

PROJEKTNA MREŽA SLOVENIJE

Revija za projektni management
Project management Review
Letnik 9, številka 2, junij 2006
ISSN 1580-0229

Uredniški odbor revije

Jure Kovač
Rudi Rozman
Aljaž Stare
Marko Nemeč 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 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.: (01) 24 17 134
Fax: (01) 24 17 296

Izhaja

3-krat letno
(marec, junij, december)

Cena revije

Za pravne osebe: 1700 SIT (7 EUR)
Za posameznike: 1200 SIT (5 EUR)

Naklada

300 izvodov

KAZALO

Letnik IX, številka 2, junij 2006

UVODNIK

U

ZNANSTVENI PRISPEVKI

Z

- 05 **Pomanjkljivost metod presojanja upravičenosti in uspešnosti investicijskih projektov ter analiza njihovega poznavanja v Sloveniji**
dr. Igor Pšunder, Nadja Ferlan
- 12 **Model izvajanja strategij s projekti**
dr. Milena Sedovnik
- 19 **Tveganja v projektih in njihovo obvladovanje**
dr. Tomaž Kern, Metka Prelc

STROKOVNI PRISPEVKI

S

- 25 **Projektni menedžment v Vzajemni d.v.z.**
dr. Boštjan Aver, mag. Janez Pustatičnik
- 30 **Vpliv osebnih ciljev na napredovanje projekta**
Milan Krajnc Plavlica

POVZETKI PRISPEVKOV	35
DOGODKI	37
INFORMACIJE	38
ČLANSTVO V ZPM	47
OGLAŠEVANJE	53
KORPORACIJSKI ČLANI	55

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. Vsebina 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 predstavitenimi 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 predstavitenimi 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 »preudvod«.

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 eventualno 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 kapitalni 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 zbirala:

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

Za nami je uspešna izvedba 1. globalnega kongresa svetovnih združenj ICEC in IPMA o projektne managementu. Izvedba kongresa običajno pomeni nov zagon stroke v državi gostiteljici, večjo prepoznavnost področja in organizatorja. Novo obdobje napovedujejo tudi rezultati volitev, ki so bile izvedene na skupščini Slovenskega združenja za projektni management (ZPM). Vodstvo združenja prevzema mlajša generacija, ki želi in obljublja še večjo prepoznavnost stroke projektne managementa in ZPM v Sloveniji.

Kako bi lahko ocenili kongres z vidika razvoja stroke in kakšni so trendi na področju projektne managementa? Spomnimo se leta 1998, ko smo imeli v Ljubljani svetovni IPMA kongres pod geslom »Zagon strategij«. Po osmih letih ugotavljamo, da se je ideja o udejanjanju strategij s projekti v svetu dobro prijela. O tem priča tudi veliko število člankov s področja strateškega managementa na tem kongresu. Lahko torej ocenimo, da so projekti res najučinkovitejše orodje strateškega managementa, zato je pričakovati njihovo še večjo uveljavitev. V prihodnje se pričakuje, da projektni pristop ne bo uporabljen le na področju investicij in razvoja izdelkov, ampak tudi pri prenovi procesov, uvedbi IT podpore ali novih metod dela, vstopu na nov trga ali sklepanju strateških povezav. V pričujoči številki revije Projektna mreža Slovenije boste našli kar dva prispevka na temo strateškega managementa – dr. Milena Sedovnik je pripravila znanstveni prispevek o udejanjanju strategij s projekti, dr. Boštjan Aver in mag. Janez Pustatičnik pa sta nam predstavila, kako te stvari tečejo v praksi.

Pomembno vprašanje, ki je velikokrat tema diskusije strokovnjakov je, po čem se ocenjuje projektne managerja in v čem je odličnost projektne managementa. Je to učinkovita izvedba projekta z vidika časa in stroškov ali je to finančna uspešnost projekta na daljši rok?

Osrednja tema kongresa – zagotavljanje učinkov za vse udeležence projekta – je poskušala poiskati odgovore na to dilemo, a prav veliko prispevkov na žalost ni bilo. Bi lahko trdili, da je ta tematika novost na področju projektne managementa in bo naš kongres spodbudil razprave in nova spoznanja v prihodnosti? Mogoče je tema zanimiva tudi zaradi tega, ker jo lahko različno obravnavamo z vidika različnih vrst projektov (razvojno-raziskovalni, izvedbeni, organizacijski), kjer imajo različni udeleženci različne vloge, želje in interese. Ožje področje te tematike – presojanje uspešnosti investicijskih projektov - obravnava znanstveni prispevek dr. Igorja Pšundra in Nadje Ferlan.

Ko govorimo o učinkovitosti izvedbe projekta ne moremo mimo obvladovanja tveganj. Na kongresu je bilo s tega področja predstavljenih dvajset

prispevkov. Težko bi sklepali, da management tveganj predstavlja nek nov razvojni korak stroke projektne managementa, je pa znak zavedanja projektne managerjev, da tveganj ne gre zanemariti. To pa ne moremo trditi za Slovenijo, saj se še prevečkrat dogaja, da so plani projektov vse preveč optimistični in da se zanemarijo vsa morebitna tveganja in problemi. Ali kot se je izrazil izkušeni slovenski strokovnjak, ki se je dolga leta ukvarjal z managementom projektov v tujini – na tem področju smo Slovenci napram Nemcem v kameni dobi. Vsaj za Slovenijo je torej management tveganj področje, ki bi lahko pomenilo neko novo, višjo raven managementa projektov. Več o tem si lahko preberete v tretjem znanstvenem prispevku avtorjev dr. Tomaža Kerna in Metke Prelec.

Čeprav je bilo na »mehkem« področju managementa, kamor stroka uvršča vodenje ljudi, motiviranje, komuniciranje, reševanje konfliktov ipd., na kongresu predstavljeno manjše število prispevkov, se na tem področju v nadaljnjih letih pričakuje največji skok. Dejstvo je, da je dokaj enostavno v planu projekta zapisati, da bo član tima v desetih dneh, kolikor naj bi tajala neka aktivnost, porabil 60 delovnih ur. Ali bo res delal toliko ur in ali bodo rezultati njegovega dela ustrezni in visoko kakovostni, pa je odvisno od njegove kreativnosti, znanja, izkušenj, podjetnosti ipd. Vse naštetu pa bo izkoristil, če bo ustrezno voden in motiviran. Največji potencial je torej v ljudeh, naloga managerja projekta pa, da prepriča člane tima, da je ravno ta projekt nekaj najlepšega, kar se jim je zgodilo v življenju. Spomnimo se Toma Sawerja in barvanja ograje... Dokaz, da stroka človeškemu dejavniku daje vse več poudarka, je tudi najnovejši ICB®, kjer področje »Vedenske sposobnosti« (angl. Behavioural Competences) po novem vsebuje kar petnajst tem. O enem od pomembnih dejavnikov motiviranosti - povezavi osebnih ciljev in ciljev projekta govori strokovni prispevek Milana Kranjc Pavlice.

Če smo nekako opredelili, kaj pomeni izpeljani kongres za razvoj projektne managementa v Sloveniji, poglejmo še, kaj so nam prinesle volitve organov ZPM. Vizija in dolgoleten trud starejših kolegov se je pokazal v širšem krogu mlajših strokovnjakov, ki delo v ZPM združujejo z osebnimi cilji in kariero. Vodenje združenja je bilo tako zaupano mlajši generaciji, ki z veliko optimizma obljublja nadaljevanje zastavljene poti, nove projekte, več sodelovanja s člani združenja in še večjo vključenost projektne managementa na vseh področjih delovanja v državi.

mag. Aljaž Stare

Predsednik Združenja za projektni management

Pomanjkljivost metod presojanja upravičenosti in uspešnosti investicijskih projektov ter analiza njihovega poznavanja v Sloveniji

dr. Igor Pšunder, Nadja Ferlan

Univerza v Mariboru, Fakulteta za gradbeništvo, Smetanova 17, 2000 Maribor

e-pošta: igor.psunder@uni-mb.si, nadja.ferlan@uni-mb.si

Povzetek

V teoretičnem delu tega članka so predstavljene nekatere posebnosti metod ocenjevanja projektov, predvsem pa so poudarjene pomanjkljivosti metod časa vračila sredstev in interne donosnosti (interne stopnje donosa), katerih nepoznavanje lahko pripelje tudi do napačnih sklepov. V izkustvenem delu so prikazane ugotovitve raziskave, ki smo jo izvajali med člani Slovenskega združenja za projektni management ter med projektnimi menedžerji v izbranih slovenskih podjetjih, o poznavanju in uporabi metod vrednotenja v praksi.

Ključne besede: ocenjevanje projektov, metoda interne donosnosti, metoda časa vračila sredstev, napačne indikacije, uporaba v praksi

1 Uvod

V zadnjih desetletjih smo bili priče izrazitemu porastu uporabe dinamičnih metod ocenjevanja projektov. Sodobni finančni kalkulatorji in računalniški programi za delo z elektronskimi preglednicami omogočajo preprosto uporabo tudi tistih metod, ki so bile do nedavnega rešljive le z dolgotrajnimi ponavljalnimi postopki. Z masovno in nekritično rabo dinamičnih metod pa mnogokrat spregledamo pomanjkljivosti, ki jih te metode vsebujejo, kot sta na primer večkratna interna donosnost (stopnja donosa) ali pa nasprotni indikaciji čiste (neto) sedanje vrednosti in interne donosnosti. Za razliko od enkratnih investicij imajo projekti praviloma nihajoče denarne tokove, tako da je problem napačnih indikacij še bolj izrazit.

2 Statične in dinamične metode

Wanninger (1999) deli metode vrednotenja projektov v statične (enoobdobne) in dinamične (večobdobne)¹ metode. Za statične piše, da so kljub »finančno-matematično in gospodarsko utemeljenim pomanjkljivostim še vedno uporabljane

¹Dinamične metode temeljijo na diskontiranju (razobrestovanju) denarnih tokov, zato jih nekateri avtorji imenujejo metode diskontiranih denarnih tokov (angl. discounted cash flow, DCF). Diskontiranje denarnih tokov, ali širše, upoštevanje časovne vrednosti denarja pa je tudi temeljna razlika med statičnimi in dinamičnimi metodami; pri statičnih časovna vrednost denarja ni upoštevana.

za hitro preverjanje«. Glavne značilnosti statičnega postopka povzema v naslednjih točkah:

- pomanjkljiva finančno-matematična osnova vodi do tega, da različna časovna dospelost plačil in izplačil ni upoštevana, in
- upoštevan je navidezni povprečni donos predstavitvenega obdobja.

Za razliko od statičnih skušajo dinamične metode realistično upoštevati časovno vrednost denarja, pri čemer Wanninger (1999) poudarja dve prednosti dinamičnih metod:

- obravnavanje povprečij je nadomeščeno s posameznim upoštevanjem prejemkov in izdatkov v posameznih letih in v vsej uporabni dobi izdelka, ter
- z diskontiranjem prejemkov in izdatkov se različna zapadlost prevede na isto časovno točko.

2.1 Pomanjkljivost statičnih metod

Obdobje vračila vloženih sredstev (angl. *payback period*) je najpogosteje uporabljena statična metoda. Pove čas, ki je potreben, da se začetni vložek povrne z donosom iz investicije. Je najmanj natančna med vsemi metodami ocenjevanja. Poleg tega, da ne upošteva časovne vrednosti denarja, Puxty in Dodds (1991) vidita pomanjkljivost te metode tudi v dejstvu, da ignorira pritoke po preteku časa vračila investicije. Dobro pa je opozoriti še na eno pomanjkljivost: ker denarni tokovi niso diskontirani, ni mogoče upoštevati različne tveganosti posameznih projektov, torej je v metodi privzeta enaka tveganost vseh projektov.

Pri projektih se navadno ob njihovem končanju srečamo s sredstvi, ki jih ne potrebujemo več. Če ta sredstva likvidiramo (odprodamo), uresničimo prihodek ali denarni pritok. Zato Olfert (1995) predlaga upoštevanje likvidacijske vrednosti sredstev tudi pri metodi časa vračila sredstev, njegov postopek temeljni na zmanjšanju začetne investicije za obseg likvidacijske vrednosti poslovno nepotrebnih sredstev. Čeprav je predlagani postopek pregleden in preprost, se likvidacijska vrednost poslovno nepotrebnih sredstev v praksi vendarle ne pojavlja na začetku projekta kot zmanjšanje investicije, temveč na koncu kot dodatni pritok. Zato bi bilo to primerno upoštevati tudi pri postopku ocenjevanja, vendar bi bilo mogoče dodatni pritok upoštevati le pri izračunu časa vračila sredstev na podlagi neposrednega upoštevanja predvidenih denarnih tokov celotnega projekta, ne pa tudi na podlagi

pogosteje uporabljanega načina upoštevanja predvidenih povprečnih denarnih tokov do preteka časa vračila vloženih sredstev.

Zaradi nezanesljivosti in včasih tudi sporne sporočilnosti rezultatov metode časa vračila sredstev analitiki uporabljajo njeno inverzno vrednost, ki ima to prednost, da je rezultat lahko dojemljiv, saj je izražen v decimalni obliki ali odstotkih, kar je lažje primerjati z alternativnimi naložbami. Ta metoda ima več imen, največkrat pa jo imenujejo metoda tekoče donosnosti (angl. *accounting rate of return*). Poglavitna prednost metode izhaja iz primerljivosti, saj štejemo projekt kot upravičen, če dosega ali presega bodisi dogovorjeno zahtevano tekočo donosnost ali tekočo donosnost alternativnih naložb.

2.2 Pomanjkljivost dinamičnih metod

Največja pomanjkljivost statičnih metod je, da ne upoštevajo časovne vrednosti denarja, čeprav vemo, da časovne preference ekonomskih subjektov pripisujejo denarju danes večjo vrednost kot v prihodnosti. Tega dejstva ni dobro spregledati, še posebno ne pri gradbenih in podobnih projektih, ki so praviloma dolgotrajni in ima v njih časovna vrednost denarja še posebno izrazito vlogo. Torej moramo preiti časovno neskladje med denarnimi tokovi različnih obdobji, kar rešimo z dinamičnimi metodami.

Najpogosteje uporabljeni dinamični metodi sta metoda čiste sedanje vrednosti (angl. *net present value*) in interne donosnosti ali interne stopnje donosa (angl. *internal rate of return*)². Prva, kakor opisuje Kerzner (1998), temelji na primerjanju »diskontiranih denarnih tokov z začetno naložbo«, pri čemer ugotavljamo, koliko je sedanja vrednost razlike med pričakovanimi pritoki in odtoki večja od začetne investicije. Če je ta pozitivna ali vsaj enaka 0, štejemo naložbo za upravičeno ali še upravičeno.

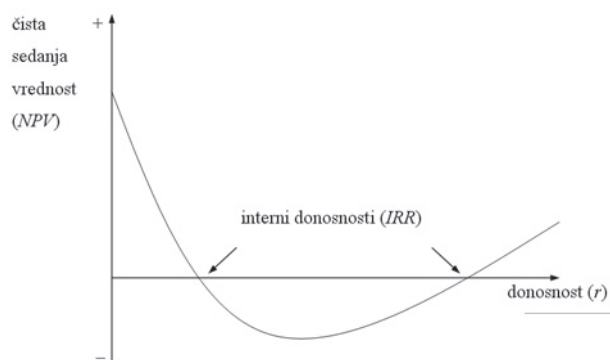
»Pri investicijskih projektih v realnem sektorju imamo poleg periodičnih donosov navadno tudi neko preostalo vrednost ob koncu življenjske dobe. Vsebinsko je lahko problematika tega zneska precej drugačna od tiste, s katero se spopadamo pri načrtovanju donosov (...), njegova računsko vloga pa je povsem enaka vlogi zadnjega donosa« (Čibej, 1999). To preostalo vrednost³ upoštevamo kot ustrezen pozitiven popravek zadnjega pritoka.

Metoda čiste sedanje vrednosti nima pomembnih metodoloških pomanjkljivosti, so pa rezultati težko razumljivi ali medsebojno celo neprimerljivi,

kadar gre za projekte ali investicije različnega obsega. Zaradi tega se je v praksi bolj uveljavila metoda interne donosnosti. Čeprav je po enačbi navidezno podobna metodi čiste sedanje vrednosti, je med njima glavna razlika v tem, da pri metodi čiste sedanje vrednosti iščemo presežek diskontiranih denarnih pritokov nad diskontiranimi denarnimi odtoki, pri metodi interne donosnosti pa obe kategoriji izenačimo. Ti kategoriji sta enaki, kadar je čista sedanja vrednost enaka 0. Dobimo torej polinomske enačbe, ki je brez sodobnih računalniških programov ali finančnih kalkulatorjev rešljiva le ponavljalno ali z interpolacijo. Sodobni računalniški programi in finančni kalkulatorji pa ponujajo izračun interne donosnosti kot standardno funkcijo.

»Metodo interne donosnosti je smiselno uporabljati pri samostojnih in neodvisnih projektih (pri katerih odgovarjamo na vprašanje, ali je donosnost projekta višja ali nižja od tržne)« (Lumby in Jones 1999). Vendar, denarni tokovi določenega projekta so lahko nihajoči, tako da ima enačba več ničel, torej navidezno dobimo več interne donosnosti. »Interna donosnost projekta je koren polinomske enačbe (...). Problem pri tem je – kar je dokazal že matematik petnajstega stoletja Descartes s "pravilom predznakov" – da je mogočih toliko rešitev, kot je sprememb predznaka« (Lumby, in Jones 1999). Tako pri projektih, pri katerih denarni tokovi spreminjajo predznak v različnih obdobjih, dobimo več korenov enačbe, kar pomeni več interne donosnosti (slika 1).

Več interne donosnosti nima prave sporočilnosti, saj se lahko ta donosnost razlikuje tudi za večkrat.



Slika 1: Enačba funkcije z dvema korenoma – večkratna (multipla) interna donosnost

V takšnem primeru nam računalniški programi in finančni kalkulatorji omogočijo oceno (ugibanja) približka, vendar tudi to ne vodi nujno do pravega rezultata.

Približno interno donosnost je mogoče ugotoviti tako, da pri enačbah z več spremembami predznaka izločimo drugo in nadaljnje spremembe. Denarne tokove pri neželjenih spremembah predzna-

²Zaradi prostorske omejenosti se bomo pri dinamičnih metodah omejili samo na opisovanje pomanjkljivosti omenjenih dveh.

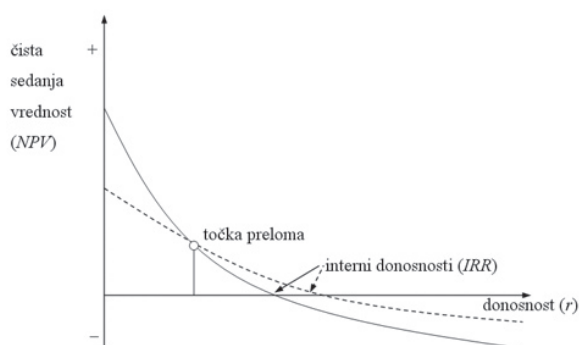
³V tem delu jo imenujemo tudi likvidacijska vrednost.

ka s primerno diskontno mero izračunamo na čas začetnega vložka ali na čas denarnega toka, ki ima enak predznak kot diskontirani. Niti ta način pa ne reši problema večkratne interne donosnosti popolno, ampak poda le približno rešitev, saj za diskontiranje denarnih tokov uporabimo diskontno mero, ki je praviloma različna od interne donosnosti ali ji je zgolj naključno enaka.

Omenimo še dve težavi, ki se lahko pojavita pri metodi interne donosnosti. Najprej, rezultat enačbe je lahko neka interna donosnost, čeprav je čista sedanja vrednost pri vseh donosnostih manjša ali enaka 0. V tem primeru je lahko odločitev, ki temelji izključno na metodi interne donosnosti, napačna. Prav nasproten primer pa je, ko enačba nima ničle, kar pomeni, da interne donosnosti sploh ni mogoče izračunati, hkrati pa daje ves čas pozitivno čisto sedanjo vrednost. Ker v tem primeru enačba nima rešitve, je, kar zadeva oceno, neuporabna.

Kadar vrednotimo dva projekta, po metodi čiste sedanje vrednosti in hkrati po metodi interne donosnosti, lahko naletimo tudi na problem, ki ga imenujemo navzkrižna indikacija, torej rezultat, dobljen po metodi čiste sedanje vrednosti, daje drugačen »nasvet« kakor rezultat, dobljen po metodi interne donosnosti (Holmes, 1998). Takšen primer⁴ grafično ponazarjamo na naslednji sliki.

Na prikazu ima projekt, ki mu pripada črtkana krivulja, večjo interno donosnost, a hkrati v intervalu



Slika 2: Navzkrižje rezultatov metod čiste sedanje vrednosti in interne donosnosti

od 0 do točke preloma manjšo čisto sedanjo vrednost. V tem intervalu bi torej po metodi interne donosnosti izbrali projekt, ki mu pripada črtkana krivulja, po metodi čiste sedanje vrednosti pa tistega, ki mu pripada polna. Oba izbora seveda ne moreta biti pravilna.

⁴Primer se nanaša na projekta z enakim začetnim vložkom in enakim trajanjem. Poseben primer navzkrižnega indiciranja obeh metod sta lahko projekta z neenakim začetnim vložkom ali neenakim trajanjem, vendar teh primerov v tem prispevku ne obravnavamo posebej.

3 Predmet raziskave

Raziskave, ki so jih izvajali v osemdesetih letih, so dokazovale, da z razvojem finančnih kalkulatorjev in elektronskih preglednic narašča uporaba dinamičnih metod in hkrati upada uporaba statičnih metod za namene ocenjevanja. Zelo dobre rezultate v prid dinamičnim metodam so pokazale raziskave v velikih podjetjih v ZDA, ki jih povzemamo v tabeli 1.

	1980 (%)	1975 (%)	1970 (%)
Dinamične metode	71	58	41
Metoda tekoče donosnosti	10	17	28
Metoda časa vračila vloženih sredstev	5	12	15
Druge metode / ni odgovora	14	13	16
	100	100	100

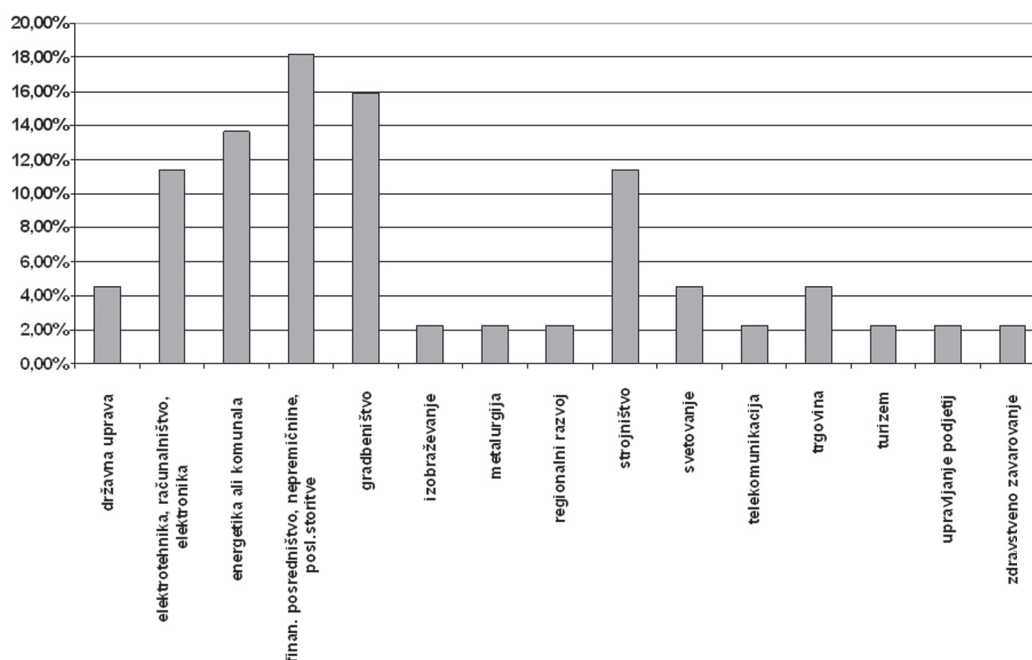
Tabela 1: Temeljne metode vrednotenja, uporabljane v velikih podjetjih v ZDA (Klammer in Walker, 1984; povzeto po Puxty in Dodds, 1991)

Omejitev izvornih podatkov v predstavljeni raziskavi na velika podjetja, omejenost raziskave na ZDA in hkrati časovna odmaknjenost objave so spodbudili raziskavo o uporabi metod ocenjevanja projektov v podjetjih v Sloveniji. Za pridobitev podatkov smo v maju 2005 opravili anketo med slovenskimi podjetji, kateri večina so člani Slovenskega združenja za projektni management.

