu specializantu, trem magistrantom in enemu doktorandu. V revijah in zbornikih znanstvenih konferenc je objavil preko 30 izvirnih znanstvenih člankov ter večje število strokovnih prispevkov. Sodeluje pri raziskovalnih in industrijskih projektih na področju proizvodnih sistemov, proizvodne logistike, načrtovanja in vodenja proizvodnje ter projektne vodenja in sočasne osvajanja izdelkov.