Glavno področje analize je prikaz poznavanja in uporabe statičnih in dinamičnih metod vrednotenja projektov. V analizi so bili zajeti strokovnjaki iz vse Slovenije, z različnih delovnih področij in različne izobrazbene strukture. Največ anketirancev (18,18 %) je bilo zaposlenih v podjetjih, ki pretežno poslujejo v finančnem posredništvu, nepremičninah in poslovnih storitvah, sledijo zaposleni v gradbeništvu (15,91 %) ter energetiki in komunalni (13,64 %). Struktura anketirancev glede na dejavnost je razvidna iz slike 3.

Struktura anketirancev glede na število zaposlenih v podjetjih pokaže, da smo največ odgovorov prejeli od zaposlenih v malih podjetjih z manj kot 50 zaposlenimi, in to kar 36,36 odstotkov. Sledijo podjetja s 100 do 499 zaposlenimi, katerih delež je 20,45-odstoten, in podjetja s 1000 do 3000 zaposlenimi, z 18,18-odstotnim deležem.

S porazdelitvijo anketirancev glede na njihov položaj v podjetju smo ugotovili, da smo pretežni del odgovorov prejeli od vodij oddelkov ali direktorjev sektorjev (27,27 %), od strokovnih delavcev brez vodstvenih funkcij (22,73 %) ter od direktorjev družb (20,45 %). Ne glede na položaj, ki ga imajo vprašani v podjetju, jih ima največ med njimi, 38,64 %, univerzitetno izobrazbo. Druga najbolj pogosta



Slika 3: Relativni prikaz strukture anketirancev glede na dejavnosti podjetja

izobrazba vprašanih je magistrska ali doktorska (34,09 %), sledi visokošolska strokovna izobrazba, ki jo ima več kot petina vseh, le okrog 7 % pa ima srednješolsko izobrazbo ali na vprašanje niso odgovorili.

3.1 Poznavanje in uporaba statičnih in dinamičnih metod ocenjevanja projektov

Analiza poznavanja ali uporabe statičnih in dinamičnih metod ocenjevanja projektov v podjetjih je v skladu s pričakovanji pokazala, da večina podjetij pri svojem delu uporablja omenjene metode. V tabeli 2 prikazujemo uporabo in poznavanje statičnih metod ocenjevanja v podjetjih.

	Uporablajo	Poznajo	Ne poznajo
Metoda časa vračila vloženih sredstev	77,27 %	13,64 %	9,09 %
Metoda tekoče donosnosti	65,91 %	18,18 %	15,91 %

Tabela 2: Uporaba in poznavanje statičnih metod ocenjevanja projektov

Vidimo lahko, da podjetja za ocenjevanje projektov največkrat uporabljajo metodo časa vračila vloženih sredstev (77,27 %). Kar 22,5 % anketirancev pa projekte ocenjuje izključno (!) s to metodo, medtem ko izključno metodo sprotne donosnosti uporablja 12,5 % anketirancev. Večina podjetij, ki ocenjuje projekte z omenjenima metodama, uporablja

kombinacijo obeh, delež teh je 57,5 %. Iz analize podatkov je prav tako razvidno, da 3,3 % podjetij poleg metode časa vračila vloženih sredstev in metode sprotne donosnosti uporablja tudi druge statične metode ocenjevanja (npr. analiza izgube dobička).

Med dinamičnimi metodami je najbolj razširjena uporaba metode čiste sedanje vrednosti (uporablja jo 70,45 % anketirancev), sledi pa metoda interne donosnosti z ne dosti manjšo priljubljenostjo (68,18 %). Najmanj jih projekte ocenjuje z metodo modificirane interne donosnosti (29,55 %), kar je mogoče razložiti z dejstvom, da je uporaba te metode precej dolgotrajna. Uporabo in poznavanje dinamičnih metod prikazujemo v tabeli 3.

	Uporablajo	Poznajo	Ne poznajo
Metoda čiste sedanje vrednosti	70,45 %	13,64 %	15,91 %
Metoda interne donosnosti	68,18 %	15,91 %	15,91 %
Indeks čiste sedanje vrednosti	40,91 %	11,36 %	47,73 %
Metoda modificirane interne donosnosti	29,55 %	22,72 %	47,73 %

Tabela 3: Uporaba in poznavanje dinamičnih metod ocenjevanja projektov

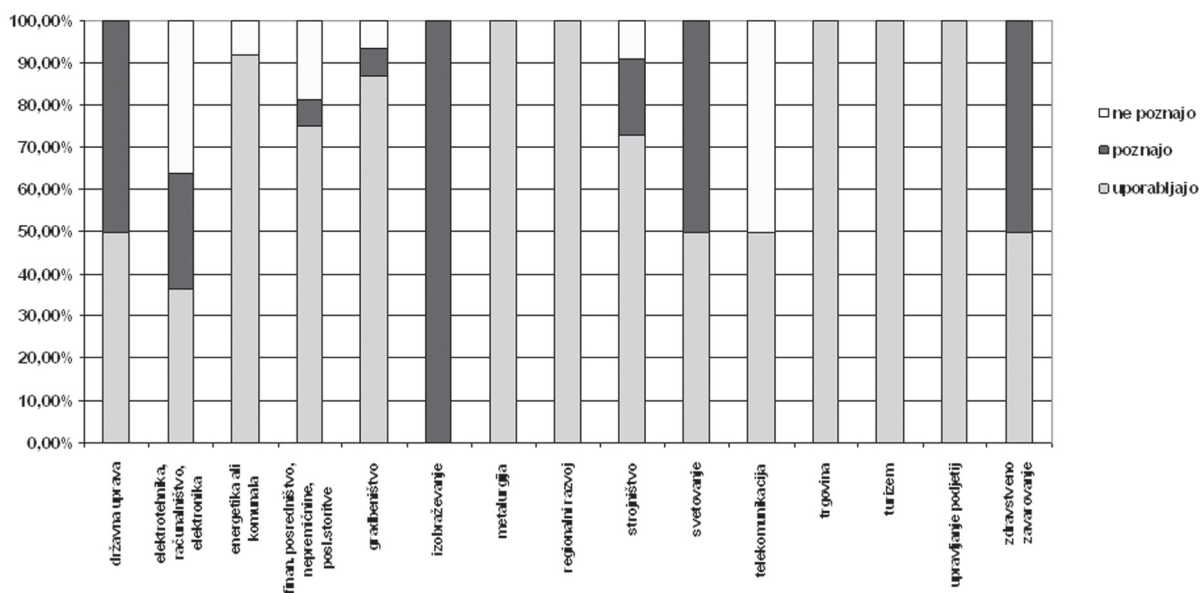
Pri ugotavljanju kombinirane uporabe dinamičnih metod za evalvacijo projektov smo ugotovili, da več kot 58 % podjetij, ki ocenjujejo projekte z dinamičnimi metodami, uporablja le eno od njih.

Izključno metodo čiste sedanje vrednosti uporablja 19,35 % anketirancev, slabih 26 % pa pri ocenjevanju projektov uporablja le metodo interne donosnosti. Kombinacijo vseh v raziskavi zajetih dinamičnih metod (metode čiste sedanje vrednosti, indeks čiste sedanje vrednosti, metode interne donosnosti in modificirane interne donosnosti) uporablja 6,5 % anketirancev. V skladu s pričakovanji so rezultati tudi pokazali, da večina, ki ocenjuje projekte, povezuje uporabo statičnih metod z dinamičnimi. Delež teh je 72,50 %.

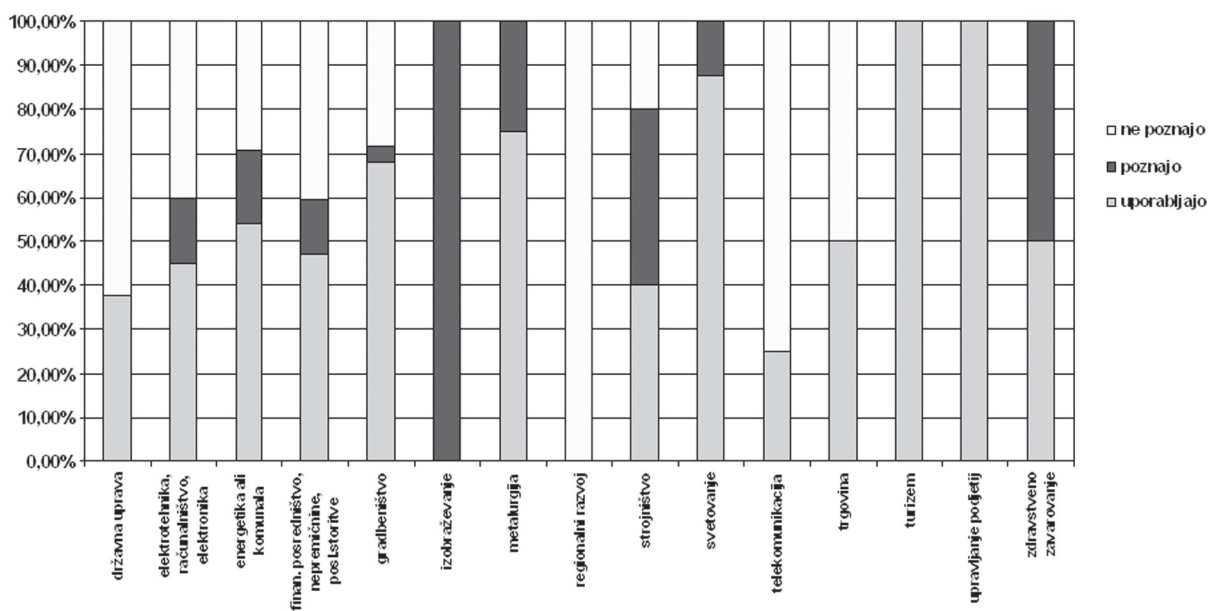
Analiza uporabe statičnih metod vrednotenja pokaže kar precejšnjo razliko v njihovi uporabi glede na dejavnost, iz katere prihajajo anketiranci. Večina

vprašanih, katerih institucije poslujejo v elektrotehniko, računalništvu in elektroniki ter izobraževanju, je odgovorilo, da v organizaciji, v kateri so zaposleni, pri ocenjevanju projektov ne uporabljajo statičnih metod. Anketiranci z vseh drugih področij so pretežno odgovorili, da pri ocenjevanju projektov te metode uporabljajo, kar je podrobneje razvidno iz slike 4.

Analiza uporabe dinamičnih metod je pokazala, da je več dejavnosti, pri katerih je njihova uporaba manj pogosta kakor uporaba statičnih metod, v nekaterih dejavnostih pa pretežni del anketirancev omenjenih metod sploh ni poznal, kar je mogoče podrobneje razbrati iz slike 5. Najpogosteje



Slika 4: Uporaba statičnih metod ocenjevanja projektov glede na dejavnost



Slika 5: Uporaba dinamičnih metod ocenjevanja projektov glede na dejavnost podjetja ali institucije

uporabljajo dinamične metode v turizmu in upravljanju podjetij, medtem ko v izobraževanju ne uporabljajo nobenih metod ocenjevanja projektov, poznajo pa tako statične kot tudi dinamične metode (slika 4 in 5).

3.2 Poznavanje pomanjkljivosti metod ocenjevanja projektov

Zaradi pomanjkljivosti metod ocenjevanja projektov, ki smo jih opisali v teoretičnem delu, in katerih nepoznavanje lahko celo pripelje do napačnih sklepov, smo posebno pozornost pri izvajanju anket namenili vprašanju poznavanja pomanjkljivostmi metod ocenjevanja projektov. V prikazu rezultatov se omejujemo na pomanjkljivosti metode časa vračila vloženih sredstev med statičnimi ter metode interne donosnosti med dinamičnimi metodami, saj izbrani metodi obsegata največ pomanjkljivosti, ki bi lahko privedle do napačnega sklepanja.

Analiza poznavanja pomanjkljivosti metode časa vračila vloženih sredstev pokaže (tabela 4), da največ anketirancev pozna popačenost rezultata zaradi neupoštevanja časovne dospelosti plačil, kar je pričakovano, saj se ujema z definicijsko pomanjkljivostjo vseh statičnih metod. Najmanj je poznana popačenost rezultata zaradi upoštevanja fiktivnega povprečnega donosa v reprezentativnem obdobju. Ta pomanjkljivost se nanaša na enega od načinov izračunavanja časa vračila sredstev, pri katerem predvidimo, koliko bo obsegal stanovitni (stabilizirani) donos v določenem obdobju (na primer donos na leto). Če obseg investicije delimo z dobljenim stanovitim donosom, dobimo čas vračila sredstev. Ta pomanjkljivost se ne pojavlja pri vseh načinih izračunavanja časa vračila sredstev, kar bi lahko bil razlog za njeno manjše poznavanje.

Popačenost rezultata	Poznajo
zaradi neupoštevanja časovne dospelosti plačil	52,27 %
zaradi neupoštevanja plačil po preteku časa vračila investicije	38,64 %
zaradi nezmožnosti prilagajanja tveganja	50,00 %
zaradi upoštevanja fiktivnega povprečnega donosa reprezentativnega obdobja	15,91 %

Tabela 4: Poznavanje pomanjkljivosti metode časa vračila vloženih sredstev

Pri analizi pomanjkljivosti metode interne donosnosti (tabela 5) smo ugotovili, da največ vprašanih (slaba polovica) pozna večkratno interno donosnost, kar lahko pojasnimo z izkušnjami pri delu s kalkulatorji in računalniškimi programi, ki v takšnih primerih brez dodatnih podatkov (ponavadi podajanja približne interne donosnosti) ne morejo enolično rešiti enačbe in s tem omenjeno pomanjkljivost opazno »pou-

darijo«. Prav tako veliko vprašanih (več kot tretjina) pozna popačenost rezultata zaradi predpostavke, da se vsa sredstva reinvestirajo po donosnosti, ki je enaka interni. Sorazmerno dobro poznavanje te pomanjkljivosti je pričakovano, saj jo je mogoče »izluščiti«
že iz zasnove enačbe za izračun interne donosnosti. Najbolj skromno (manj kot 20-odstotno) pa je poznavanje problema navzkrižne indikacije, saj se ta problem pojavi šele pri hkratnem ocenjevanju (dveh) projektov z metodo čiste sedanje vrednosti in z metodo interne donosnosti, ob tem pa morata ocenjena projekta imeti še izrazito različne denarne tokove.

Popačenost rezultata	Poznajo
navzkrižna indikacija čiste sedanje vrednosti in interne donosnosti	15,91 %
večkratna interna donosnost	43,18 %
zaradi predpostavke, da se vsa plačila reinvestirajo po donosnosti, ki je enaka interni	34,09 %

Tabela 5: Poznavanje pomanjkljivosti metode interne donosnosti

Iz izsledkov raziskave poznavanja pomanjkljivosti pri uporabi metode časa vračila vloženih sredstev in interne donosnosti je razvidno, da kar 40,91 % vseh, ki so se odzvali, pozna le eno od pomanjkljivosti metode časa vračila vloženih sredstev, kakor tudi eno od pomanjkljivosti metode interne donosnosti. Delež poznavanja vseh navedenih pomanjkljivosti je pri metodi časa vračila vloženih sredstev 9,09 %, pri metodi interne donosnosti pa le 4,55 %. Nobene pomanjkljivosti prve metode ni poznalo 13,6 % anketirancev, druge metode pa skoraj 32 % vprašanih. Prav tako smo ugotovili, da poleg naštetih pomanjkljivosti redki posamezniki (4 %) poznajo tudi druge pomanjkljivosti.

4 Sklep

Iz pregleda vseh rezultatov raziskave lahko ugotovimo, da so statične metode pri nas še vedno razmeroma priljubljene, saj uporablja metodo časa vračila sredstev samostojno ali v povezavi z drugimi metodami več kot tri četrtine vprašanih. Nekoliko manj priljubljene so dinamične metode. Njihova uporaba sicer ni zanemarljiva, kljub vsemu pa komaj dosega uporabo v velikih podjetjih v ZDA v osemdesetih letih prejšnjega stoletja. Izledek je nekoliko presenetljiv, saj smo pričakovali, da bodo zaradi možnosti izračunavanja dinamičnih metod z vsakim računalnikom s programom za delo z elektronskimi preglednicami (excel ali podobno) te metode popularnejše. Poraja se vprašanje, zakaj je priljubljenost dinamičnih metod tako majhna. Odgovor nanj presega pričujočo raziskavo, zastav-

lja pa se hipoteza, da se je rast uporabe teh metod, ki je bila posledica razcveta uporabe osebnih računalnikov, umirila (tudi v velikih podjetjih v ZDA), ter da uporabo drugih metod narekujejo potrebe in okoliščine. Zapisana hipoteza je lahko tudi iztočnica za nadaljnje raziskovalno delo.

Ugotovili smo, da veliko vprašanih ne pozna pomanjkljivosti metod, s katerimi izvajajo ocenjevanje, čeprav hkrati ugotavljamo, da je poznavanje pomanjkljivosti statičnih metod nekoliko boljše od poznavanja pomanjkljivosti dinamičnih metod. Delno je to mogoče pojasniti s pogostejšo uporabo statičnih metod (in posledično z njihovim boljšim poznavanjem), predvsem pa lahko razlog iščemo v njihovi preprostosti.

Če izkustvene ugotovitve povežemo s teoretičnimi spoznanji, lahko sklenemo, da je treba za zanesljive rezultate različne metode povezati med seboj, saj lahko same vodijo do napačnih sklepov. Statične metode so zaradi svoje preprostosti primerne le za vnaprejšnje ocenjevanje smiselnosti izvajanja projekta, za natančnejše analize pa je treba poseči po dinamičnih metodah. Pri tem je smiselno metodo interne donosnosti povezati z metodo čiste sedanje vrednosti, v zahtevnejših primerih pa tudi z rezultati kakšne druge dinamične metode.

5 Viri in literatura

»**Building in Value**« (1999), ur. Best, R. in de Valence G., Arnold, London.

Čibej, J. A. (1999): **Matematične metode**, Gradivo za izobraževanje za pridobitev strokovnega naziva preizkušeni ocenjevalec vrednosti nepremičnin, Slovenski inštitut za revizijo, Ljubljana.

Holmes, P. (1998): **Investment Appraisal**, International Thomson Business Press, London.

Kerzner, H. (1998): **Project Management: a System Approach to Planning, Scheduling, and Controlling**, 6. izd., John Wiley & Sons, New York.

Lumby, S., in Jones, C. (1999): **Investment Appraisal and Financial Decisions**, International Thomson Business Press, London.

Olfert, K. (1995): **Investition**, 6. izd., Friederich Kiehl Verlag GmbH, Ludwigshafen (Rhein).

Puxty, A. G., in Dodds, J. C. (1991): **Financial management: method and meaning**, 2. izdaja, ur. Wilson, R. M. S., Chapman & Hall, London.

Wanninger, R. (1999): **Wirtschaftliche Aspekte des Bauens**, skripta, Technische Universität Braunschweig, Braunschweig.

Model izvajanja strategij s projekti

dr. Milena Sedovnik

Autocommerce d.d., Baragova 5, 1000 Ljubljana

e-pošta: milena.sedovnik@autocommerce.si

Povzetek

Pri izvajanju strateškega plana in s tem uresničevanja strategij v praksi prihaja do vrste problemov. Vzroki zanje so zelo različni, posledica pa pogostokrat v praksi neizvedeni strateški plani. Zanimarjanje povezanosti strategij in z njimi povezane organizacije je eden od pomembnih vzrokov težav neuresničevanja strategij in strateškega plana. Kot je poslovanje podjetja, katerega sestavni del so strategije, nujno planirati, izvajati in kontrolirati, tako je nujno organizacijo planirati, uveljaviti in kontrolirati. Organizacijo planirati, uveljaviti in kontrolirati pa pomeni planirati, uveljaviti in kontrolirati organizacijske procese in organizacijsko strukturo (tehnično, ravnalno, komunikacijsko, ipd.). V prispevku je predstavljen organizacijski pristop izvajanja strateškega plana in strategij. Predlagan je eden od možnih načinov uresničevanja strategij, to je uresničevanje strategij s projekti.

Ključne besede: strateški plan, strategije, poslovanje, organizacija, projekti

1 Uvod

Stalno spreminjajoče se razmere v poslovnem okolju ravnatelje (managerje) podjetij silijo, da vedno več časa namenjajo razmišljanju o prihodnosti podjetja. Pri tem temeljito analizirajo svoje delovanje in še posebno okolje, ki ga predvidevajo v več scenarijih. Trenutni položaj povezujejo s prihodnjim. Vez med njima določajo strategije kot način za doseganje strateških ciljev.

Dejstvo je, da se pri izvajanju strateškega načrta in s tem uresničevanja strategij v vsakdanjem ravnanju pojavlja vrsta težav, katerih vzroki so zelo različni (neustrezen potek strateškega načrtovanja, spremembe v okolju, neuspešno izvajanje strateškega načrta), posledica pa pogostokrat v praksi neizvedeni strateški načrti. Z njimi se ukvarja vrsta raziskovalcev, med njimi tudi tisti, ki vidijo enega od problemov neizvajanja strateškega načrta v nepravilnem razumevanju strategij in njihovi nezadostni pripravi za izvedbo. Določanje strategij tako vse bolj povezujejo z načinom njihove izvedbe ali vprašanjem, kako izvesti strategijo (Lord, 1993; Greiner in Schein 1988; Heracleous in DeVoge 1998 in drugi). Pri tem nakazujejo na podobnost lastnosti strategij in projektov ali utemeljujejo primernost izvedbe strategij s projekti kot enim od mogočih

pristopov uresničevanja strategij. Njihove ugotovitve temeljijo predvsem na praktičnih izkušnjah. Praktične ugotovitve pa je resnično zelo težko utemeljiti, če pri tem ne razlikujemo med procesom priprave strateškega načrta in strategij ter procesom priprave izvedbe strateškega načrta ali strategij, se pravi, če ne razlikujemo med poslovanjem in pripravo.

Pravilno razumevanje načrtovanja poslovanja in priprave izvedbe strateškega načrta je namreč eden od pogojev za uspešno uresničevanje strategij in s tem strateškega načrta. V prispevku proučujem obravnavano povezavo ter predlagam **organizacijski pristop** izvajanja strategij in strateškega načrta. Predlagani model temelji na Lipovčevem razumevanju priprave kot samostojnem predmetu obravnavanja, ki je ločen od neposrednega izvajanja. Skladno z njim se v podjetju prepletajo načrtovanje, izvedba in nadziranje dela posameznika in skupine ter načrtovanje, izvedba in nadziranje poslovanja podjetja kot celote. Gre torej za splet razmerij med ljudmi, ki je ključen za izvajanje strategij in ki ga je treba pred samim začetkom izvajanja strategij pripraviti, organizirati. Predlagani model povečuje zlasti učinkovitost izvajanja strateškega načrta in posledično tudi uspešnost poslovanja družbe kot celote.

Za objavo obravnavanega prispevka in v njegovem sklopu predlaganega modela, ki je eden od dosežkov doktorskega raziskovanja, sem se odločila, ker v ustaljenem ravnanju vedno znova ugotavljam nerazumevanje organizacije in organizacijskega pristopa s strani tako najbolj odgovornih ravnateljev kot tudi drugih sodelujočih pri izvajanju strateškega načrta. V praksi je še vedno malo ljudi, ki razumejo organizacijo kot splet razmerij med sabo, izražen tako v procesih kot tudi v organizacijskih strukturah. S prispevkom želim ponovno opozoriti na pomembnost razumevanja priprave in v nadaljevanju tudi na uveljavljanje tega pojma. Ta namreč omogoča in zagotavlja premišljeno izvajanje strategij in strateškega načrta. Naj omenim, da v prispevku managerje in iz njega izpeljane besede poimenujem s slovenskim izrazom ravnatelj in iz tega izpeljanimi besedami.

V nadaljevanju se obravnavani model omejuje na izvajanje strateškega načrta s projekti kot eno mogočih oblik izvajanja strateškega načrta. Model zajema naslednje stopnje:

- oblikovanje strateškega načrta in strategij podjetja kot poslovni vidik obravnave strateškega načrta in
- pripravo izvedbe strateškega načrta kot

organizacijski vidik, ki obsega:

- načrtovanje organizacije in oblikovanje projektov ali programa projektov izvajanja strateškega načrta (preoblikovanje strategij v projekte),
- uveljavljanje organizacije – izvajanje projektov (izvajanje strategij),
- spremljanje in nadziranje uveljavljanja organizacije – izvajanja projektov,
- spremljanje in nadziranje izvajanja strategij in strateškega načrta, zajemanje dosežkov projektov v dopolnjene strateške načrte ter povezovanje z letnimi načrti.

V nadaljevanju so poudarjene vsebine predvsem tistih stopenj, ki jih model uvaja posledično ugotovitvam povezovanja poslovanja in priprave.

2 Oblikovanje strateškega načrta in strategij podjetja

Z namenom, da bi se podjetja prilagodila pričakovanim prihodnjim razmeram, so začela strateško načrtovati. Iz vsebine kot tudi obsežnosti področij načrtovanja izhaja, da je sam proces strateškega načrtovanja poslovanja zahteven ter ga je treba načrtovati, izvajati in nadzirati. Pri tem je treba zagotoviti medsebojno povezanost in pogojenost posameznih stopenj načrtovanja, po drugi strani pa tudi **povezovanje s procesom priprave** in njegovimi stopnjami. Z njimi ni le tesno povezan, ampak nekako celo pogojen.

Proces strateškega načrtovanja zaradi zahtevnosti vsebine že sam po sebi ni preprost. Njegov glavni nosilec je ravnatelj podjetja. Metodološko in vsebinsko usmerjanje in usklajevanje celotnega procesa načrtovanja lahko izvaja sam osebno ali za to določi svoje sodelavce. V procesu načrtovanja dejavno sodelujejo tudi ravnatelji nižjih organizacijskih ravni ter drugi strokovnjaki in zaposleni, ki vplivajo na uspešnost poslovanja podjetja in razmišljajo o njegovi prihodnosti.

Proces strateškega načrtovanja je teoretično podrobno opisan v strokovni literaturi iz načrtovanja in managementa. Obsega najprej izdelavo analize poslovanja in organizacije ter analizo in predvidevanje okolja. Izid obeh so prednosti, slabosti ter priložnosti in nevarnosti po strateških poslovnih enotah. Sledi določitev poslanstva in vizije podjetja ter strateških ciljev in strategij za prihodnje načrtno obdobje in načinov za njihovo izvedbo.

Proces izdelave strateškega načrta je še zahtevnejši v sestavljenih podjetjih (korporacijah). Zahtevnost strateškega načrtovanja v sestavljenih podjetjih se kaže predvsem v usklajevanju procesov strateškega načrtovanja posameznih podjetij, ki potekajo vzporedno z namenom, da se na končni stopnji izdelata strateški načrt za krovno podjetje in

njihovo skupino. Pogosto je uporabljena portfeljska analiza. V tem primeru mora ravnateljstvo krovnega podjetja pred začetkom načrtovanja izdelati podroben načrt tega procesa, iz katerega so razvidne stopnje strateškega načrtovanja po posameznih družbah ter roki in točke, v katerih je treba usklajevati delne procese strateškega načrtovanja po podjetjih s procesom strateškega načrtovanja na ravni krovnega podjetja. Ravnateljstvo krovnega podjetja pred samim začetkom načrtovanja praviloma izdelata glavna izhodišča skupine podjetij, ki jih ravnateljstva posameznih podjetij uporabljajo kot podlago za razmišljanje o prihodnosti svojega podjetja.

S procesom izdelave strateškega načrta in njegovim namenom morajo biti dokaj podrobno seznanjeni sodelavci v podjetju ali njihovi skupini, ki kakor koli sodelujejo pri pripravi strateškega načrta, s samim namenom pa skoraj vsi zaposleni. V podjetju je nujno **vzpostaviti kulturo**, ki zaposlene seznanja z namenom in okvirno vsebino strateškega načrtovanja, hkrati pa spodbuja k razmišljanju o izboljšavah, racionalnosti ipd., skratka k inovativnosti podjetja. Obdelani in koristni predlogi in razmišljanje zaposlenih se smiselno vključujejo v strateške načrte strateških enot, posameznih podjetij in njihovih skupin.

Odločitveni stopnji procesa strateškega načrtovanja sta **oblikovanje strateških ciljev podjetja ali skupine podjetij in oblikovanje strategij** za njihovo uresničevanje.

Oblikovanje strateških ciljev podjetja je ena od znanih stopenj procesa strateškega načrtovanja. Poudarek, ki ga je smiselno izpostaviti, je nujnost upoštevanja načel, ki zagotavljajo, da so cilji: realni in razumljivi za vse interesne skupine zaposlenih, fleksibilni (dopuščajo spremembe), merljivi in motivacijski za vse zaposlene.

Zlasti pomembno je načelo realnosti načrtovanja, v okviru katerega se mora ravnateljstvo podjetja nujno vprašati, ali so oblikovani cilji dejansko v praksi tudi izvedljivi, **kakšne so njihove možnosti za uresničitev**, kaj mora podjetje narediti za njihovo izvedbo. Ravnateljstvo podjetja tako že na stopnji oblikovanja ciljev razmišlja o vprašanju, kako bo mogoče oblikovane cilje pozneje tudi izvesti. Tako lahko že na tej stopnji prepreči morebitne spremembe usmeritev, ki bi se sicer pojavile šele na stopnji izvedbe strateškega načrta. V nasprotnem primeru se oblikujejo želje, piše o neuresničljivih ambicijah ravnateljstva podjetja ali skupine podjetij, katere »prenese vsak papir«. To pa je lahko poleg neupoštevanja še preostalih predhodnih načel pri oblikovanju strateških ciljev eden od ključnih razlogov za poznejše težave zaradi neizvajanja strateškega načrta.

Oblikovanju strateških ciljev sledi **določanje strategij** za njihovo uresničevanje. To je določanje poti za uresničevanje strateških ciljev ali kot pravi

Porter (v Kaplan in Norton, 2001), opisovanje dejavnosti, ki si jih podjetje izbere za izvedbo zamišljenih usmeritev. Strategije morajo zajemati gibanje podjetja od njegovega trenutnega položaja do želenih razmer v prihodnosti. Ker podjetje ne more podrobno predvideti svoje prihodnosti, načrtuje pot/strategije (načrtovane poti/strategije) na podlagi vrste predpostavk, ki morajo biti opisane kot skupina vzročno-posledičnih odnosov, nedvoumnih in z možnostjo preizkusiti jih. Preizkušanje pomeni vrednotenje poti na podlagi teh predpostavk, ki se lahko nanašajo bodisi na predviden obseg bodisi na finančne, kadrovske vire ipd. S preizkušanjem dobimo ovrednotene strategije.

Za uresničitev strateškega cilja lahko ravnateljstvo podjetja določi eno ali več strategij, odvisno od zahtevnosti in večplastnosti strateškega cilja. V odvisnosti od ravni strateškega cilja (skupina podjetij, podjetje, področje – funkcija) lahko določi tudi različne ravni strategij (korporacijsko, poslovno, funkcijsko). Pri tem je zelo pomembno, da se **vpraša, kako uresničiti strategijo ali kdaj in kaj je potrebno za njeno uresničitev ter kako so posamezne strategije povezane z drugimi**. Ne nazadnje mora določiti tudi **odgovorno osebo** za uresničitev strategije.

Razmišljanje o strategijah, predvsem pa njihovo preizkušanje (kakovostno in količinsko) pogosto zelo vpliva na dokončno odločanje o prvotno oblikovanih strategijah. Mogoče je, da razprava o strategijah povratno vpliva na zamišljene strateške cilje. Ugotovi se lahko, da ti ne ustrezajo prej navedenim načelom, denimo, da niso realni in jih ni mogoče dejansko izvesti, za izvedbo strateških ciljev podjetje nima zadostnih sredstev ali virov, še posebno strokovnjakov ipd.

Vsebinsko in metodološko morajo biti strategije določene tako, da jih razumejo vsi zaposleni. Z njimi morajo biti usklajene vse potrebne poslovne prvine. Ravnateljstvo v okviru oblikovanja strategij praviloma določi tudi ustrezne kazalnike, s katerimi v nadaljevanju tudi spremlja uspešnost njihovega izvajanja.

3 Priprava izvedbe strateškega načrta

Razpravi o strategijah za izvedbo strateških ciljev, ki je namenjena predvsem vsebinskemu opisovanju načina in dejavnosti, kako uresničiti zamišljene strateške cilje, sledi razmišljanje o tem, **kako oblikovane strategije v podjetju dejansko uresničiti**. V okviru obravnavanega modela je to na novo uvedena stopnja, ki ima z vidika cilja dejanske uresnitve strategij ključni pomen. Strategije namreč ne izvajajo njihovi snovalci. To pomeni, da je njihovo izvedbo treba pripraviti, organizirati, kar zahteva od ravnateljev **miselni preskok iz poslovanja v pripravo**.

Poslovanje in priprava se v tej točki prepleteta. Preskok v pripravo je zahteven, v teoriji in praksi pa pogostokrat zanemarjen. Organizacijo kot sistem razmerij med ljudmi je na podlagi predhodnih ugotovitev namreč treba načrtovati, uveljaviti in nadzirati. Stopnja pomeni **nov vidik** in je posledica povezovanja poslovanja in organizacije.

3.1 Načrtovanje priprave projekta

Načrtovano strategijo uresničujejo zaposleni. Zato je treba določiti njihove zadolžitve, odgovornosti in avtoriteto, torej organizacijo. Naravi strategiji pa nedvoumno organizacijsko ustrezajo projekti.

Načrtovanje organizacije izvajanja strateškega načrta **s projekti** se izvaja dvostopenjsko:

- pripravo izvedbe strateškega načrta kot organprva stopnja – načrtovanje organizacije posamičnega projekta,
- druga stopnja – načrtovanje organizacije projektov, ki so evidentirani za izvedbo strateškega načrta kot celote.

V okviru oblikovanja strategij mora ravnateljstvo podjetja določiti ravnatelja ali sodelavca, ki je odgovoren za pripravo strateškega načrta kot celote, in osebe, odgovorne za izvedbo določenih strategij. Njihova naloga je, da skupaj s preostalimi odgovornimi sodelavci na tej stopnji za vsako strategijo, določeno v strateškem načrtu, odgovorijo na vprašanja, kot so:

- naloge in zadolžitve, potrebne za izvedbo strategije,
- potrebna sredstva in viri,
- razmerja, povezave z drugimi strategijami,
- pomembnost (prednost) za izvedbo,
- roki za izvedbo,
- predlagani kandidati za ravnanje in izvajanje predhodnih dejavnosti, po potrebi tudi zunanji sodelavci ipd.

To pomeni, da razmišljanje o tem, kaj podjetje želi uresničiti z določeno strategijo (poslovni del), povežejo s tem, kaj vse je treba pripraviti, organizirati, da bodo posamezni izvajalci na stopnji izvedbe lahko ustrezno uresničevali svoje naloge. Razmišljajo torej o vprašanih, ki so predmet organizacije ali **preoblikujejo strategije v projekte**, potrebne za izvedbo določenih strategij podjetja. Tako predlagajo projekte za uresničitev teh strategij.

Rezultat te stopnje so zato predlagani **projekti**, ki naj bi zagotovili izvedbo strategij. Ravnateljstvo podjetja v svojstvu naročnika za vsak projekt izda začetni list projekta, imenovan tudi **matični list**, s katerega so razvidni vsi ključni podatki o projektu: namen, cilji projekta, stopnje ali dejavnosti projekta, ravnatelj projekta, pričakovani rezultati, želeni končni rok izvedbe ter tudi datum in odgovorna oseba, ki je določila projekt. Določitvi projekta

sledijo dokumentacijsko tehnične dejavnosti, ki so zelo pomembne za poznejše spremljanje projekta in izvajanja projektov.

Pretvorba strategij v projekte je zahtevna naloga. Oblikovani projekti so organizacijsko orodje in kot taki predmet organizacije. Z opredelitvijo projektov kot organizacijske oblike izvedbe strategij se vzpostavijo in dinamično vzdržujejo ustrezna razmerja med člani projekta z namenom ustrezne izvedbe ciljev projekta. Glede na dejstvo, da so strategije podjetja lahko različne in vezane na časovno različna obdobja, je lahko **različna** tudi predhodno opisana **pretvorba strategij v projekte**. Različna je lahko tako po globini opredelitve kot tudi času izvedbe. Praviloma velja, da se, če so strategije določene za nekoliko odmaknjen rok, pretvorba v projekte opravi le v smislu evidentiranja projekta ali več teh (določijo se le osnovna izhodišča projekta).

Podobno kot lahko strategije vplivajo na spremembo prvotno oblikovanih strateških ciljev, lahko pretvorba strategij v projekte pogostokrat vpliva na **spremembe in dopolnitve prvotno oblikovanih strategij, morda celo strateških ciljev podjetja**. Njihova razgradnja namreč zahteva, da se oblikovane strategije preverijo z različnih vidikov, kar pa v marsikaterem primeru zahteva podrobnejšo obdelavo.

Odobritvi in uskladitvi posamičnih projektov sledi druga stopnja načrtovanja organizacije, to je načrtovanje priprave vseh projektov, ki so potrebni za izvedbo strateškega načrta kot celote (program projektov). V njenem okviru mora najvišje ravnanje podjetja na podlagi oblikovanih projektov (na prvi stopnji načrtovanja organizacije) **preučiti predvsem projekte, potrebne za izvedbo strategij, ki so ključne za izvedbo strateškega načrta kot celote**. V ta namen jih ponovno preveri z vidika zamišljenih strategij kot tudi strateških ciljev podjetja ali skupine podjetij kot celote. Projekte uskladi med seboj v smislu potrebnih virov, sredstev in še posebno povezav med njimi. Pri tem je zlasti pomembno imenovanje ravnateljev projektov za ključne projekte, od katerih je v veliko primerih odvisna končna učinkovitost projekta. Usklajevanje projektov je ena od ključnih dejavnosti, v okviru katere ravnanje podjetja določi prednostne naloge za izvajanje projektov.

Po podrobni preučitvi in uskladitvi ključnih projektov ravnanje podjetja **potrdi strategije in projekte**. Sledi **potrditev strateškega načrta kot celote**. Medtem ko so strategije obvezna sestavina strateškega načrta, so evidentirani projekti bodisi sestavina strateškega načrta bodisi priloga strateškemu načrtu. Lahko so tudi samostojen dokument, ki je predmet nadaljnje razgradnje in obdelave ali stopnje načrtovanja priprave.

Ravnatelj projektov mora vsak odobreni projekt zavesti v ustrezno evidenco **seznam odobrenih projektov**, s katerega so razvidni vsi odobreni

in za izvedbo strateškega načrta nujni projekti, njihovi ravnatelji, prednostne naloge in osnovne povezave med njimi (**načrt organizacije programa ali portfelja projektov**) ter **ravnatelju projekta** izda **sklep** o odobritvi projekta.

Ravnatelj mora po prejemu sklepa o odobritvi projekta ponovno preveriti prvotno opredelitev projekta. Zato tega po potrebi natančneje načrtuje:

- podrobne dejavnosti, naloge, delne naloge projekta (tehnična razmerja),
- roke posamičnih dejavnosti in končni rok projekta,
- potrebno število izvajalcev in podizvajalcev, njihove zadolžitve, pristojnosti in odgovornosti,
- orodja, ki se bodo uporabljala v projektu,
- razmerja med člani projektnega tima in zunaj njega (ravnalna, motivacijska, komunikacijska in druga), ki ustrezajo značilnostim projekta,
- potrebna sredstva in druge pogoje za izvedbo,
- metodo dela in drugo.

Ravnatelj projekta tako v okviru te stopnje načrtovanja izdelata **načrt priprave projekta**, v okviru katerega določi in natančno opredeli vse predhodne postavke. Načrt organizacije dostavi skrbniku projektov. Ta morebitno večje odstopanje načrta priprave od prvotno oblikovanih izhodišč odobrenega projekta posreduje v ponovno presojo ravnateljstvu podjetja, ki posredovani načrt priprave projekta ponovno preuči z vidika namena, sredstev, virov in prednostnih nalog ter skrbniku projekta in imenovanemu ravnatelju projekta sporoči odločitve v zvezi s sprejetimi spremembami. Izdelani načrt priprave projekta in morebitne spremembe so ravnatelju projekta podlaga za nadaljnje dejavnosti v projektu (uveljavitev in nadziranje načrtovane priprave), skrbniku pa za spremljanje izvajanja projekta. Skrbnik projekta na podlagi podrobnega načrta organizacije dopolni prvotno oblikovani seznam projektov s podatki, kot so: stopnje, dejavnosti in roki, odgovorni nosilci.

3.2 Uveljavljanje priprave projektov

Načrtovanju sledi stopnja uveljavljanja priprave, kar pomeni, da je treba izdelani načrt projekta na naslednji stopnji uveljaviti v podjetju ali v ustaljenem ravnanju izvesti vse dejavnosti, določene v načrtu. V ta namen mora ravnatelj projekta v sodelovanju z ravnateljstvom podjetja ali strokovnjaki, ki jih pooblasti:

- izbrati ali **kadrovati** člane izvajalskega projektnega tima in morebiti potrebne zunanje izvajalce ali svetovalce,
- izbrane člane projektnega tima **seznaniti** z namenom in cilji projekta, dejavnostmi, stopnjami, roki, jasno opredeljenimi razmerji med njimi – organizacijsko obliko (zadolžitvami, pristojnostmi, odgovornostmi, komunikacijskimi

- potmi itd.), metodo dela in podobno,
- izbrane člane po potrebi tudi **usposobiti** za izvajanje določenih nalog,
- izbrane člane **motivirati** za delo pri projektu.

Izvedba dejavnosti, kot so kadrovanje, usposobitev članov projektnega tima, razdeljevanje zadolžitve, pristojnosti in odgovornosti ravnatelja projekta na člane projektnega tima, vzpostavitev ustrezne projektne organiziranosti in njej ustreznih vrednot ipd., ki se izvajajo skladno z načrtom organizacije, v osnovi pomeni **uveljavitev priprave**. To sproži začetek izvajanja projekta. Z razdeljenimi nalogami in vzpostavljenimi razmerji v projektni organizaciji (bodisi do ravnatelja projekta, članov projektnega tima ali okolja zunaj projekta) člani projektnega tima izvajajo projektne dejavnosti, in to skladno z usmeritvami, roki, ustreznimi sredstvi, orodji ipd. Ravnatelj projekta vodi izvajanje projekta v smislu usmerjanja, komuniciranja in povezovanja z drugimi projekti. Vključuje se v izvajanje dejavnosti projekta, reševanje sprotih problemov, pomaga članom projektnega tima in jih motivira za delo, spremlja skladnost izvajanja projekta z načrtom na rednih delovnih pogovorih (sestankih), na katerih člani tima poročajo o položaju določenih dejavnosti, učinkih, morebitnih zamudah, težavah in nerešenih vprašanjih, ki se pojavljajo pri delu, morebiti potrebnih dodatnih sredstvih in podobno.

Na sklepnih stopnjah projekta ravnatelj in člani projektnega tima izvedene dejavnosti in rešitve prenašajo ali uvajajo v trenutno organizacijo podjetja, bodisi linijsko, funkcijsko ali drugo. V ta namen neposredne izvajalce seznanjajo z oblikovanimi rešitvami, jih usposabljujejo in tako tudi uvajajo v redno produkcijo. To je tudi dokaz, **da uveljavljanje projekta resnično sproži izvajanje v strateškem načrtu oblikovanih strategij in s tem tudi zagotavlja doseganje strateških ciljev podjetja**.

Enako delovanju ravnatelja projekta se v nalogi razume tudi delovanje ravnatelja programa projektov. Njegova dodatna zadolžitev je obvladovanje povezav vseh projektov, ki so oblikovani za izvedbo strateškega načrta kot celote (programa projektov).

3.3 Nadziranje uveljavljanja priprave projektov

Stopnji uveljavljanja priprave, ki sproži uveljavljanje projekta, sledi nadziranje. Zaposleni kot nosilci izvedbe izvajajo dejavnosti. Pri tem se lahko pojavlja odstopanje. Naloga nadzornega je, da spremlja, ali uveljavljena priprava in z njo uveljavljanje projektov potekata skladno z načrtom, ali sproti ugotavlja odstopanje. Nadziranje kot zelo pomembno stopnjo mora neposredno izvajati ravnatelj projekta, posredno pa ravnatelj programa projektov, skrbnik projektov in ne nazadnje tudi ravnateljstvo

podjetja. Nadzor izvajanja projektov vsebinsko obsega: nadziranje uresničevanja ciljev projekta ali nadziranje doseganja zamišljenih **rezultatov** projekta, nadziranje doseganja **rokov** posameznih stopenj in dejavnosti, nadziranje **stroškov** projekta, nadziranje **virov**, potrebnih za izvajanje projekta, ter **ukrepanje** s ciljem doseganja načrtovanega položaja.

Cilj nadziranja uveljavljanja projektov je torej pravilnost ali sprotno spremljanje in odkrivanje odstopanja od načrta ter morebitno sprotno ukrepanje z namenom odpravljanja nastalega odstopanja. Spremljanju sledijo tudi presoja in pozneje tudi morebiti potrebni usmerjevalni ukrepi. Nadziranje mora biti izrazito pozitiven proces, ki spremlja doseganje zamišljenih ciljev projekta v interesu vseh udeležencev projekta. Ravnatelj projekta praviloma pisno in v dogovorjenih rokih (ponavadi mesečno) skrbniku projektov poroča o položaju določenega projekta. Skrbnik projekta preveri usklajenost položaja projekta z njegovim načrtom in namenom ter ravnateljstvu podjetja poroča o napredovanju projektov ter s tem o uspehu izvajanja v strateškem načrtu oblikovanih strategij s projekti.

Ravnateljstvo podjetja tako z ugotovitvami nadziranja tekoče spremlja in nadzira izvajanje projektov ter s tem tudi uresničevanje strategij podjetja. Po potrebi (odvisno od uspešnosti izvajanja projekta) sproti ukrepa. Ukrepi morajo vplivati na nadaljnje izvajanje določenega projekta, včasih tudi programa projektov. Ob večjem odstopanju od načrtovanega položaja lahko ukrepi, kot je rezultat nadzora, vplivajo na opredelitev začetnih izhodišč projekta ali programa projektov, včasih tudi oblikovanih strategij. To pogostokrat zahteva popravek bodisi načrtov projektov bodisi programa projektov, posledično pa tudi osveževanje strateškega načrta podjetja.

4 Spremljanje in nadziranje izvajanja strategij in strateškega načrta

Zadnja stopnja predlaganega modela sta **spremljanje in nadziranje izvajanja strategij in strateškega načrta ter s tem uspešnosti poslovanja podjetja**. Izvaja se večstopenjsko: sprotno z izvajanjem projekta, ob njegovem koncu in po prefeku določenega časa izvajanja projekta (ovrednotenje).

Sprotno nadziranje izvajanja projektov in letnega načrta hkrati pomeni tudi nadziranje izvajanja posameznih strategij in strateškega načrta kot celote ter s tem tudi uspešnosti poslovanja podjetja. Spremembe projektov, katerih izvajanje je obdobje strateškega načrta podjetja, namreč po enakem načelu vplivajo na vsebino samega strateškega

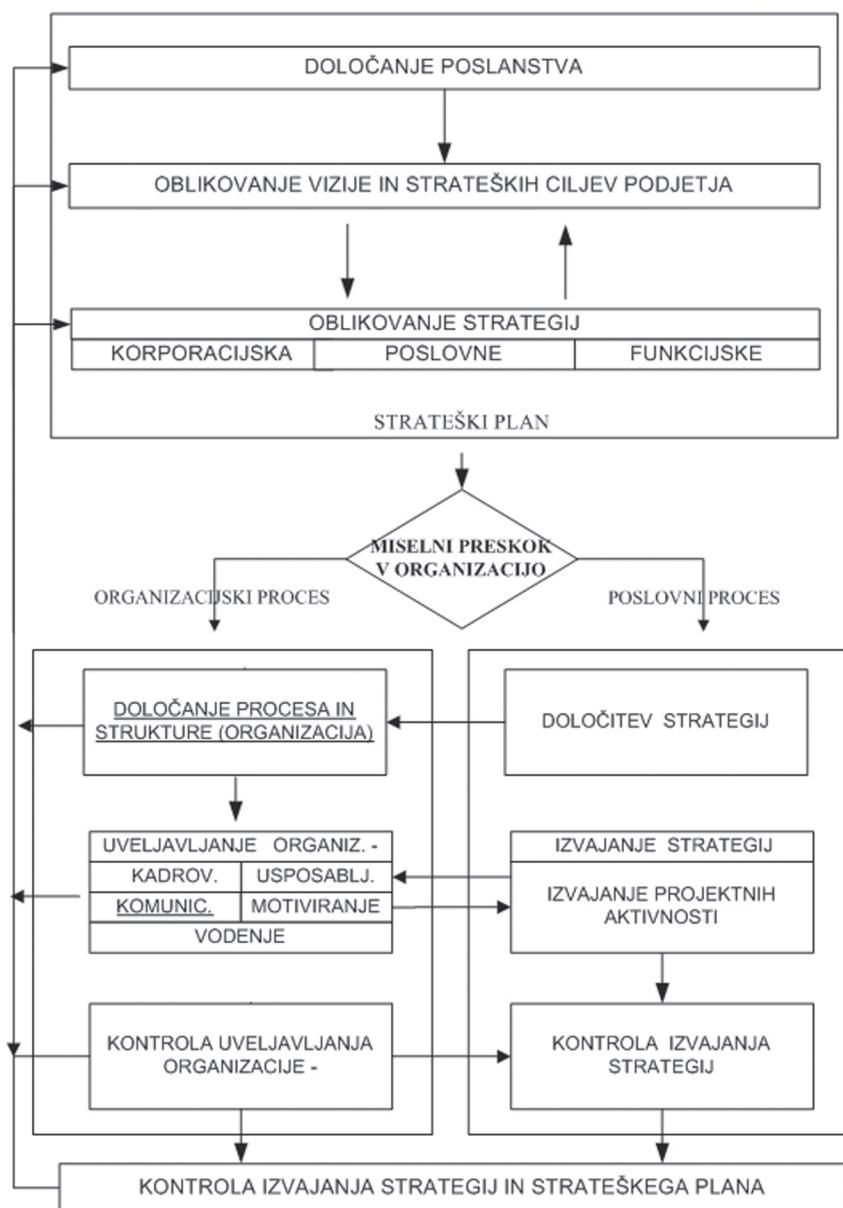
načrta podjetja.

Pomembna oblika spremljanja in nadziranja izvajanja strategij so tudi **sklepna poročila**, ki jih izdelajo ravnatelji projektov ob koncu projekta. V njih poudarijo predvsem uresničitev namena in ciljev projekta, morebitno odstopanje, učinke ter morebitne napotke in potrebne nadaljnje pogoje, ki jih je treba zagotoviti za nemoteno izvajanje rešitev, oblikovanih v projektu. Ravnatelji projektov izdelano poročilo dostavijo skrbniku projektov, ki roke, dosežke projekta, primerja z zamišljenimi in izdela celovito poročilo o izvajanju projektov ravnateljstvu podjetja. Ravnateljstvo podjetja je na podlagi poročila dolžno ustrezno ukrepati, po potrebi ponovno izdelati tudi potek strategij in strateških ciljev podjetja.

Tretja oblika spremljanja in nadziranja izvajanja strategij in strateškega načrta je **ovrednotenje izvajanih rešitev**, ki ga po preteku določenega

časa izvajanja projekta v redni proizvodnji izdelata odgovorna oseba za izvajanje rešitev, oblikovanih v projektu, skupaj z ravnateljem projekta. V njej ponovno ocenita dejanske učinke projekta z načrtovanimi, pričakovanimi in opozorita na morebitne težave ali izboljšave oblikovanih rešitev. To pomeni, da preverjata pravilnost izbranih strategij za uresničitev zastavljenih strateških ciljev, in to v smislu načrtovanih prihodkov, odhodkov kot tudi dobička.

Vmesna poročila, sklepno poročilo in poznejše vrednotenje so ravnateljstvu podjetja podlaga za tekoče ukrepanje in obvladovanje poslovanja podjetja. Izhajajoč iz sprotnih ali sklepnih ugotovitev o položaju in uspešnosti projektov (rezultatov) ravnateljstvo oblikuje rešitve, s katerimi dopolnjuje načrte podjetja, ki so v pripravi (strateški, letni načrt). S tem je smiselno sklenjen celoten krog



Slika 1: Grafični prikaz modela izvajanja strategij s projekti

od načrtovanja do izvedbe in nadzora izvajanja projektov ter poslovanja podjetja kot celote, ki ga grafično prikazuje slika 1.

5 Sklep

- Model izvajanja strateškega načrta s projekti temelji **na izhodiščih povezovanja strategij kot poslovnega pojma in projektih kot organizacijskega pojma**. V osnovi obravnava izdelavo strateških usmeritev in strategij podjetja kot bistvo strateškega načrta in zagotovitev ustreznosti izvedbe strategij (kot sestavin strateškega načrta) kot bistvo projektov. Pri tem obravnava strateški načrt kot element poslovanja in projekt kot element priprave.
- Model uvaja sistematičnost in zaporedje dejavnosti v celoten proces strateškega načrtovanja, hkrati pa opredeljuje vsebino posameznestopnje ali dejavnosti. Pri tem prepleta poslovne in organizacijske dejavnosti s ciljem, da se zagotovi dejanska uresničitev strategij ali strateškega načrta. Kot novost med stopnji oblikovanja strategij in njihovo izvedbo **vrine stopnji načrtovanja in uveljavljanja priprave**. To pa omogoča le osamosvojitve pojma priprava.
- Osnovna naloga **načrtovanja priprave** je, da poišče odgovore na vprašanje, kaj vse je treba pripraviti, organizirati, da bodo posamezni izvajalci na stopnji izvedbe lahko ustrezno uresničevali svoje naloge. Pri tem razlikuje dve ravni stopnje načrtovanja priprave, in sicer posamičnih projektov in projektov, predvidenih za izvedbo strateškega načrta kot celote.
- Stopnja **uveljavljanja priprave** sledi načrtovanju. Začne se z aktom sprožitve, ki se izvede s kadrovanjem. Z njim se sprožijo še druge dejavnosti uveljavitve organizacije, kot so vodenje, komuniciranje, motiviranje ipd. Uveljavitev priprave in z njo povezane dejavnosti hkrati sprožijo tudi uveljavljanje (izvajanje) projektov.
- **Stopnja nadziranja** obsega nadzor uveljavljanja priprave in uveljavljanja (izvajanja) projektov. Nadziranje izvajanja projektov pa nadzira tudi izvajanje strategij. Ta stopnja pomeni nadziranje pravilnosti izvajanja projekta (rokov, virov), nadziranje izvajanja strategij pa nadzor uspešnosti poslovanja podjetja.

Model skozi posamezne stopnje tako celovito obravnava problematiko izdelave strateškega načrta, njegovo izvedbo in nadzor. Nosilce posameznih stopenj opozarja na vsebinski (poslovni) vidik dolgoročnega obstoja in poslovanja podjetja, hkrati pa tudi na njihov izvedbeni (organizacijski) vidik, ki mora zagotoviti, da se bodo zastavljeni dolgoročni (poslovni) cilji v podjetju tudi dejansko uresničili. **Model uvaja stopnji, ki zahtevata obvladovanje ali**

sposobnost prepletanja poslovne in organizacijske miselnosti, kar pa zahteva tudi znanje s področij poslovanja, organizacije, splošnega in projektnega managementa, informatike. Model je bil pozneje uresničen in preizkušen tudi v praksi, kar potrjuje njegovo dejansko vrednost.

Nujnost vključitve priprave v izvajanje strategij in strateškega načrta potrjuje tezo, da je strateški načrt lažje in preprosteje voditi in izvajati v praksi, če njegovi pripravljavci že na stopnji priprave ali izdelave načrta razmišljajo o njegovi izvedbi ali odgovorih na vprašanja, kako zastavljene cilje v praksi dejansko uresničiti. Če pa k tej trditvi dodamo še ugotovitev, da se v sklopu oblikovanja strategij tako v teoriji kot tudi praksi le redko sprašujemo o njihovem izvajanju, so vzroki do zdaj zapisanih težav kar precej utemeljeni.

6 Viri in literatura

- Hauc, A. (1994): **Pretvorba strategij v projekte**. Zbornik 1. posvetovanja Združenja za PMS Maribor z naslovom Projektni management kot orodje za obvladovanje sprememb. Ljubljana: ZPM.
- Heracleous, L., in De Voge, S. (1998): **Bridging the Gap of Relevance: Strategic Management and Organizational Development**. *Long Range Planning*, Vol. 31(1), str. 742–754.
- Greiner, L. E., in Schein, V. E. (1988): **Power and Organizational Development**. Addison – Wesley, Reading.
- Kaplan, R. S., in Norton, D. P. (2001): **Strateško usmerjena organizacija**. Ljubljana: Gospodarski vestnik. Založba Zbirka Manager.
- Lipovec, F. (1987): **Razvita teorija organizacije**. Maribor: Založba Obzorja Maribor.
- Lord, M. A. (1993): **Implementing Strategy through Project Management**. *Long Range Planning*, Vol. 26(1), 76–85 str.
- Porter, M. (1996): **What is Strategy**. *Harvard Business Review*, Vol. 74(6), str. 61–78.
- Rozman, R. (1998): **Implementing Strategies through Projects**. 14th World Congress on Project Management. Ljubljana: ZPM, str. 67–75.
- Rozman, R. (2000): **The Relationship Between Strategies and Projects**, *SENET Project Management Review*, Vol. 1(1), str. 54–59.
- Sedovnik, M. (2003): **Izvajanje strateškega plana s projekti**, doktorska disertacija.

Tveganja v projektih in njihovo obvladovanje

dr. Tomaž Kern, Metka Prelc

Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, Kidričeva 55, 4000 Kranj

e-pošta: tomaz.kern@fov.uni-mb.si; metka.p@email.si

Povzetek

Članek¹ je namenjen obravnavi problematike obvladovanja tveganj v projektih. To je v sodobnem poslovnem okolju izredno aktualna tematika. Poleg razvite metodologije so prikazane izkušnje pri izgradnji sistema obvladovanja tveganj v eno vodilnih slovenskih podjetij s področja telekomunikacij. Problematika tveganj v projektu se kaže predvsem pri doseganju planiranih rokov ter pri določitvi prioritete projekta. Ena izmed rešitev tega problemskega stanja je vsekakor pravočasno in ustrezno planiranje tveganj. Metodologija planiranja tveganj je procesno usmerjena in je sestavljena iz petih korakov. Prvi korak je členjen na oblikovanje plana obvladovanja tveganj, prepoznavanje tveganj in kvalitativne analize tveganj, drugi korak vsebuje kvantitativno analizo tveganj, tretji korak planiranje odzivov na tveganja, četrti korak spremljanje in kontroliranje tveganj in peti korak oblikovanje zaključnega poročila. Metodologija je preizkušena z uporabo orodja Pertmaster, ki omogoča simulacijo in analizo tveganj v projektih.

Ključne besede: obvladovanje tveganj, analiza tveganj, programsko orodje Pertmaster

1 Uvod

V projektih se vodje in udeleženci prevečkrat zanašajo le na osnovni projektni plan ne pomislijo pa na tveganja, ki lahko ta plan pokvarijo in ga spremenijo v »spisek želja«. Udeleženci razmišljajo o nekaterih tveganjih, vendar jih po večini ne planirajo. Ta praksa pa se počasi spreminja. Tako, kot se je pred leti z uvajanjem novih tehnologij in ponudbe celovitih rešitev pokazala potreba po projektni organiziranosti, se sedaj kaže potreba po spremljanju tveganj. Takrat je bilo potrebno zagotoviti ustrezno informacijsko podporo, enako je tudi sedaj. Informacijska podpora projektni organiziranosti zajema aplikacije za spremljanje

in vodenje projektov, le-tim pa je sedaj potrebno dodati še ustrezne programske rešitve za spremljanje tveganj. Obvladovanje tveganj v projektu je nujno, saj omogoča spremljanje projekta po različnih scenarijih, poleg tega pa lahko pričakujemo, da zaradi spremljanja tveganj zmanjšamo verjetnost zamujanja projekta, kar vpliva na stroške projektov².

1.1 Problemsko stanje

V podjetju, ki je predmet raziskave, planirajo okrog 100 projektov na leto. Od tega je mesečno okrog 5 novih, 30 je aktualnih projektov, ostalo pa je vzdrževanje. Problem multiprojektne okolja se pokaže v določitvi prioritete projekta, saj zaposleni ne morejo delati na vseh projektih hkrati. Problematika se kaže tudi pri nedoseganju planiranih rokov, saj se dogaja, da projekti zamujajo. Enega od razlogov za zamudo vidijo tudi pri neupoštevanju tveganj. Želijo napraviti prvi korak proti zmanjševanju zamud in sicer s tem, da bi spremljali tveganja. Za to je treba izbrati pravi način uvajanja rešitve, ustrezno metodo, orodje za podporo ter poskrbeti za kadrovske zasledbe.

2 Metodologija obvladovanja projektnih tveganj

Obvladovanje tveganj projekta je preiščen proces ugotavljanja, analiziranja in odzivanja na projektna tveganja. Torej je proces v katerem projektni vodja ali projektni tim identificira tveganja, jih analizira in kategorizira ter določa, kako ukrepati naprej, za zmanjšanje teh tveganj. Usmerjen je v povečevanje verjetnosti in posledic pozitivnih dogodkov in zmanjševanje verjetnosti in posledic dogodkov, ki negativno vplivajo na uresničevanje ciljev projekta. Obvladovanje tveganj je členjeno na šest delnih procesov (PMBOK, 2004): planiranje obvladovanja tveganj, prepoznavanje tveganj, kvalitativna analiza tveganj, kvantitativna analiza tveganj, planiranje odzivov na tveganja in spremljanje in kontroliranje tveganj. Ti procesi vplivajo drug na drugega, se med seboj povezujejo in prepletajo. Vsak od teh procesov se zgodi vsaj enkrat v projektu. Namen področja obvladovanja tveganj posameznih projektov je:

- ugotoviti in poudariti tveganja, ki lahko ogrozijo uspešno izvedbo projekta,

¹Članek je bil predstavljen na 25. konferenci Management sprememb v Portorožu, 15. - 17. 3. 2006.

²Raziskava je izdelana v sodelovanju s Projektno pisarno poslovne enote ITWE (Iskratel Wireline Solutions) podjetja Iskratel in predstavlja projekt uvedbe Risk managementa v podjetje. Plan projekta je narejen v aplikaciji Primavera, za simulacijo in analizo tveganj se je uporabilo orodje Pertmaster.

- zmanjšati verjetnost njihovega nastanka,
- znižati negativni učinek ob nastopu neželene situacije.

3. Uporaba metodologije obvladovanja tveganj v konkretnem projektu

Za uvedbo v obravnavano je bila metodologija obvladovanja tveganj sestavljena iz petih korakov. Prvi korak je členjen na oblikovanje plana obvladovanja tveganj, prepoznavanje tveganj in kvalitativne analize tveganj, drugi korak vsebuje

3.1 Prvi korak - priprava

Prvi korak pri obvladovanju tveganj je sestavljen iz:

- **plana obvladovanja tveganj**, ki je členjen na oblikovanje obrazca, plan projekta, vložkov, časovno usklajevanj in oblikovanja registra tveganj. Ker trenutno informacij o preteklih podobnih projektih nimamo, le-teh ne moremo vključiti v plan obvladovanja tveganj;
- **prepoznavanja tveganj**, ki jih zapišemo v register tveganj;
- **kvalitativne analize tveganj**, kjer določimo vpliv in verjetnost tveganja.

S člani projektnega tima so bila identificirana

Zap. št.	Opis tveganja	Kategorija tveganja	Vzrok tveganja	Vpliv	Verjetnost	Ocena tveganja	Rang	Območje vpliva
1	Težave z aplikacijo	Zunanja - tehnološka tveganja (nedelovanje dobavljene aplikacije)	Pomanjkljivosti dobavljene aplikacije	3	6	18	2	Evalvacija in izbira orodja za IT podporo obvladovanju tveganj; pilotska postavitve orodja in priprava testnih podatkov
2	Tveganje odsotnosti članov tima	Notranja - tveganja povezana s člani projektnega tima (nesoglasja, slaba motiviranost, slaba komunikacija, odsotnost in neizkušenos članov tima, ...)	Dopusti	3	1	3	4	Identifikacija rizikov v Iskratelu in priprava osnovnega nabora tveganj
3	Tveganje izpustitve določene aktivnosti iz plana	Notranja - planska tveganja (napačno ocenjevanje trajanja projekta, slaba opredelitev projektnih ciljev, izpustitev določene aktivnosti,...)	Pomanjkljivo planiranje	4	3	12	3	Na vse aktivnosti
4	Nepravočasna dobava programske opreme	Zunanja - tveganja zaradi dobaviteljev (nepravočasna dobava, slaba kvaliteta dobavljenega)	Zamuda proizvajalca	1	3	3	4	Pilotska postavitve orodja in priprava testnih podatkov
5	Sprememba zahtev končnih uporabnikov	Zunanja - tveganja, povezana s kupci oz. končnimi uporabniki	Drugačne zahteve uporabnikov	6	8	48	1	Pilotska postavitve orodja in priprava testnih podatkov; izdelava metodologije dela

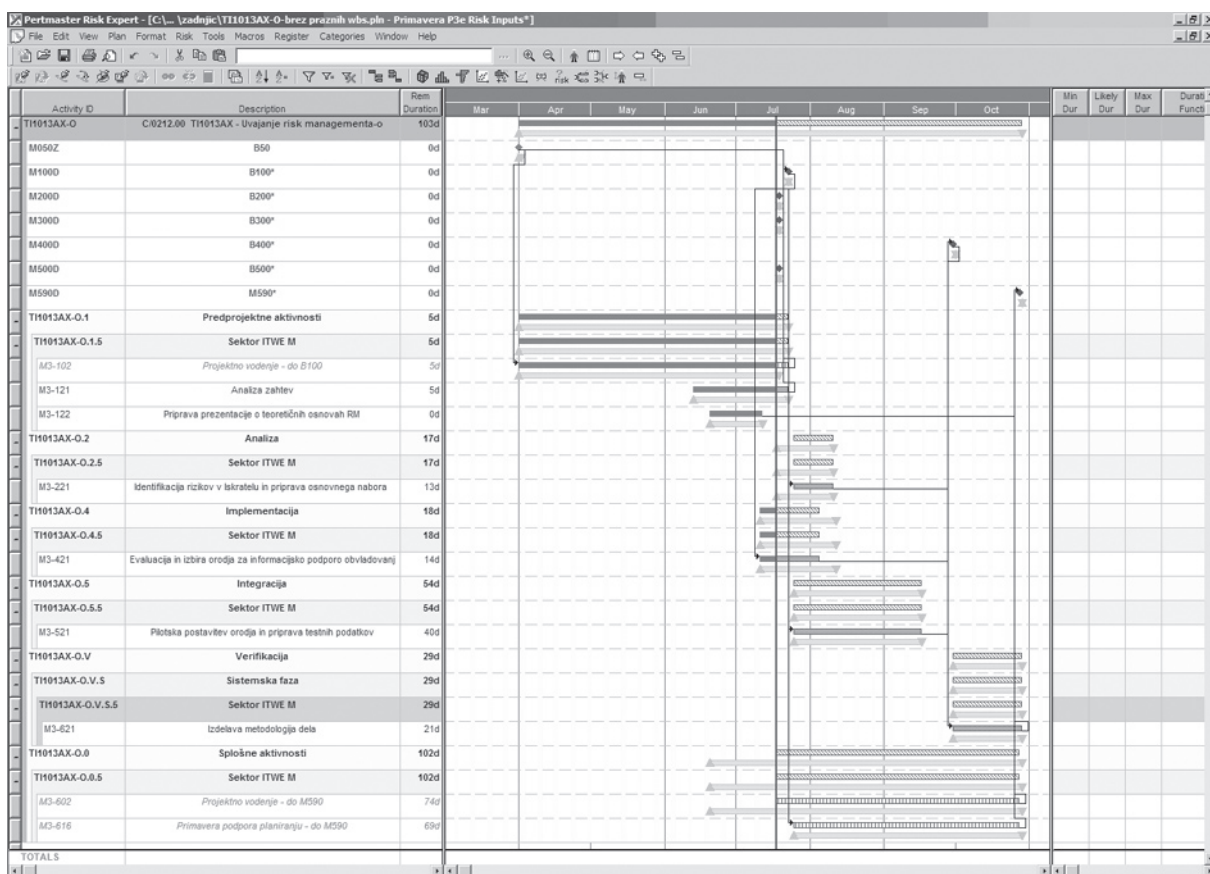
Tabela 1: Identificirana tveganja v »Registru tveganj«

kvantitativno analizo tveganj, tretji korak planiranje odzivov na tveganja, četrti korak spremljanje in kontroliranje tveganj in peti korak oblikovanje zaključnega poročila. Posamezni koraki so predstavljeni v nadaljevanju besedila skozi testni projekt.

tveganja v testnem projektu (tabela 1). Zapisana so bila v **register tveganj**, kjer smo jim določili:

³Pertmaster je podjetje z 20-letnimi programskimi izkušnjami na področju obvladovanja tveganj projektov. Njihova produkta sta Pertmaster Project Risk in Project Risk Expert.

⁴Primavera P3E (Primavera Inc.) je aplikacija za podporo planiranju, vodenju in upravljanju z viri projekta.



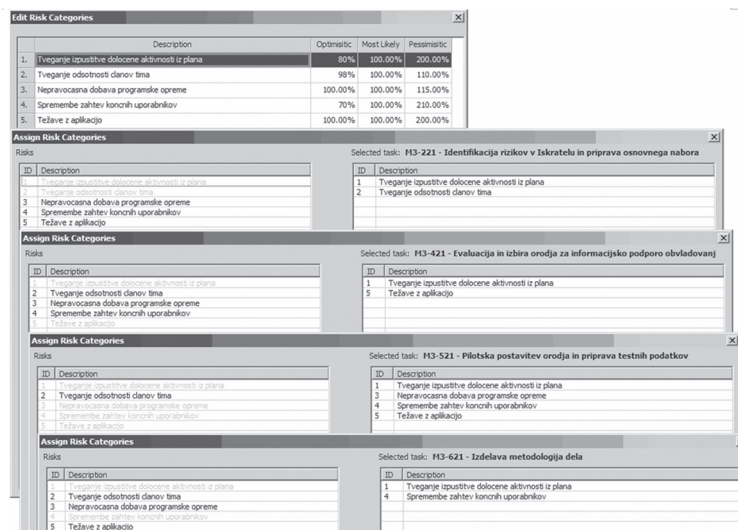
Slika 1: Uvožen plan v Pertmastru

kategorijo tveganja, vzrok tveganja, vpliv, verjetnost, oceno tveganja, ki je produkt vpliva in verjetnosti, rang in območje vpliva. Podatke o tveganjih vnesemo v **plan projekta**, za kar je potrebno odpreti Pertmaster³ ter se povezati s Primavera⁴ bazo, iz katere izberemo projekt iz nabora projektov in dobimo plan projekta v Pertmastru, kot kaže slika 1.

Da dobimo podatke iz Primavera baze v

orodje Pertmaster, je potrebno najprej določiti polja. To naredimo s tako imenovano funkcijo »mappings«. Veliko Primavera polj je avtomatično prestavljenih v primerno Pertmastrovo polje, vendar lahko dodamo dodatna Primavera polja v Pertmastrova polja tveganj.

Nadalje je potrebno dodati identificirana tveganja na aktivnosti. Če poznamo minimalno



Slika 2: Določanje tveganj na aktivnost

oziroma maksimalno trajanje tveganja, lahko tveganja dodamo na aktivnosti s pomočjo modula »Register«, drugače pa s pomočjo modula »Categories« (slika 2). S pomočjo modula »Categories« ocenimo, kakšen bi bil pesimistični, optimistični ali najbolj verjeten scenarij za določeno aktivnost glede na tveganje. Tveganja smo ocenili glede na izkušnje oziroma po intuiciji na naslednja:

(1) **tveganje izpustitve določene aktivnosti iz plana:** če gledamo optimistično, nam lahko dodane aktivnosti olajšajo delo (80 %), lahko pa seveda celoten plan oz. aktivnost zavlečejo (200 %);

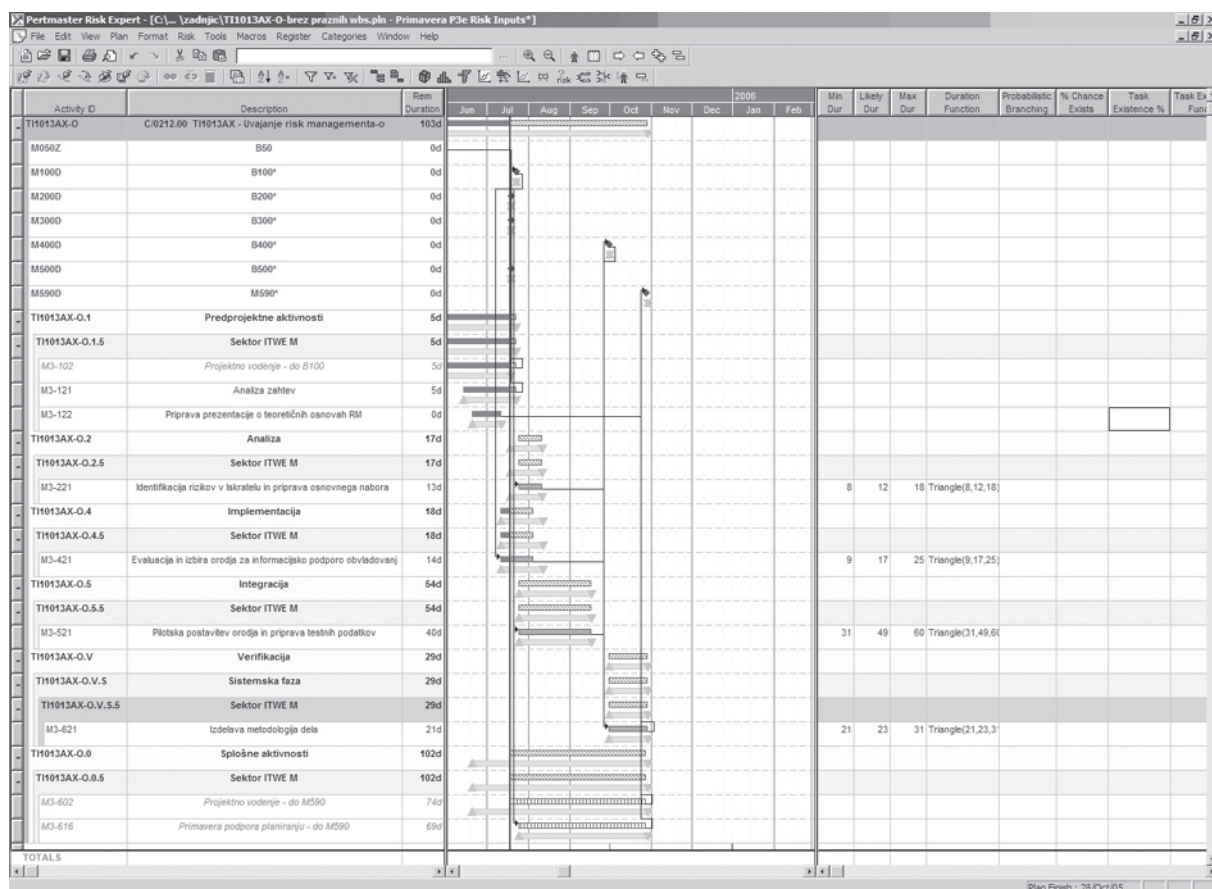
(2) **tveganje odsotnosti članov tima:** če gledamo optimistično (98 %), se nam lahko trajanje aktivnosti celo zmanjša (na primer boljša komunikacijska klima, ker nekoga ni), lahko pa se poveča (pesimistično

(5) **težave z aplikacijo:** pesimistično je, da lahko trajanje aktivnosti naraste za 100 %.

3.2 Drugi korak - kvantitativna analiza

Ko smo dodali tveganja na aktivnosti, preračunamo s funkcijo »Calculate«, ki nam izračuna minimalno, najbolj verjetno in maksimalno trajanje aktivnosti, glede na to, kolikšen odstotek tveganja je bil dan aktivnosti (slika 3). Ko smo vnesli podatke o tveganjih, poženemo simulacijo, ki nam poda naslednje rezultate:

(1) **Histogram tveganja.** Histogram (slika 4) nam prikazuje verjetnost za končanje projekta.



Slika 3: Prikaz minimalnega, najbolj verjetnega in maksimalnega trajanja aktivnosti

110 %), saj imamo manj izvajalcev;

(3) **nepravočasna dobava programske opreme:** če gledamo optimistično, to tveganje ne more zmanjšati trajanja aktivnosti (100 %), lahko pa nam jo poveča (115 %);

(4) **spremenbe zahtev končnih uporabnikov:** spremembe nam lahko povečajo trajanje aktivnosti (pesimistično 210 %) ali zmanjšajo trajanje aktivnosti (optimistično 70 %);

Deterministični konec je prikazan z rdečo puščico, črna puščica pa prikazuje trenutno izbrano verjetnost. Stolpci na grafu prikazujejo, kako pogosto med analizo se je plan udeležil na določen dan ali v določenem časovnem obdobju. Rezultate histograma lahko dobimo tako za celoten plan kot za posamezno aktivnost. Iz grafa lahko razberemo:

- da je bila simulacija narejena za 1000 ponovitev;

- da je 6% verjetnosti, da se bo projekt končal 28.10. Ta datum je tako datum zaključka projekta kot tudi najbolj verjeten datum zaključka (Deterministic finish date). To je datum, ko naj bi se projekt končal, če so vse aktivnosti končane v najbolj verjetnem trajanju (most likely duration);
- da je 85 % verjetnosti, da se bo projekt končal 8.11. To lahko vidimo, saj je glavnina zadetkov levo od tega datuma. Pravzaprav je 85 % zadetkov na levi in 15 % zadetkov na desni strani. Iz tega sledi, da je bilo 85 % končnih datumov (finish date) pred oz. na ta dan (8.11) in 15 % končnih datumov je bilo po 8.11. Zato lahko rečemo, da je 85 % možnosti, da se projekt konča 8.11 ali prej;
- da je 100 % verjetnosti, da se bo zaključil 11.11, to je ti. maksimum.

večji kot je indeks, večja je verjetnost, da bo projekt zamujen.

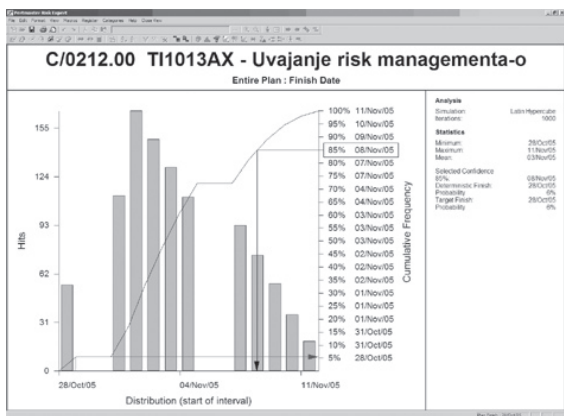
Risk – Criticality Index

Pilotska postavitve orodja in priprava podatkov 5%

Slika 6: Indeks kritičnosti

Prenos podatkov v Primavera

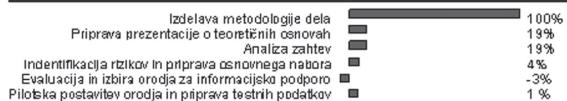
Ko naredimo analizo tveganja, lahko numerične podatke posodobimo v Primavera. Poleg že ustaljenih podatkov vnesemo v Primavera tudi podatke o tveganjih (slika 7).



Slika 4: Graf verjetnosti zaključka projekta

(2) **Občutljivost trajanja.** Iz grafa (slika 5) razberemo, da ima aktivnost M3-621 visok odstotek občutljivosti trajanja in je lahko vzrok za zamudo projekta. Graf prikazuje vrednost korelacij med trajanjem aktivnosti in trajanjem projekta. Aktivnosti z visoko občutljivostjo trajanja so bolj verjetno vzrok za zavlčevanje projekta in s tem odgovorne za zamudo projekta. Večja, kot je ta vrednost, bolj verjetno je, da bo zaključek projekta preložen.

Duration Sensitivity



Slika 5: Graf občutljivosti trajanja

(3) **Indeks kritičnosti.** Graf (slika 6) nam prikazuje, kako pogosto je bila aktivnost na kritični poti med analizo. Aktivnost M3-521 ima kritični indeks 5 %. Ta odstotek je nizek. Aktivnosti z višjim indeksom bodo bolj verjetno vzrok za zavlčevanje projekta; torej

Activity ID	Activity Name	Remaining Duration	Min trajanje	Najbolj verjetno trajanje	Risk Inpx
C/0212.00 TI1013AX - Uvajanje risk managementa-o					
M50Z	B50	0.0d	0	0	0
M100D	B100*	0.0d	0	0	0
M200D	B200*	0.0d	0	0	0
M300D	B300*	0.0d	0	0	0
M400D	B400*	0.0d	0	0	0
M500D	B500*	0.0d	0	0	0
M500D	M500*	0.0d	0	0	0
Predprojektna aktivnosti					
Sektor ITWE M					
M3-102	Projektno vodenje - do B100	5.0d	0	0	0
M3-121	Analiza zahtev	5.0d	0	0	0
M3-122	Priprava prezentacije o teoretičnih osnovah RM	0.0d	0	0	0
Analiza					
Sektor ITWE M					
M3-211	Identifikacija rizikov v izkralatu in priprava osnovnega nabora tveganj	13.0d	8	12	18
Implementacija					
Sektor ITWE M					
		13.8d	9	17	25
		13.8d	9	17	25

Activity ID	Start date (20%)	Finish date (20%)	Start date (50%)	Finish date (50%)	Start date (80%)	Finish date (80%)	Start date (90%)	Finish date (90%)	Risk Inpx - D
C/0212.00 TI1013AX - Uvajanje risk managementa-o									
M50Z	1-Apr-05	31-Mar-05	1-Apr-05	31-Mar-05	1-Apr-05	31-Mar-05	1-Apr-05	31-Mar-05	1-Apr-05
M100D	25-Jul-05	22-Jul-05	25-Jul-05	22-Jul-05	25-Jul-05	22-Jul-05	25-Jul-05	22-Jul-05	22-Jul-05
M200D	19-Jul-05	18-Jul-05	19-Jul-05	18-Jul-05	19-Jul-05	18-Jul-05	19-Jul-05	18-Jul-05	19-Jul-05
M300D	19-Jul-05	18-Jul-05	19-Jul-05	18-Jul-05	19-Jul-05	18-Jul-05	19-Jul-05	18-Jul-05	19-Jul-05
M400D	20-Sep-05	29-Sep-05	20-Sep-05	29-Sep-05	20-Sep-05	29-Sep-05	20-Sep-05	29-Sep-05	20-Sep-05
M500D	19-Jul-05	18-Jul-05	19-Jul-05	18-Jul-05	19-Jul-05	18-Jul-05	19-Jul-05	18-Jul-05	19-Jul-05
M500D	28-Oct-05	27-Oct-05	28-Oct-05	27-Oct-05	28-Oct-05	27-Oct-05	28-Oct-05	27-Oct-05	28-Oct-05
Predprojektna aktivn									
Sektor ITWE M									
M3-102	1-Apr-05	22-Jul-05	1-Apr-05	22-Jul-05	1-Apr-05	22-Jul-05	1-Apr-05	22-Jul-05	1-Apr-05
M3-121	1-Apr-05	22-Jul-05	1-Apr-05	22-Jul-05	1-Apr-05	22-Jul-05	1-Apr-05	22-Jul-05	1-Apr-05
M3-122	19-Jul-05	22-Jul-05	18-Jul-05	22-Jul-05	18-Jul-05	22-Jul-05	18-Jul-05	22-Jul-05	18-Jul-05
Analiza									
Sektor ITWE M									
M3-211	25-Jul-05	5-Aug-05	25-Jul-05	17-Aug-05	25-Jul-05	9-Aug-05	25-Jul-05	12-Aug-05	25-Jul-05
Implementacija									
Sektor ITWE M									
		19-Jul-05	4-Aug-05	19-Jul-05	19-Aug-05	19-Jul-05	9-Aug-05	19-Jul-05	12-Aug-05
		19-Jul-05	4-Aug-05	19-Jul-05	19-Aug-05	19-Jul-05	9-Aug-05	19-Jul-05	12-Aug-05

Slika 7: Podatki o tveganjih na aktivnostih v orodju Primavera

Da podatke vidimo v Primavera, moramo za to priskrbeti prave kolone oziroma uporabniška polja. Pregled je odvisen od tega, kako smo definirali uporabniška polja in kako smo jih »mapirali«. Uporabniška polja nam omogočajo, da dodamo lastna polja in vrednosti v bazo projekta. Pri posodabljanju projekta v Primavera je potrebno tudi definirati, katera polja iz Pertmastra zasedejo določena polja v Primavera.

3.3 Tretji korak - planiranje odzivov

Po kvantitativni analizi določimo **ukrepe** za večja tveganja ter **lastnike**, ki prevzamejo odgovornost za odziv na tveganje, torej osebe, ki so odgovorne za

reševanje tveganj. Tako smo registru tveganj dodali naslednje kolone:

Odziv tveganja (ukrepi)	Lastnik
Pomoč zunanje podpore (Permaster)	24453
Dogovor o dopustih	28941
Ustrezna začetna analiza	28941
Komunikacija z dobaviteljem	24453
Intenzivno sodelovanje z uporabniki	24453

3.4 Četrty korak - spremljanje in kontroliranje

Tveganja spremljamo kot je zapisano v planu obvladovanja tveganj. Enkrat mesečno se torej opravi ponovna presoja vseh evidentiranih tveganj in po potrebi opravi novo razvrščanje po kritičnosti. Dogodek, ki pomeni tveganje zabeležimo v register tveganj in izpolnimo še zadnje kolone:

- avtorja, ki je izpostavil to tveganje,
- datum identifikacije, ko smo zaznali tveganje,
- datum konca, ko je bilo tveganje rešeno.

3.5 Peti korak - zaključno poročilo

Za obvladovanje tveganj v podjetju je odločilnega pomena ustrezna kakovost zaključnih poročil, ki morajo vsebovati analizo predvidenih tveganj in ukrepov posameznih projektov. Pri tem velja poudariti, da je zaključno poročilo tveganj sestavni del zaključnega poročila projekta. V testnem projektu zaključnega poročila še ni, vendar bo vsebovalo analizo tveganj projekta, sestavljeno iz:

- nabora tveganj, na katere smo se pripravili,
- nabora tveganj, ki so se na projektu zgodila od tistih, ki smo jih planirali,
- nabora tveganj, ki so se zgodila, a jih nismo predvidevali,
- ukrepov, s katerimi se je projektni tim izognil večjim tveganjem v času izvedbe projekta,
- ukrepov, ki so se izkazali za neustrezne.

4. Zaključek

Na podlagi ponavljajočih se problemov pri izvajanju projektov, na katere so projektni managerji v preteklosti že opozorili, mora vodstvo podjetja sprejeti določene strateške odločitve in ukrepe, da do izpostavljenih problemov v prihodnje ne bi prihajalo. Podatki v zaključnem poročilu služijo za lažje in ustrežnejše načrtovanje ter izvedbo bodočih projektov, tako za obvladovanje časa in stroškov, kot tudi tveganj, torej za nabiranje izkušenj oziroma za

“učenje podjetja na napakah”.

Metodologija obvladovanja tveganj, ki smo jo analizirali in predstavili za potrebe podjetja ITWE, se bo seveda dopolnjevala, vendar je prikazana metodologija že dobra izhodiščna točka, ki pomeni možnost obvladovanja tveganj v podjetju.

5. Viri in literatura

A guide to the Project Management Body of Knowledge - PMBOK (2004): Third Edition, Project Management Institute.

Burke, R. (1999): **Project Management – Planning & Control Techniques**, Third Edition, United Kingdom, John Wiley & Sons Ltd.

Carter, B. (1994): **Introducing RISKMAN: the European project Risk Management Methodology**, Oxford, NCC Blackwell Ltd.

Chapman, C. (1997): **Project Risk Management: processes, techniques, and insights**, England, John Wiley & Sons Ltd.

Dinsmore, C., Paul (1999): **The AMA Handbook of Project Management**, New York, AMACOM.

<http://www.ixtlan-team.si/novice/prispevki/tveganja/stran10.asp>, 01. 04. 2005

<http://iskratel.si>, 03. 02. 2005

Hulett T. David (2000): **Project Schedule Risk Analysis, Monte Carlo Simulation or PERT, PM Network**, Sylva, 14.

Interna dokumentacija Iskratel.

Kern, T. (2003): **Vodenje projektov**, izpis izbranih prosojnic, FOV.

Kern, T., Prelec, M. (2006): **Obvladovanje tveganj v projektih**. v: RAJKOVIČ, V. (ur.). *Management sprememb : zbornik 25. mednarodne konference o razvoju organizacijskih znanosti, Slovenija, Portorož, 15.-17. 3. 2006*. Kranj: Moderna organizacija.

Phillips, J. (2004): **PMP Project Management Professional Study Guide**, McGraw-Hill, ZDA.

Prelec, M. (2005): **Obvladovanje tveganj projektov v podjetju Iskratel**: diplomsko delo univerzitetnega študija. FOV Kranj.

Stare, A. (2001): **Zaključno poročilo**, Projektna mreža Slovenije, Letnik 4, št. 2, str. 11-14.

Projektni menedžment v Vzajemni d.v.z.

dr. Boštjan Aver¹, mag. Janez Pustatičnik²

VZAJEMNA d. v. z., Vošnjakova ulica 2, 1000 Ljubljana

e-pošta: bostjan.aver@vzajemna.si; janez.pustaticnik@vzajemna.si

Povzetek

Vsaka gospodarska družba, ki želi biti uspešna, mora ne glede na panogo, velikost, strukturo ali zrelost vzpostaviti ustrezen sistem upravljanja – strateški menedžerski proces. Gre za sistematično načrtovanje in uresničevanje sistema pravil, procesov in odnosov za upravljanje organizacije ter izpolnjevanje njenih zakonskih, finančnih in etičnih obveznosti. Namen prispevka je predstaviti vlogo projektne menedžmenta v strateškem menedžerskem procesu Vzajemne zdravstvene zavarovalnice (vnadaljevanju Vzajemne). V prvem poglavju so predstavljeni sistem zdravstvenega zavarovanja v Sloveniji in želje udeležencev v sistemu zdravstvenega varstva. V drugem poglavju je prikazano strateško načrtovanje v Vzajemni, vključno s pretvorbo strategij v projekte, uresničevanje strategij z izvajanjem projektov, nadzor nad uresničevanjem strategij in projektov ter spremljanje učinkov projektov pri zagotavljanju dolgoročne poslovne uspešnosti.

Ključne besede: projektni menedžment, uresničevanje strategij, Vzajemna d.v.z., strateški menedžerski proces

1 Uvod

Okolje, v katerem poslujejo gospodarske družbe, postaja vse bolj razgibano, kompleksno, nepredvidljivo in konkurenčno. Gospodarske družbe, ki jim uspe ustvariti razmere, v katerih jih ne ogroža ali jih ne bo ogrožala konkurenca, so redke. Zato se morajo družbe, če hočejo biti konkurenčne najboljšim v svoji panogi in tako dolgoročno uspešne, neprestano razvijati.

Družbe morajo v želji po dolgoročni uspešnosti poslovanja neprestano strateško razmišljati in se odločati o strateških ciljih, strategijah uresničevanja strateških ciljev, programih, projektih. Strategije razvijajo v številnih družbah po svetu in tudi v Sloveniji, a pogosto pričakovanih rezultatov (učinkov) ali sprememb v poslovanju ni. Tudi odlično zasnovane strategije ne zagotavljajo uspeha – doseganja načrtovanih učinkov, če jih ne uresničujemo uspešno in učinkovito ter ne preverjamo nenehno, ali so izbrane strategije ustrezne, ali se uresničujejo

uspešno in učinkovito ter ali jih pravočasno prilagajamo novim razmeram.

Treba je poudariti, da se učinkovitost nanaša na porabo virov, ki jih organizacija potrebuje za doseganje ciljev. Gre predvsem za odnos med vlaganji in rezultati – učinki. Učinkovitost je potrebna, a ne tudi zadostna za uspešnost. Družba, ki učinkovito dela napačne stvari, ne more biti uspešna.

Informacije o učinkih izbranih in uresničenih strategij ter o potrebnih virih za uresničevanje strategij so ključna podlaga za strateško razmišljanje in odločanje. Pogosto se pokaže, da je prav uresničevanje strategij najzahtevnejše v procesu strateškega menedžmenta. Pri uresničevanju strategij je že nekaj desetletij nepogrešljiv projektni menedžment, ki je zelo učinkovit in uspešen način pretvorbe strateških ciljev in strategij v dejanja in učinke. Medtem se je oblikovalo pomembno znanje o projektne menedžmentu, ki tudi z uresničevanjem projektov omogoča uspešno in učinkovito dosegati strateške cilje in večjo poslovno uspešnost družb.

Projekt je zaporedje enkratnih, kompleksnih in med seboj povezanih dejavnosti, usmerjenih k doseganju skupno opredeljenega strateškega cilja organizacije. Je časovno in proračunsko omejen v sklopu strateškega ali letnega poslovnega načrta organizacije (Wysocky, McGary, 2003).

2 Sistem zdravstvenega zavarovanja v Sloveniji

Dopolnilno zdravstveno zavarovanje je pomemben dejavnik za dolgoročno stabilno financiranje zdravstvenega varstva. Kot prva in največja specializirana zavarovalnica za prostovoljno zdravstveno zavarovanje v Sloveniji je bila 1. novembra leta 1999 ustanovljena Vzajemna zdravstvena zavarovalnica, in sicer skladno z zahtevo o spremembah in dopolnitvah Zakona o zdravstvenem varstvu in zdravstvenem zavarovanju iz leta 1998. Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije (ZZZS) naj bi v skladu z njimi ustanovil družbo za vzajemno zavarovanje in nanjo prenesel vse prostovoljno zdravstveno zavarovanje.

Vzajemna je družba za vzajemno zavarovanje. To pomeni, da so zavarovanci, ki imajo z družbo

¹Dr. Boštjan Aver, direktor Sektorja za finance, računovodstvo in kontroling, VZAJEMNA d. v. z.

²Mag. Janez Pustatičnik, direktor Sektorja za trženje, VZAJEMNA d. v. z.

sklenjeno pogodbo za dopolnilno zdravstveno zavarovanje ali drugo dalj časa trajajoče zdravstveno zavarovanje (ki traja pet let ali več), tudi člani in lastniki zavarovalnice. Glede na organizacijsko obliko družbe je treba poudariti, da prvi cilj njenega delovanja ni ustvarjati dobiček. Temeljni namen ali njeno poslanstvo je uspešno uresničevati prostovoljno zdravstveno zavarovanje v korist vseh svojih zavarovancev.

Pri načrtovanju strateških ciljev, strategij in projektov mora Vzajemna upoštevati različne, mnogokrat nasprotujoče si želje udeleženih strani (subjektov; izvajalci zdravstvenih storitev) v sistemu zdravstvenega varstva in se z njimi usklajevati. Gre za želje:

- zavarovancev po nizki premiji in kakovostnih storitvah, mejnih produktih;
- izvajalcev zdravstvenih storitev - izražanje želja po novih dodatnih virih; z nastopom zasebnega kapitala na tem področju pa tudi po spodbujanju nadstandardnih storitev ter večje storilnosti (tudi s ponujanjem še dodatnih storitev, ki sicer tedaj niso nujno potrebne), s končnim boljšim dobičkonosnim ciljem;
- farmacevtske industrije in dobaviteljev medicinskotehničnih pripomočkov, katerih cilj je povečanje dobička idr.

Omenjene, občasno tudi politično podprte želje zahtevajo iskanje kompromisnih strategij. Vzajemna zato išče in razvija partnerstvo z drugimi organizacijami, saj ji ta omogočajo, da z izboljšanjem skupnih koristi dosega večjo vrednost za svoje zavarovance in druge udeležene.

3 Načrtovanje strategij in projektov v Vzajemni

Gospodarske družbesenatrgih srečujejo poslovni izzivi, ki jih predstavljajo kupci (zavarovanci), konkurenca, dobavitelji, zaposleni in okolje: socialno, demografsko, politično, gospodarsko, tehnološko. Kupci zahtevajo možnost izbire, hitro odzivnost (kratke postopke, veliko prilagodljivost), nizke cene (nizke stroške poslovanja) in zelo kakovostno storitev (izdelkov). Na evropskem zavarovalniškem trgu je že nekaj časa vse več konkurence, ki je zamajala ta trg z zniževanjem zavarovalniških premij in naraščajočo zahtevnostjo zavarovancev, s silovitim razvojem mejnih produktov, ob hkratnem usmerjanju k zavarovancu, ki mu je treba zagotavljati vse boljše in celostno ponudbo.

Uspešne zavarovalnice imajo učinkovite sisteme upravljanja, ki temeljijo na potrebah in pričakovanjih zavarovancev ter drugih udeleženih strani, ter so zasnovani tako, da jih uresničujejo. Uspešen sistem upravljanja zahteva jasen in **integriran strateški menedžerski proces**, ki zagotavlja učinkovito

strateško načrtovanje, uresničevanje strategij in nadzor nad njim.

Namen strateškega načrtovanja je opredeliti odgovore na te izzive: vizijo, strateške cilje družbe in njenih poslovnih enot v načrtovanem obdobju ter strategije, kako te cilje doseči. Načrtovanje vizije, strateških ciljev in strategij temelji na primerjalni razčlenitvi in projekcijah:

- vplivnih dejavnikov zunanjega okolja in
- ključnih dejavnikov uspeha notranjega okolja.

Strateški cilji in strategije tako med pripravo (strateškega načrtovanja) kot pri uresničevanju nenehno zahtevajo spremembe. Zdaj v nobeni panogi ni mogoče že med strateškim načrtovanjem tako opredeliti strategije, da bi vnaprej zagotavljala popolno in zanesljivo odločanje. Posamezne strateške odločitve se sprejemajo naknadno - npr. v pripravi letnih poslovnih načrtov, med pripravami na projekte in med njihovim uresničevanjem.

Vzajemna je v letu 2004 dokončno pripravila svoj **strateški razvojni program** (v nadaljevanju razvojni program), ki je oblikovan za obdobje 5 let in ga je treba vsako leto obnoviti. Projekti so med pripravljanim razvojnega programa opredeljeni le okvirno glede vsebine in predvidenih učinkov, le ohlapno so določene potrebne projektne dejavnosti, stroški in izvajalci. Projekte je treba vsaj okvirno vsebinsko, časovno in stroškovno uskladiti ter jih povezati v celostni **strateški projektni načrt** Vzajemne.

V razvojnem programu in strateškem projektnem načrtu Vzajemne so predvideni naslednji pomembnejši **projekti**:

- prenova portfelja produktov (npr. vzporedno zavarovanje, vpeljava dodatnega zdravstvenega zavarovanja, t. i. storitve Drugo mnenje, storitev Zeleni gumb – pomoč starejšim na daljavo ...),
- reorganizacija Vzajemne (z namenom povečati usmerjenost k strankam),
- vpeljava kontaktnega centra,
- vpeljava e-računa in
- vzpostavitev podatkovnega skladišča v sklopu projekta nadziranja.

Prednostne naloge projektov se med pripravo letnega poslovnega načrta lahko še spreminjajo, in sicer glede na:

- spremembe v zunanjem okolju, ki vplivajo na nujnost uresničevanja posameznih strategij (npr. spremembe zakonodaje),
- notranje zmogljivosti Vzajemne (npr. glede na razpoložljive kadrovske in finančne vire),
- nova spoznanja ali boljše opredeljenost posameznih projektov.

Pri pripravljajanju letnega poslovnega načrta Vzajemne je treba **izdelati zagonske elaborate za izbrane projekte**. V sklopu zagonskega elaborata projekta, ki je temeljni zagonski dokument in

podlaga za projektno odločanje, se določijo:

- namenski cilji kot pričakovani ekonomsko neposredni, posredni in drugi učinki,
- objektni cilji kot načrtovani projektni rezultati,
- dokument formalnega zagona izvajanja (delovni nalog, sklep uprave, pogodba o projektnem sodelovanju itd.),
- vsebina projekta (razčlenitev projekta, idejna zasnova, proces izpeljave projekta, zakonske in druge zahteve, eksterni objekti),
- taktike uresničevanja projekta: postopnost, roki ključnih mejnikov, načini vključevanja izvajalcev projekta, taktika končanja projekta, taktika prevzemanja projektnih rezultatov,
- načrti projekta: tehnologija izpeljave projekta, rokovni načrt, načrt zmogljivosti in stroškov, načrt sklepanja pogodb z zunanjimi izvajalci, načrt prevzema projekta, načrt obvladovanja tveganosti itd.,
- ekonomika projekta: stroški, finančni viri, povračilo vloženi virov (študija upravičenosti projekta),
- projektna organizacija: menedžer projekta, vodja projekta, člani projektne skupine, zunanji izvajalci, prevzemniki projekta ali skrbniki projektnih rezultatov itd.,
- matrike pristojnosti in odgovornosti,
- analize vplivnih dejavnikov in načrt ukrepanja,
- analize tveganosti in načrt njenega obvladovanja,
- organizacija obvladovanja sprememb,
- načrt projekta,
- vodenje projektne dokumentacije,
- projektna komunikacija.

Torej, pri pripravi zagonskega elaborata gre za celostni načrt (opredelitev) projekta, ki je ob pripravi zagonskega elaborata mogoč. Zagonski elaborat projekta pripravlja predvideni vodja projekta v sodelovanju s sodelavci pri projektu in predstavniki uporabnikov projektnih rezultatov. Ko je zagonski elaborat projekta izdelan, ga preuči uprava in se odloči, ali ga bo umestila v letni poslovni načrt Vzajemne. Pri tem upošteva predvsem:

- prispevek in nujnost predvidenih rezultatov

(učinkov) projekta k doseganju strateških ciljev - uspešnosti Vzajemne, vključno s časovno sestavino doseganja učinkov (uresničevanje razvojnega programa),

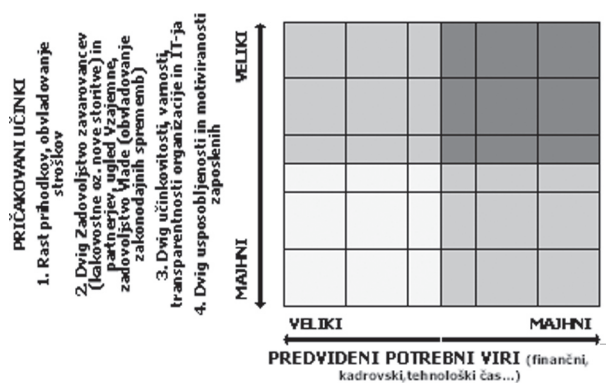
- predvidene potrebne vire (razpoložljivost človeških, finančnih in drugih virov) – interne zmogljivosti Vzajemne za izvajanje projekta ter
- predvideno potrebno sodelovanje in pripravljenost subjektov iz zunanjega okolja pri izvajanju projekta, sprejemljivost projekta (rezultatov) za zunanje uporabnike.

V odvisnosti od vrste projekta so lahko učinki projektov za Vzajemno naslednji:

- povečanje in ohranjanje tržnega deleža (boljše storitve, nove storitve ali izdelki),
- obvladovanje odhodkov za škode dopolnilnega zdravstvenega zavarovanja,
- povečanje prihodkov (npr. razvoj in trženje novih produktov, izterjava regresnih zahtevkov, izterjava neplačanih premij itd.),
- obvladovanje obratovalnih stroškov,
- izboljšanje varnosti poslovanja,
- boljše upravljanje tveganj družbe,
- povečanje ugleda Vzajemne,
- izboljšanje pristojnosti sodelavcev in menedžmenta,
- večja učinkovitost in uspešnost izvajanja procesov in informacijske podpore.

Pri posameznih projektih se lahko učinki projektov neposredno nanašajo tudi na druge zunanje udeležene strani v sistemu zdravstvenega varstva.

V sklopu zagonskega elaborata se **stroški projekta** načrtujejo na ravni delovnih paketov projekta ali projekta kot celote. Načrtuje se vse neposredne stroške, ki jih je mogoče načrtovati ob zagonu projekta (stroški dela, materiala in storitev). Posebej se načrtujejo še pričakovani investicijski stroški in stroški sodelovanja zunanjih izvajalcev – delo po pogodbi. Stroške posameznega projekta se spremlja sproti in ves čas med projektom, in sicer v sklopu posameznih stroškovnih mest – internih nalogov. Novo stroškovno mesto – interni nalog se



Slika 1: Portfelj matrika za razvrščanje in izbor načrtovanih projektov v Vzajemni (Vir: lastni)

odpre ob vsakokratnem uvajanju novega projekta, za dosledno evidentiranje stroškov pa je zadolžen vodja projekta s sodelavci. Ko uprava potrdi projekt, njen predsednik izda delovni nalog projekta, kar pomeni formalen začetek projekta. Med uresničevanjem projekt postopno dobiva jasnejšo podobo, pojavljajo se spremembe, odstopanje od načrta. Vse to zahteva občasno revidiranje zagonskih elaboratov projektov.

Uspešno uresničevanje strategij zahteva izpeljavo projektov z najnižjimi stroški v najkrajšem času, s čim hitrejšimi vračanja vloženi finančni virov ali s čim boljšimi učinki.

V Vzajemni je projektno delo del rednega dela organizacijskih enot. Vodstvo organizacijskih enot mora predvideti projektne dejavnosti v svojih načrtih in zagotoviti njihovo uresničevanje. Projektna skupina deluje kot začasna organizacijska enota in ima medtem samostojno organizacijsko šifro (stroškovno mesto). Sodelavec je lahko med trajanjem projekta razporejen:

- 100-odstotno na delovno mesto vodje ali člana projektne skupine, kar pomeni, da opravlja samo projektne naloge,
- delno na delovno mesto vodje ali člana projektne skupine, kar pomeni, da opravlja projektne naloge poleg obveznosti na svojem matičnem delovnem mestu.

Če pri projektu sodelujejo zunanji izvajalci, se na podlagi razpisnega postopka sklene pogodba. Zunanji izvajalci morajo v ponudbenem postopku predložiti načrt svojega dela v projektu. Ta mora biti skladen z roki in finančnim načrtom, določenimi v zagonskem elaboratu projekta.

Projektni menedžment mora uspešno delovati na vseh stopnjah projekta: od njegove strateške opredelitve, priprave zagona, njegove odobritve, izpeljave in nadzora nad uresničevanjem, do

predaje projektnih dosežkov v redno poslovanje (in skrbništvo), konca projekta, zagona eksploatacije projektnih rezultatov in preverjanja doseženih učinkov projekta v rednem poslovanju.

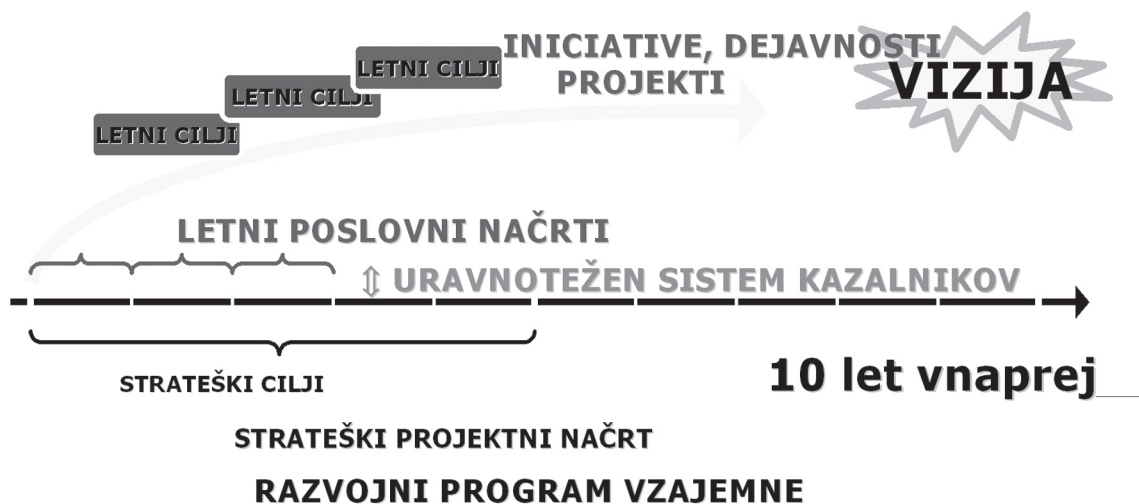
Za **nadzor nad projektom** skrbijo menedžment projekta in vodja projekta. Informacije o projektnih dejavnostih za menedžment projekta se zbirajo po načelu predhodnosti prek rednih mesečnih poročil v predpisani obliki.

Da bi uspešno izpeljali projekt, je še posebno pomembno **obvladovati tveganje**. Projektno tveganje v Vzajemni obravnavamo z dveh vsebinsko ločenih vidikov, in sicer z vidika presojanja tveganosti naložb ali upravičenosti novih naložb v širšem pomenu (in posledičnem zagotavljanju sledenja cilju razvoja in uspešnosti poslovanja) ter z vidika dejavnosti pri vodenju in izpeljavi projektov ter z njimi povezani procesi odločanja.

Pogosto se zgodi, da pri načrtovanju projekta ni mogoče vnaprej predvideti vseh potrebnih dejavnosti, predvsem težav, ki se pojavijo med projektom in zahtevajo dodatne finančne in človeške vire.

Večje nepredvideno povečanje finančnih in drugih virov med projektom zahteva ponovno odločanje o ciljih projekta, nadaljevanju dela ali celo o spremembah v organizaciji vodenja in izpeljave. Vložene vire v posamezni projekt morajo utemeljiti tudi ustrezni **projektni učinki**, ki so lahko ekonomsko neposredni ali posredni. Pri tem je treba upoštevati, da se učinki ponavadi le delno pojavljajo že ob koncu projekta. Praviloma se pojavijo pozneje, na stopnji eksploatacije dosežkov projekta.

Tako morajo biti tudi dejavnosti spremljanja doseganja učinkov ustrezno zajete že v načrt projekta v sklopu priprave zagonskega elaborata. To je temelj za nadziranje in revidiranje poslovanja. **Nadziranje** se nanaša na celoten proces - od oblikovanja strategij, priprave zagona projekta do



Slika 2: Strateški menedžerski proces Vzajemne (Vir: lastni)

uresničevanja. Gre za nadzor:

- ali je uresničevanje in doseganje projektnih ciljev in dosežkov skladno z zagonskim elaboratom in z zahtevami vodstva ter usmeritvami razvojnega programa,
- učinkovitosti (stroškovne racionalnosti rabe virov) glede na pričakovane ekonomske in neekonomske učinke ter
- ali in kdaj bodo udeleženi predvideni projektni učinki - donosi.

Projekt se **konča**, ko so doseženi cilji, opredeljeni v zagonskem elaboratu ali morebitnem poznejšem ponovnem načrtovanju. Ob koncu projekta se za upravo Vzajemne pripravi **sklepno poročilo**, ki navadno povzema:

- uresničevanje objektnih in namenskih ciljev projekta,
- uresničevanje termenskega načrta,
- uresničevanje stroškov in oceno doseganja učinkov,
- poročilo o uporabljenih človeških virih,
- analizo opravljenega, predloge za naprej in skrbništvo nad projektnimi rezultati.

4 Sklep

Z namenom zagotoviti dolgoročno uspešno poslovanje Vzajemne je treba obvladati celotni strateški menedžerski proces. Ob ustrezno zasnovani strategiji sta zelo pomembni njena pretvorba v projekte (in iniciative) ter pravilna zagonska nastavitve projektov. Razvojni program Vzajemne se pretežno uresničuje s programi projektov in projekti. Vzajemna je za uresničevanje razvojnega programa uredila obsežno večprojektno poslovanje. To poteka po načelih ekonomike poslovanja, kar pomeni, da zahteva izpeljavo projektov z najnižjimi stroški, v najkrajšem času, s čim hitrejšim vračanjem vloženih finančnih virov ter s takšnimi cenami novo vzpostavljenih produktov, ki zagotavljajo konkurenčnost in finančne vire za vlaganje v nove projekte.

V Vzajemni se med izdelavo zagonskega elaborata projekta določajo cilji, načrt, finančni in drugi ekonomski parametri, oblikuje se celostna projektna in druga organizacija, ocenjujejo tveganost in ukrepi za njihovo odklanjanje. Zagonski elaborat projekta potrebujejo projektni menedžer in skupina ter druge organizacijske enote, ki sodelujejo pri uresničevanju ali nadziranju projekta. Nazadnje se uspešnost projekta meri s stopnjo doseganja vseh ciljev, opredeljenih v zagonskem elaboratu.

5 Viri in literatura

Aver, B., Pustatičnik, J. (2005): **Prenova strateškega poslovnega procesa Vzajemne zdravstvene zavarovalnice**. Zavarovalniški horizonti, št. 1, str. 27–38.

Wysocky, K. R., McGary, R. (2003): **Effective Project Management**, 3. izdaja, John Wiley & Sons, Inc.,

Vpliv osebnih ciljev na napredovanje projekta

Milan Krajnc Pavlica

SIRIUS.SI, d.o.o., Zidanškova ulica 27, 2250 Ptuj

e-pošta: milan.pavlica@sirius.si

Povzetek

Uspeh projektov je odvisen od projektnega tima. Zato mora projektni vodja zelo skrbno izbirati sodelavce v projektu. Na cilj projekta in sodelovanje v njem vsak udeleženec gleda s svojimi očmi in z vidika svojih potreb. Tako ni nujno, da bo uspeh enak cilju, ki ga je zastavil projektni vodja. Ta mora pri sestavi projektnega tima zelo skrbno preveriti osebno zanimanje vsakega posameznika in njegove življenjske cilje ter jih primerjati s ciljem projekta. Prav tako mora preveriti tudi osebno zanimanje v tem projektu, da morda sam ne bi reševal osebnih težav in potreb prek projekta. Ko začnemo projekt, moramo biti od njega čustveno ločeni in neobremenjeni. To lahko naredimo z realitetno terapijo, ki je v projektne vodnje orodje, s katerim člani tima naučimo sprejemati odgovornost, preverimo njihovo osebno zanimanje, sebe pa postavimo v nevtralni položaj in gledamo na celoten projekt kot na tretjo osebo. Tako vidimo vse napake, ki se pojavijo, in odmike od prave poti.

Ključne besede: projektno vodenje, človeški viri, realitetna terapija, cilj, strategija

1 Uvod

Pri izvajanju projektov vse prevečkrat naletimo na pomanjkanje odgovornosti, a ne pri vodji projekta, temveč pri samih izvajalcih. Toda vzroka ne smemo iskati pri njih, temveč se moramo pomikati višje po hierarhični lestvici projektnega tima, in tako se bomo ponovno srečali s projektne vodje.

Sedaj pa se postavimo v vlogo vodje projekta. Ko dobimo zamisel, predlog ali naročilo za projekt, se moramo vprašati, ali smo ga sposobni voditi. Če je naš odgovor pritrdilen, se vprašajmo, zakaj smo se odločili za ta projekt: se želimo komu dokazati, želimo samo zaslužiti, rešujemo kakšne svoje težave, pomeni to razvoj v naši osebni rasti ali si želimo zgolj adrenalinskega doživetja.

Odgovor je zelo pomemben, saj je od njega odvisen končni izdelek ali cilj projekta. Tega primerjajmo s svojimi osebnimi cilji: več je podobnosti, večja verjetnost obstaja, da se bomo v projekt čustveno vpletili, zanj živeli 24 ur na dan ter naredili vse, da bo projekt končan dobro in v dogovorjenem roku ne glede na posledice. To je odlično za naročnika, a le če se nam nič ne zgodi, sicer se zgodi katastrofa. To pomeni, da samo ena

oseba ve, kaj se s projektom dogaja, in če se tej kar koli zgodi (telesno ali duševno), se projekt popolnoma ustavi ali propade.

Prvo pravilo projektnega vodenja bi moralo biti, da se ne smemo čustveno navezati na projekt, temveč moramo nanj gledati z razdalje, tako da imamo ves čas nadzor nad dogajanjem.

Za projekt sprejmemo polno odgovornost, kar pomeni, da se bomo pod njim podpisali z imenom in priimkom, ki ga nosimo vse življenje, torej ne smemo dopustiti, da bi se končal drugače, kot je bil zastavljen. Toda s projekti si ne smemo postavljati spomenikov ali se dokazovati. **To se zgodi, če v projekt vložimo sebe, kar pomeni, da potem rešujemo svoje težave prek projekta in ne težav, ki bi jih morali tako rešiti.**

Pri projektu moramo biti osredotočeni izključno na cilj projekta in težave, ki se bodo s tem rešile.

*Kaj se zgodi, če smo čustveno vpleteni. Naenkrat nikomur več ne zaupamo, vse naredimo sami. Začnemo sprejemati odgovornost namesto drugih in tako tudi opravljamo njihovo delo. Nenadoma nam začenja zmanjkovati časa zase, za družino ... vedno bolj smo obremenjeni in pod stresom. Zmanjka nam tudi časa za komuniciranje. Ker ne komuniciramo, ne posredujemo informacij in začnejo se pojavljati konflikti. Naenkrat se nihče več ne počuti dobro, ves projekt je samo še na eni osebi, kakovost projekta se začne slabšati, roki se oddaljujejo od zastavljenih ciljev. Projekt je vedno dražji ... in na koncu se samo še dela, da se že enkrat konča. In potem si rečete: Drugič bo popolnoma drugače! ... **In tako pri vsakem projektu.***

Kako je treba ravnati, da se to ne bo ponavljalo v vsakem projektu?

Najprej začnimo nase gledati kot na projekt. Tako se bomo nekako oddaljili od sebe in nase gledali kot na tretjo osebo. Videli bomo vse napake, ki jih delamo, in lažje pristopili k reševanju odkritih težav. Postaviti si moramo cilj, kaj bi radi iz sebe naredili in kaj v življenju dosegli. Ko imamo postavljen cilj, si naredimo nekaj korakov ali kratkoročnih ciljev, kako bomo dosegli glavni cilj. Pri ciljnih niso mišljeni samo materialni (hiša, avto), temveč tudi poroka, otroci, položaj v družbi, duševno stanje.

Ko si postavimo osebni cilj, bomo na podlagi tega tudi vedeli, kakšne projekte si bomo izbirali in

kaj bomo z njimi želeli doseči.

V glavi moramo nositi čim manj informacij o projektu. Vse morajo biti zapisane in med seboj povezane. Informacijski sistem nam mora omogočiti, da so vse informacije na enem mestu. Tako damo projekt iz sebe na papir ali v računalnik. Tako torej gledamo nanj z razdalje.

Enako bomo storili s sodelavci, ki jih izbiramo za delo v projektu. V glavnem sta mogoča dva pristopa. Če nočemo, da se sodelavci čustveno navežejo na projekt, je najbolje, da smo avtoritativen vodja, kar pomeni, da jim razdelimo delo in samo nadziramo izvedbo, pri tem pa ne dovolimo, da dodajajo svoja priporočila in izboljšave. V takšnem primeru so sodelavci projektnega tima samo navadni izvajalci. Vendar sta potem vsa priprava in ustvarjalnost na eni osebi, torej na nas. Zato je najbolje, da takšne vloge ne prevzamete ali jo uporabite zelo redko in v kritičnih trenutkih, rajši naj projektni tim v pravem pomenu besede pomeni timsko delo.

2 Sestava projektnega tima

Najprej moramo biti pozorni pri izbiri sodelavcev. Ne smemo gledati samo na njihovo strokovnost, temveč tudi na osebnost, komunikacijo in razumevanje ciljev. Predvsem je pomembno prvo srečanje, zato naj bo videti tako, da mi razložimo vizijo in cilje projekta, morebitni sodelavec pa na podlagi tega naredi zapisnik in svojo strategijo za doseg cilja. Tako bomo ugotovili, kako nas je razumel. Bližje je naši predstavi, manj spornih situacij bomo imeli, pretok informacij pa bo hitrejši. Zelo pozorni moramo biti tudi na njegove osebne cilje in na to, kakšno vlogo želi imeti v projektu. To pomeni, da mora imeti projektni vodja dovolj znanja iz psihologije in poznavanja značajev ljudi.

Na prvem projektne sestanku celotnemu timu prikazemo načrt, ki smo ga sestavili iz posameznih strategij, čeprav imamo izdelan že celoten načrt. Vendar nam naš načrt ne bo dosti koristil, če so zmožnosti članov tima drugačne od našega predvidevanja. Seveda moramo pri tem upoštevati popravke glede na cilj projekta, saj tako dobimo najbolj optimalen načrt projekta, predvsem pri realizaciji. Na sestanku torej vsi skupaj dobijo celovito sliko; skupaj komentiramo in naredimo celovito strategijo projekta. S prikazom, pri katerem upoštevamo njihove predloge, člani tima okrepijo zaupanje in poveča se jim motivacija, saj je nekdo upošteval njihovo mnenje, ko tega sploh še niso pričakovali. Ljudje namreč v osnovi pričakujemo, da nas bo nekdo upošteval. Seveda pa ne smemo ves projekt igrati na to karto, ker je namen, da projektni tim deluje brez manipuliranja, in to zelo iskreno.

Na ta način, da je vsak podal svoje predloge in tudi končne rešitve za izpeljavo svojega dela, je tudi (javno) sprejel odgovornost, saj je moral predloge

predstaviti pred vsemi ter naštetiti vse kritične poti in rešitve.

Pri pogovoru moramo biti zelo iskreni, ničesar ne smemo prikrivati. Če želimo v določenih okoliščinah manipulirati ali prikrivati nekatera dejstva, bo to ostalo v naši podzavesti. Ker tega ne bomo naredili samo enkrat, se bo ta neprijetni občutek kreplil. Te ostanke imenujemo psihološke smeti. Ker imamo v svoji podzavesti omejen prostor, ga bodo te smeti samo ovirale. Tako se nam zmanjša možnost logičnega in treznega mišljenja, postanemo bolj razdražljivi, povečuje se stres, skratka, nevede zdrsnemo v problem projekta.

3 Vloga vodje projektov

Razdaljo od projekta držimo na naslednje načine. Vse podatke prenašamo na neki informacijski sistem, ki omogoča dobro načrtovanje in neprestano primerjanje z realizacijo. To pomeni, da jo, kadar koli imamo kakšno informacijo ali se česa domislimo, poskušamo čim prej spraviti v beležko, telefon, dlančnik, računalnik ali kaj podobnega, nato moramo poskrbeti, da ta informacija doseže pravo osebo, od katere moramo dobiti potrditev, da je informacijo res sprejela. Tako smo obremenitev/skrb spravili iz sebe. Vse informacije, njihov pretok ter cilje moramo dnevno ali tedensko preverjati, odvisno od roka in zahtevnosti projekta. To pomeni, da se v vlogi vodje projektov ne smemo postavljati v operativno vlogo. Vloga projektnega vodja naj bi bila organizacija, koordinacija, prevajanje, spodbujanje – motiviranje, skratka, na projekt bi moral gledati z razdalje in osebam, ki projekt neposredno izvajajo, pomagati pri iskanju informacij, če se izgubijo. Kadar vodja vidi, da se član tima zaplete v problem in ne najde poti iz njega, mu mora on pomagati k rešitvi tako, da z njim vodi pogovor o problemih, kot da se to dogaja tretji osebi. **Če vsi rešujejo težavo, projektni vodja nikoli ne sme pomagati tako, da se sam loti operativnih nalog.**

Pri tem sta zelo pomembna iskrenost in spoštovanje. Gre za osnovno projektno kulturo, ki je podlaga celotnega pretoka informacij. V nasprotnem primeru gre za manipulacijo in v takšnem primeru ne moremo več govoriti o projektne vodenju. Če govorimo, da morajo biti vse informacije na enem mestu, to pomeni, da jih po neki hierarhiji vsi vidijo, ob manipulaciji pa to pomeni podvajanje informacij, dvojno delo, igranje različnih vlog in pri veliki količini informacij se preprosto izgubimo.

Če se zapletemo v problem projekta, bomo začeli reševati svoje osebne težave. Ker nismo vsemogočni, da bi se popolnoma rešili vseh težav ali kompleksov, saj je to večletni proces, se ne smemo čustveno vključevati v projekt, temveč moramo nanj ves čas gledati z razdalje in težiti k njegovemu cilju.

Če pa se nam to vseeno zgodi, moramo ves čas nadzorovati sebe in projekt.

4 Samonadziranje

Pri tem si pomagamo s teorijo nadziranja, ki je del realitetne terapije. Najprej pogledamo, kako se počutimo, nato nase pogledamo kot na tretjo osebo, se pravi, da naj bi se vse, kar se dogaja nam, dogajalo tretji osebi, zato v tretji osebi množine to osebo tudi opišemo. Tako nevede stopimo iz sebe in hkrati iz svojih težav. Ko dejansko vidimo vse težave, vidimo tudi rešitve zanje, v nasprotnem primeru pa jih poiščemo. Enako opazujemo tudi projekt – s predpostavko, da popolnoma sprejemamo odgovornost zanj.

Vsi projekti in težave nastanejo v naših glavah; če smo sami povzročitelji tega, jih lahko tudi rešimo. V praksi velja pregovor, da smo za druge vedno lahko »pametni«. Drugim lahko pomagamo z nasveti, sebi težje. Zakaj, ker nismo del njihove težave in nanj gledamo kot zunanji opazovalec. **Svoje težave preprosto napišemo v tretji osebi.** Besedilo na papirju je tretja oseba, ki ji bomo svetovali, kako naj bi rešila svojo težavo.

5 Zunanji svetovalec

Spreminjati samega sebe in biti pozoren na svoje napake je zelo težavno početje. Saj bi raje »premikali gore« kot spreminjali samega sebe. Zato je priporočljivo, da v projektni tim povabimo zunanjšega svetovalca, ki je dobro podkovan s psihoterapijo ali eno od njenih vej. Zunanji svetovalec ne sme biti izvajalec nobene naloge v projektu. Njegova vloga so spremljanje in analiziranje poteka dela ter učenje projektnega tima, kako delati v projektu, da se vanj čustveno ne vpletejo. V dialogu z nevtralnimi opazovalcem se skorajda zlahkoto, ne da bi to občutili kot muko in dvom, dokopljemo do spoznanj, ki nam odkrijejo jasen pogled nase, na miselne sheme, predstave, strahove, dvome ...

Skratka, z odkrivanjem in preskakovanjem ovir se ob svetovalcu naučimo hoditi in teči po terenu, ki nam je ponavadi povzročal težave. Svetovalca pri analizi zanima predvsem obnašanje svetovanca; iz načina komunikacije, uporabe besed, vrste stavkov, drža telesa, gibov rok ipd. svetovalec sklepa o izvoru napak, ki jih nehote in nezavedno dela. Svetovalec svetovanca ne krivi ali mu skuša očitati, ampak ravno nasprotno: pomaga mu odkriti izboljšave in ozaveščati mehanizme, ki mu preprečujejo uspeh. Ozaveščanje obnašanja pomaga svetovancu približati cilje in izboljšati življenje. Svetovalec se mora posvetiti vsakemu članu projektnega tipa posebej.

Svetovanje poteka v obliki terapije, ki se najprej

izvaja v obliki individualnih terapevtskih pogovorov, v katerih svetovalec svetovancu z vprašanji in navodili pomaga, da se najprej z množico vzorcev dokoplje do sebe, svojih želja, potreb, hotenj in življenjske vizije. Delo nadaljujeta z iskanjem in ozaveščanjem vzorcev mišljenja, zakoreninjenih stališč, strahov in blokad, ki klientu v življenju preprečujejo, da bi napredoval in dosegal svoje cilje. Svetovalec ne daje nikakršnih nasvetov ali napotkov za življenje niti ne poskuša s pritrditvijo izboljšati počutja in ustvariti neko novo navidezno resničnost, temveč zgolj pomaga ozaveščati in samostojno presegati vzorce, mehanizme, stališča in zakoreninjene ideje, ki onemogočajo temeljno zmogljivost življenja po lastni izbiri. Vso pot prehodi svetovalec sam, vse delo opravi sam in tako odstranjuje neresnično iz svojega bitja in iz svojega življenja. Nato delo poteka v skupini.

Če si dovolimo primerjavo, lahko rečemo, da svetovalec nekako drži ogledalo, mi pa se v njem ogledujemo in popravljamo to, kar nam na videz ni všeč. Namesto destruktivnega obnašanja bomo na podlagi opazovanja in s pomočjo svetovalčevih nasvetov oblikovali konstruktivno naravnost in tako negativnim čustvom preprečili, da bi ogrozili naše ambicije in cilje projekta.

6 Realitetna terapija

Realitetna terapija (RT) je metoda svetovanja ali psihoterapije, s katero učimo ljudi, kako upravljati s svojim življenjem, kako izbrati bolj zadovoljive odločitve ter razviti moč za premagovanje stresa in težav v življenju. Sodobna realitetna terapija je podprta s teorijo izbire. Z osnovami teorije izbire seznanimo tudi svetovanca. Koliko, je odvisno od njega.

Jedro realitetne terapije je trditev, da lahko ne glede na to, kaj se nam je v življenju zgodilo ali kaj smo doslej počeli, v sedanosti vedno izberemo vedenje, ki nam pomaga bolje zadovoljiti svoje potrebe zdaj in v prihodnosti. Potreb ne moremo zadovoljivo tešiti brez povezanosti z drugimi ljudmi, zato je naloga RT, da pomaga ljudem ponovno ali na novo razvijati čim boljše odnose s soljudmi.

Uporabnost realitetne terapije je izredno velika: njena prednost je, da je lahko uspešna s prostovoljnimi in neprostovoljnimi klienti. Slednjih se nekateri drugi svetovalni ali psihoterapevtski pristopi izogibajo. Dejansko take osebe nočejo k terapevtu in se terapiji tudi upirajo. Terapevtovim poskusom, da bi jim pomagal, se pogosto rogajo. Neprostovoljni klienti ponavadi že dolgo nimajo kakovostnih odnosov s soljudmi in so veliko slabše dostopni. Vendar je RT razvila tehnike, kako od konfrontacijskega pogovora preiti v sodelovalnega. Najteže se je približati tistim osebam, ki so že v zgodnji mladosti izgubile stik s katero koli odgovorno

odraslo osebo. Gre za osebe, ki v svojem svetu kakovosti nimajo nobene odgovorne odrasle osebe, ki ne najdejo zadovoljstva v odnosih, čeprav se zadovoljstvu ne morejo odreči. Take osebe obupajo in se odrečejo pripadnosti, sprejetosti, ljubezni... Poiščejo si zadovoljstvo zunaj toplih medčloveških odnosov, v mamilih, alkoholu, spolnih užitkih brez ljubezni in v nadziranju soljudi tako, da jim povzročajo bolečine.

Kot prednost se realitetni terapiji lahko šteje tudi učinkovitost: uspehi so opazni v kratkem času. Prepuščanje svetovancu, da sam presodi, ali je vedenje usmerjeno v želeno smer, in da se sam odloči za spremembo, mu ohranja dostojanstvo svobodnega bitja. Načrtovanje omogoča jasno spremljanje klientovega napredovanja. Realitetna terapija je tudi prilagojena različnim kulturam po svetu in poslovnim procesom.

S to metodo ne moremo delati, če klient ne sprejme teze, da on izbira sedanje vedenje in da ni nujno, da je suženj preteklosti. Prav tako je težje delati, če zaradi katerega koli vzroka ni mogoče govorno občevanje. O izbiri vedenja in odgovornosti ne moremo govoriti v razmerah skrajne revščine, finančnega propada podjetja in hude bolezni. V vseh teh okoliščinah pa je lahko koristno, če uporabljamo spoznanja teorije izbire.

7 Viri in literatura

*Hans de Bruijn, (2003): **Managing Performance in the Public Sector**, Routledge. USA.*

*William Glasser, (1999): **Kontrolna teorija**.*

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

Povzetki / Abstracts

Pomanjkljivost metod presojanja upravičenosti in uspešnosti investicijskih projektov ter analiza njihovega poznavanja v Sloveniji

dr. Igor Pšunder, Nadja Ferlan

V teoretičnem delu tega članka so predstavljene nekatere posebnosti metod ocenjevanja projektov, predvsem pa so poudarjene pomanjkljivosti metod časa vračila sredstev in interne donosnosti (interne stopnje donosa), katerih nepoznavanje lahko pripelje tudi do napačnih sklepov. V izkustvenem delu so prikazane ugotovitve raziskave, ki smo jo izvajali med člani Slovenskega združenja za projektni management ter med projektnimi menedžerji v izbranih slovenskih podjetjih, o poznavanju in uporabi metod vrednotenja v praksi.

Ključne besede: ocenjevanje projektov, metoda interne donosnosti, metoda časa vračila sredstev, napačne indikacije, uporaba v praksi

Deficiencies in evaluation methods for investment project feasibility and success, together with an analysis of their knowingness in Slovenia

Igor Pšunder, PhD, Nadja Ferlan

The theoretical part of the article discusses some specifics of methods for project evaluation and focuses on the deficiencies of the payback period method and the internal rate of return method, since unfamiliarity with the deficiencies under discussion can lead to erroneous conclusions. The empirical part presents the results of the research, which was carried out among members of the Slovenian Project Management Association and among managers in selected Slovenian companies about their familiarity with the methods of project evaluation and their use in practice.

Key words: project evaluation, internal rate of return, payback period, false indications, use in practice

Model izvajanja strategij s projekti

dr. Milena Sedovnik

Pri izvajanju strateškega plana in s tem uresničevanja strategij v praksi prihaja do vrste problemov. Vzroki zanje so zelo različni, posledica pa pogostokrat v praksi neizvedeni strateški plani. Zanemarjanje povezanosti strategij in z njimi povezane organizacije je eden od pomembnih vzrokov težav neuresničevanja strategij in strateškega plana. Kot je poslovanje podjetja, katerega sestavni del so strategije, nujno planirati, izvajati in kontrolirati, tako je nujno organizacijo planirati, uveljaviti in kontrolirati. Organizacijo planirati, uveljaviti in kontrolirati pa pomeni planirati, uveljaviti in kontrolirati organizacijske procese in organizacijsko strukturo (tehnično, ravnalno, komunikacijsko, ipd.). V prispevku je predstavljen organizacijski pristop izvajanja strateškega plana in strategij. Predlagan je eden od možnih načinov uresničevanja strategij, to je uresničevanje strategij s projekti.

Ključne besede: strateški plan, strategije, poslovanje, organizacija, projekti

Realisation of strategies through projects

Milena Sedovnik, PhD

In practise we have many problems with the implementation of strategic plans, which means with the implementation of strategies. There are different reasons for this, but the consequences often mean unrealised strategic plans. A lack of connection between the strategy and organisation is one of these reasons. As we have to plan, realise and control every business process, the part of which is strategies, we also have to plan, realise and control organisation. This means that we have to plan, realise and control organisational processes and organisational structures, such as technical, leadership and communication structures. In my article I would like to present one of the approaches to the realisation of strategic plans and strategies, referred to as organisation approach or realisation of strategies through projects.

Key words: strategic plan, strategies, business, organization, projects

Tveganja v projektih in njihovo obvladovanje

dr. Tomaž Kern, Metka Prelec

Članek je namenjen obravnavi problematike obvladovanja tveganj v projektih. To je v sodobnem poslovnem okolju izredno aktualna tematika. Poleg razvite metodologije so prikazane izkušnje pri izgradnji sistema obvladovanja tveganj v eno vodilnih slovenskih podjetij s področja telekomunikacij. Problematika tveganj v projektu se kaže predvsem pri doseganju planiranih rokov ter pri določitvi prioritete projekta. Ena izmed rešitev tega problemskega stanja je vsekakor pravočasno in ustrezno planiranje tveganj. Metodologija planiranja tveganj je procesno usmerjena in je sestavljena iz petih korakov. Prvi korak je členjen na oblikovanje plana obvladovanja tveganj, prepoznavanje tveganj in kvalitativne analize tveganj, drugi korak vsebuje kvantitativno analizo tveganj, tretji korak planiranje odzivov na tveganja, četrti korak spremljanje in kontroliranje tveganj in peti korak oblikovanje zaključnega poročila. Metodologija je preizkušena z uporabo orodja Pertmaster, ki omogoča simulacijo in analizo tveganj v projektih.

Ključne besede: obvladovanje tveganj, analiza tveganj, programsko orodje Pertmaster

Project risk management

Tomaž Kern, PhD, Metka Prelec

The article describes Project risk management problems, the extraordinarily actual issue in modern business environment. The article summarizes experiences with introducing Project risk management system in IT corporation. Project risks problems are expressed by poorly achieving planned time limits and by troubles with defining the priorities of projects. One of possible solutions of this questionable condition is proper risk planning. Methodology of risk planning is process oriented and combined by five steps. First step is composed of Risk Management Plan, Risk Identification and Qualitative Risk Analysis, second step contains Quantitative Risk Analysis, third step Risk Response Planning, fourth step Risk Monitoring and Control and fifth step anticipates Final risk report. The suggested solution is focused on application of Pertmaster software, which helps the company at simulation and analysis of projects risks.

Key words: risk management, risk analysis, Pertmaster software

Projektni menedžment v Vzajemni d.v.z.

dr. Boštjan Aver, mag. Janez Pustatičnik

Vsaka gospodarska družba, ki želi biti uspešna, mora ne glede na panogo, velikost, strukturo ali zrelost vzpostaviti ustrezen sistem upravljanja – strateški menedžerski proces. Gre za sistematično načrtovanje in uresničevanje sistema pravil, procesov in odnosov za upravljanje organizacije ter izpolnjevanje njenih zakonskih, finančnih in etičnih obveznosti. Namen prispevka je predstaviti vlogo projektnega menedžmenta v strateškem menedžerskem procesu Vzajemne zdravstvene zavarovalnice (v nadaljevanju Vzajemne). V prvem poglavju so predstavljeni sistem zdravstvenega zavarovanja v Sloveniji in želje udeležencev v sistemu zdravstvenega varstva. V drugem poglavju je prikazano strateško načrtovanje v Vzajemni, vključno s pretvorbo strategij v projekte, uresničevanje strategij z izvajanjem projektov, nadzor nad uresničevanjem strategij in projektov ter spremljanje učinkov projektov pri zagotavljanju dolgoročne poslovne uspešnosti.

Ključne besede: projektni menedžment, strateško planiranje, Vzajemna d.v.z., strateški menedžerski proces

Project management in Vazjemna d.v.z.

Boštjan Aver, PhD, Janez Pustatičnik, M.Sc.

Company, which would like to be successful, is obliged to reestablish adequate management system – strategic management process, irrespective of the company branch, size or structure. We are talking about systematical planning and exercising the system of the rules, processes and relations for managing organization and for implementing its legal, financial and ethical obligations. A purpose of the article is to present importance of the project management in the strategic management process of Vzajemna. In the first part of the article is presented the system of the health insurance in Slovenia and interests of different participants. In the second chapter is described strategic planning in Vzajemna, including transformation of the strategies in projects, realization of the strategies with performing projects, the control over the strategies realization and implementation of the projects etc.

Key words: project management, strategic planning, Vzajemna d.v.z., strategic management process

Vpliv osebnih ciljev na napredovanje projekta

Milan Krajnc Pavlica

Uspeh projektov je odvisen od projektnega tima. Zato mora projektni vodja zelo skrbno izbirati sodelavce v projektu. Na cilj projekta in sodelovanje v njem vsak udeleženec gleda s svojimi očmi in z vidika svojih potreb. Tako ni nujno, da bo uspeh enak cilju, ki ga je zastavil projektni vodja. Ta mora pri sestavi projektnega tima zelo skrbno preveriti osebno zanimanje vsakega posameznika in njegove življenjske cilje ter jih primerjati s ciljem projekta. Prav tako mora preveriti tudi osebno zanimanje v tem projektu, da morda sam ne bi reševal osebnih težav in potreb prek projekta. Ko začnemo projekt, moramo biti od njega čustveno ločeni in neobremenjeni. To lahko naredimo z realitetno terapijo, ki je v projektne vodenju orodje, s katerim člani tima naučimo sprejemati odgovornost, preverimo njihovo osebno zanimanje, sebe pa postavimo v nevtralni položaj in gledamo na celoten projekt kot na tretjo osebo. Tako vidimo vse napake, ki se pojavijo, in odmik od prave poti.

Ključne besede: *projektno vodenje, človeški viri, realitetna terapija, cilj, strategija*

see all the mistakes and deviations that occur.

Key words: *project management, human resources, reality therapy, objective, strategy*

The effect of personal goals on the project objectives

Milan Krajnc Pavlica

The success of projects depends on the project team. Therefore, it is necessary for the project manager to carefully select his colleagues in a project. Each participant in a project has their own view on the project objectives and his participation in it. Participants tend to perceive a project from the point of view of their own needs. Consequently, the result may vary from the target set by the team manager. After making up a project team, the project manager has to carefully examine personal interests of each individual and his life goals, which are then compared with the project objectives. It is also vital to check the personal interests concerning the project since it is possible that some individuals will try to solve their personal traumas through the project. When taking on a project, one has to be emotionally detached from it and completely unburdened. This can be achieved with the help of reality therapy. It is a means by which it is possible to teach the team members how to take on responsibility; it is possible to examine their personal interests and place ourselves - as team leaders - in a neutral position, from which we are able to view the entire project as a third person. This enables us to

Pomembni dogodki s področja projektne managementa v letu 2006

APM Expert Seminar

Kraj in datum: Valencia, Spain, 28. – 30. junij 2006

Organizator: PMI

E-pošta: xcongreso@dpi.upv.es

Več informacij: <http://www.aepro.com>

International Young Crew Project Management Workshop

Kraj in datum: Celje, Slovenija, 02. – 08. julij 2006

Organizator: IPMA + MPM

E-pošta: mpm_mb@yahoo.com

Več informacij: <http://www.pm-workshop.org>

20th World Congress on Project Management

Kraj in datum: Shanghai, Kitajska, 16. – 17. oktober 2006

Organizator: IPMA

E-pošta: ipma@ipma2006.com

Več informacij: <http://www.ipma2006.com>

International Congress on Project Engineering

Kraj in datum: Valencia, Španija, 13. – 15. oktober 2006

Organizator: IPMA

E-pošta: xcongreso@dpi.upv.es

Več informacij: <http://www.aepro.com>

Project & Portfolio Management, Europe

Kraj in datum: Geneva, Švica, 29. november -1. december 2006

Organizator: IPMA

E-mail: gemma.walker@gartner.com

Več informacij: <http://www.ppmsummit.com/europe/>

MES 8th International conference

Kraj in datum: Kairo, Egipt, 21. – 24. december 2006

Organizator: IPMA

E-pošta: rumes@rusys.eg.net

ZAPISNIK SKUPŠČINE
Slovenskega združenja za projektni management
Cankarjev dom, Prešernova 10, 1000 Ljubljana, 25. april 2006

Dne 25. aprila 2006 ob 18.15 je v prostorih Cankarjevega doma, Prešernova 10 potekala redna letna skupščina Slovenskega združenja za projektni management (ZPM). V nadaljevanju vam predstavljamo sklepe, ki so bili na skupščini sprejeti. Podroben zapisnik skupščine si lahko preberete na spletni strani Slovenskega združenja za projektni management.

Na skupščini je bil predviden naslednji dnevni red:

1. Izvolitev delovnega predsedstva
2. Ugotavljanje prisotnosti na skupščini ZPM
3. Potrditev dnevnega reda skupščine
4. Poročilo o delovanju ZPM v preteklem letu
5. Poročilo nadzornega odbora ZPM
6. Spremembe statuta ZPM
7. Razrešitev obstoječih članov organov ZPM
8. Izvolitev novih članov organov ZPM
9. Razno

Ad. 1./ Izvolitev delovnega predsedstva

Soglasno je bilo izvoljeno delovno predsedstvo v sestavi: dr. Jure Kovač (predsednik), mag. Igor Vrečko (član delovnega predsedstva), mag. Tanja Arh (zapisnikar) ter dr. Iztok Palčič in mag. Aljaž Stare (overitelja zapisnika) (*Sklep skupščine 1*).

Ad. 2./ Ugotavljanje prisotnosti na skupščini ZPM

Ker sklepčnost ob 18.15 zaradi prisotnosti premajhnega števila članov ni bila zagotovljena, je bil pričetek skupščine prestavljen za 30 minut, kot je določeno s statutom društva. Takrat je bilo prisotnih 22 članov, kar je več kot ena tretjina članov ZPM, kolikor jih v skladu s statutom ZPM mora biti za zagotovitev sklepčnosti na skupščini (*Sklep skupščine 2*).

Ad. 3./ Potrditev dnevnega reda skupščine

Predlagani dnevni red skupščine je bil soglasno sprejet (*Sklep skupščine 3*).

Ad. 4./ Poročilo o delovanju ZPM v preteklem letu

Podana so bila vsebinska in finančna poročila po posameznih programih in projektih ZPM. Poročila o delovanju v preteklem letu so bili podani za:

- a) Revija Projektna mreža Slovenije (dr. Jure Kovač).
Sklep skupščine 4: Skupščina je soglasno sprejela poročilo dr. Kovača.
- b) SLOCERT (mag. Igor Vrečko).
Sklep skupščine 5: Skupščina je soglasno sprejela poročilo mag. Vrečka.
- c) Svetovni kongres ICEC&IPMA 2006 (mag. Andrej Kerin).
Sklep skupščine 6: Skupščina je soglasno sprejela poročilo mag. Kerina.
- d) Forum 2005 (mag. Aljaž Stare).
Sklep skupščine 7: Skupščina je soglasno sprejela poročilo mag. Stareta.
- e) Poklic projektni manager (mag. Aljaž Stare).
Sklep skupščine 8: Skupščina je soglasno sprejela poročilo mag. Stareta.
- f) EDUCA (mag. Aljaž Stare).
Sklep skupščine 9: Skupščina je soglasno sprejela poročilo mag. Stareta.
- g) Sekretariat ZPM (mag. Igor Vrečko).
Sklep skupščine 10: Skupščina je soglasno sprejela vsebinsko in finančno poročilo mag. Vrečka.
- h) Akademija za projektni management (APM) (Gorazd Čad).
Sklep skupščine 11: Skupščina je soglasno sprejela poročilo Gorazda Čada.

Sklep skupščine 12: Celotno poročilo za leto 2005 je bilo soglasno sprejeto.

Ad. 5./ Poročilo nadzornega odbora ZPM

Mag. Iztok Sirnik je v imenu nadzornega odbora ZPM podal poročilo nadzornega odbora o finančnem poslovanju združenja v preteklem obdobju, ki je poslovalo v skladu s statutom in finančnimi standardi.

Sklep skupščine 13: Skupščina je soglasno sprejela poročilo mag. Sirnika.

Ad. 6./ Spremembe statuta ZPM

Skupščina je obravnavala predlog izvršilnega odbora ZPM o spremembi dveh členov statuta ZPM v zvezi s številom članov v IO in SO ZPM ter predlog novega člana statuta o možnosti razrešitve članov IO v času mandata.

a) IO ZPM predlaga, da se v 19. členu statuta spremeni število članov IO ZPM iz 9 na 7 (predsednik, 2 podpredsednika, sekretar in 3 člani). Podan predlog spremembe 19. člena statuta ZPM se glasi: »Izvršilni odbor šteje sedem članov, ki jih voli in razrešuje skupščina društva.«

Sklep skupščine 14: Skupščina je soglasno sprejela predlog spremembe 19. člena statuta.

b) IO ZPM predlaga, da se v 23. členu statuta spremeni število članov SO ZPM iz 9 na 7 (predsednik, podpredsednik in 5 članov). Podan predlog spremembe 23. člena statuta ZPM se glasi: »Strokovni odbor šteje sedem članov, ki jih voli in razrešuje skupščina društva.«

Sklep skupščine 15: Skupščina je soglasno sprejela predlog spremembe 23. člena statuta.

c) Podan predlog dodanega 24a. člena statuta se glasi: »Posamezne člane organov združenja je možno zamenjati v času mandata. Zamenja jih lahko skupščina.«

Sklep skupščine 16: Skupščina je soglasno sprejela predlog 24a. člena statuta.

Sklep skupščine 17: Skupščina je soglasno sprejela vse podane predloge za spremembo statuta.

Ad. 7./ Razrešitev obstoječih članov organov ZPM

Organom društva (predsedniku, izvršilnemu odboru, strokovnemu odboru, nadzornemu odboru) je potekel štiriletni mandat, zato so bili na skupščini razrešeni.

Sklep skupščine 18: Skupščina je soglasno sprejela razrešitev predsednika ZPM.

Sklep skupščine 19: Skupščina je soglasno sprejela razrešitev IO ZPM.

Sklep skupščine 20: Skupščina je soglasno sprejela razrešitev SO ZPM.

Sklep skupščine 21: Skupščina je soglasno sprejela razrešitev NO ZPM.

Ad. 8./ Izvolitev novih članov organov ZPM

Predlog novih članov v organih društva je naslednji:

a. **Izvršilni odbor ZPM** (po abecednem redu):

mag. Tanja Arh
mag. Andrej Kerin
Andreja Križnič
mag. Matjaž Madžarac
dr. Iztok Palčič
mag. Aljaž Stare
mag. Igor Vrečko

Sklep skupščine 22: Skupščina je soglasno potrdila mag. Tanjo Arh za članico IO ZPM.

Sklep skupščine 23: Skupščina je soglasno potrdila mag. Andreja Kerina za člana IO ZPM.

Sklep skupščine 24: Skupščina je soglasno potrdila Andrejo Križnič za članico IO ZPM.

Sklep skupščine 25: Skupščina je soglasno potrdila mag. Matjaža Madžarca za člana IO ZPM.

Sklep skupščine 26: Skupščina je soglasno potrdila dr. Iztoka Palčiča za člana IO ZPM.

Sklep skupščine 27: Skupščina je soglasno potrdila mag. Aljaža Stareta za člana IO ZPM.

Sklep skupščine 28: Skupščina je soglasno potrdila mag. Igorja Vrečka za člana IO ZPM.

b. **Strokovni odbor ZPM** (po abecednem redu):

dr. Majda Bastič
dr. Anton Hauc
dr. Jure Kovač
dr. Brane Semolič
dr. Andrej Škarabot
mag. Cvetka Žerajič
Anton Žličar

Dosedanji predsednik ZPM dr. Brane Semolič je predstavil posamezne člane strokovnega odbora ZPM, ki do sedaj še niso sodelovali v organih ZPM. Dr. Semolič je ob koncu svojega mandata predstavil svoje dosedanje delo v ZPM in še podrobneje pojasnil posamezne pomembne aktivnosti IPME v preteklem obdobju.

*Sklep skupščine 29: Skupščina je soglasno potrdila dr. Majdo Bastič za članico SO ZPM.
Sklep skupščine 30: Skupščina je soglasno potrdila dr. Antona Hauca za člana SO ZPM.
Sklep skupščine 31: Skupščina je soglasno potrdila dr. Jureta Kovača za člana SO ZPM.
Sklep skupščine 32: Skupščina je soglasno potrdila dr. Braneta Semoliča za člana SO ZPM.
Sklep skupščine 33: Skupščina je soglasno potrdila dr. Andreja Škarabota za člana SO ZPM.
Sklep skupščine 34: Skupščina je soglasno potrdila mag. Cvetko Žerajič za članico SO ZPM.
Sklep skupščine 35: Skupščina je soglasno potrdila Antona Žličarja za člana SO ZPM.*

c. **Nadzorni odbor ZPM** (po abecednem redu):

dr. Peter Meža
mag. Peter Pustatičnik
Drago Pavlič

*Sklep skupščine 36: Skupščina je soglasno potrdila dr. Petra Mežo za člana NO ZPM.
Sklep skupščine 37: Skupščina je soglasno potrdila mag. Petra Pustatičnika za člana NO ZPM.
Sklep skupščine 38: Skupščina je soglasno potrdila Draga Pavliča za člana NO ZPM.*

d. Volitve predsednika ZPM

Kandidat za novega predsednika ZPM je mag. Aljaž Stare. Mag. Stare pred volitvami predstavi načrt za nadaljnje delo društva v katerem poudari predvsem prepoznavnost ZPM.

Sklep skupščine 39: Skupščina je soglasno potrdila mag. Aljaža Stareta za predsednika Slovenskega združenja za projektni management.

Ad. 9./ Razno

Pod to točko se nihče od navzočih ni prijavil k razpravi.

Ob 19.30 uri se je skupščina zaključila.

Predsednik:
dr. Jure Kovač

Zapisnikar:
mag. Tanja Arh

Član delovnega predsedstva:
mag. Igor Vrečko

Overoviteljja zapisnika:
dr. Iztok Palčič, mag. Aljaž Stare

Ljubljana, 04. 05. 2006

mag. Aljaž Stare

Novi predsednik Slovenskega združenja za projektni management



Na skupščini Slovenskega združenja za projektni management, ki je bila izpeljana v okviru časa 1. globalnega ICEC & IPMA kongresa v Cankarjevem domu v Ljubljani, so prisotni soglasno izvolili novega predsednika združenja, mag. Aljaža Stareta.

Mag. Aljaž Stare se je rodil leta 1964 in živi v Kranju. Član ZPM je od leta 1998, pri čemer je bil dve leti predsednik Strokovnega odbora, od leta 2002 pa član Izvršilnega odbora.

Mag. Stare ima pisano paleto znanj, ki jih je pridobil skozi izobraževanja na različnih fakultetah. Leta 1987 je pridobil naziv inženir strojništva na Fakulteti za strojništvo v Ljubljani, leta 1995 je postal dipl. organizator dela informatik na Fakulteti za organizacijske vede v Kranju, leta 1999 pa magister poslovnih in ekonomskih ved na Ekonomsko poslovni fakulteti v Mariboru. Tako diplomsko nalogo (mentor prof. dr. Tone Ljubič), kot magistrsko delo (mentor prof. dr. Anton Hauc) je opravljal s področja projektnega managementa, pri čemer je v magisterij vključil tudi področje strateškega managementa. Trenutno pripravlja doktorsko disertacijo s področja projektnega managementa pri prof. dr. Rudiju Rozmanu na Ekonomski fakulteti v Ljubljani.

Kot inženir strojništva se je leta 1986 zaposlil kot konstrukter v podjetju Iskra Števci (sedaj Iskraemeco) v Kranju, kjer je bil zaposlen do leta 2004. V prvih letih je bil član različnih timov na projektih razvoja izdelkov, leta 1994 pa mu je bil zaupan management prvega projekta. Do leta 2002 je bil manager več razvojnih projektov - razvoj naprav za merjenje in upravljanje z energijo ter razvoj podpornih informacijskih sistemov. V letu 2001 se je začel ukvarjati tudi z organizacijskimi in izvedbenimi projekti - uvajanje novih metod dela, optimiranje poslovnih procesov, uvajanje informacijske podpore procesom in vzpostavitev sistemov daljinskega odčitavanja energije. Pri tem je bil v podjetju tudi pomočnik vodje projektne pisarne in skrbnik projektnega informacijskega sistema.

Leta 2000 je začel svoje praktične izkušnje in teoretično znanje, pridobljeno skozi študij, prenašati na druge. Svoj prvi enodnevni seminar je imel jeseni 2000, od takrat pa je izvedel že preko 150 seminarjev in usposabljanj za managerje in druge udeležence projektov pri različnih ustanovah: Agencija POTI, ZPM/APM, CISEF, ICES, ICPE, GEA College, DEDALUS.

Od leta 2005 je mag. Stare samostojni podjetnik. Preko svojega podjetja »Projekt 35« nudi posameznikom, podjetjem in drugim organizacijam izobraževanje, usposabljanje in svetovanje s področja projektnega in strateškega managementa, pomoč pri managementu projektov ter vodenju projektne pisarne. Ob tem pa je tudi honorarni sodelavec Ekonomske fakultete v Ljubljani pri predmetih s področja projektnega managementa, katerih nosilec je prof. dr. Rudi Rozman.

Zadnjih nekaj let je bil mag. Stare močno dejaven pri projektih ZPM, saj je sodeloval z mag. Kerinom pri izvedbi ZPM foruma 2003 ter bil v letih 2004 in 2005 manager in programski vodja ZPM forumov v Novi Gorici in na Otočcu. V letu 2005 je sodeloval pri projektu priprave Nacionalne poklicne kvalifikacije "Vodja projekta" in "Vodja projektne naloge", od jeseni 2005 pa je tudi nosilec izobraževalnega programa ZPM EDUCA. Kot član organizacijskega odbora 1. globalnega ICEC & IPMA kongresa je bil zadolžen za strokovni del, zbornik in program.

Čeprav mag. Stare zase pravi, da »živi« projektni management, se trudi, da mu ostane tudi nekaj časa za družino (je oče dveh najstnikov) ter za hobije. Njegov najljubši šport je košarka, je ljubitelj potovanj in dobre glasbe. Vozi prelepega spačka in je tudi predsednik Citroen kluba Slovenije. Zato se ne čudite, če ga vidite, kako se na rock koncert pripelje z odprto streho ter izstopi v rdečih »all-starkah«, ki so njegov zaščitni znak med slovenskimi spačkarji.



Prvi globalni kongres združenj ICEC in IPMA o projektnem managementu

5. svetovni kongres o stroškovnem inženirstvu, projektnem managementu in obvladovanju stroškov in količin

Ljubljana, Slovenija

Cankarjev dom, Kongresni center: 23 - 26 April, 2006

Od 23. - 26. aprila 2006 je v Kulturnem in kongresnem centru Cankarjev dom v Ljubljani uspešno potekal prvi svetovni kongres ICEC & IPMA o projektnem managementu, ki je bil hkrati tudi 5. svetovni kongres organizacije ICEC o stroškovnem inženirstvu, projektnem managementu in nadzoru/obvladovanju količin. Veseli smo, da lahko zdaj, ko je dogodek za nami, z gotovostjo trdimo, da je bil kongres nedvomno srečanje vrhovnih vodstev obeh svetovnih združenj.

Čas priprav in dvomi o skupnem kongresu

V času priprav, od leta 1998 dalje, pravzaprav nikoli ni bilo dvoma, da bo to 5. svetovni kongres ICEC, medtem ko je bilo v zadnjih dveh letih večkrat postavljeno pod vprašaj ali gre res za skupni kongres obeh vodilnih svetovnih organizacij na področju projektnega managementa in stroškovnega inženirstva. Da bi razumeli pomisleke moramo poseči v leto 1998, ko smo v ZPM organizirali v Ljubljani 14. svetovni kongres IPMA. Ko sem namreč leta 1998 v Helsinkih kot delegat ZPM na sestanku ICEC predlagal, da bi morebiti lahko imeli enega naslednjih svetovnih kongresov ICEC v Sloveniji, sem bil prijetno presenečen, ker so vsi prisotni predlog podprli. Zavedal sem se, da bo moral moj predlog še skozi uradne procedure, kajti že takrat sta bila določena kongresa v Calgaryju 2000 in Melbourne 2002. Vendar je že v Melbourne padla dokončna odločitev, da bo kongres 2006 v Ljubljani. Še več, po predlogu dr. Braneta Semoliča, takratnega podpredsednika IPMA, naj bi bil to edini skupni svetovni kongres organizacij ICEC in IPMA v letu 2006, saj se je po kongresu IPMA v Berlinu 2002 spremenila tudi pogostnost kongresov IPMA na enkrat letno. Žal je kasneje prišlo do odločitve, da bo 20. svetovni kongres IPMA v Šanghaju 2006 in odtod izhaja zmeda ter vprašanja ali gre res za skupni kongres in občasno prav slaba odzivnost krovne organizacije IPMA in združenj - njenih članov.

Navedeno je od organizacijskega odbora kongresa zahtevalo dodatne napore, skrbno izbiro vabljenih predavateljev iz obeh organizacij in nekaterih neodvisnih strokovnjakov svetovnega formata iz drugih področij, veliko upornost in nenehno zatrjevanje, da gre pri kongresu za zgledni primer sodelovanja obeh vodilnih svetovnih organizacij s področja projektnega managementa in stroškovnega inženirstva. Po kongresu se je izkazalo, da je tako sodelovanje lahko res zgledno. Slovensko združenje za projektni management je kot član svetovnega združenja za projektni management IPMA in svetovnega združenja stroškovnih inženirjev ICEC ponosno, da mu je pripadla čast, organizirati prvi svetovni kongres obeh združenj in še bolj, da so bili ob koncu kongresa udeleženci zadovoljni.

Po in med kongresom smo prejeli veliko laskavih pohval in priznanj od vodstev IPMA in ICEC ter njihovih drugih najvišjih predstavnikov, ki so se udeležili kongresa, tako da so dvomi o koristnosti sodelovanja tudi s strani IPMA popolnoma zbledeli. Zato ne bo odveč, če se spomnimo, kaj sta organizaciji, ki sta se odločili za tak skupen dogodek.

Kaj sta obe združenji po najnovejših podatkih?

ICEC (International Cost engineering Council) je bil ustanovljen leta 1976 in združuje številna nacionalna združenja s področja stroškovnega inženirstva in projektnega managementa v štiri regije (obe Ameriki, Evropo z bližnjim vzhodom, Afriko in Azijo z državami Tihoga oceana). S tem povezuje prek 120 držav in posredno vse člane omenjenih združenj, ki presegajo število 100.000. Organiziralo je 19 mednarodnih kongresov in 5 svetovnih (vključno z ljubljanskim).

Združenje **IPMA (International Project Management Association)** je bilo ustanovljeno leta 1966 in združuje nacionalna združenja na področju projektnega managementa prav tako v svetovnem merilu, le da je

večina članic iz Evrope nekaj pa tudi iz Afrike Azije in obeh Amerik (skupno 40 nacionalnih združenj). Tako združuje po zadnjih podatkih s spletne strani prek 50.000 članov, ki so pridobili certifikate po 4 nivojskem sistemu certificiranja, ki je uveljavljeno tudi v Sloveniji. Od ustanovitve v letu 1965 je organiziralo že 19 svetovnih kongresov – zadnjega v New Delhiju v novembru 2005.

Ob teh podatkih lahko zaslutimo, da je še tako skromno, a pristno sodelovanje med obema svetovnjima združenjema, lahko za prihodnost neprecenljivega pomena. In zato tako dolg uvod pred vpogledom v vsebino kongresa.

Naslov in osrednja tema kongresa

Osrednja tema in hkrati naslov kongresa se glasi »**Management vrednosti – Kako zagotoviti vrednost za vplivnike projekta?**«. To pomeni ne le zagotavljanje vrednosti za naročnika projekta ampak tudi za vse druge, ki se jih projekt dotika v dobrem ali slabem smislu. To pa so, v odvisnosti od narave projekta, izvajalci projekta, različne javnosti v katere posega projekt, oblasti, organi, občani, organizacije itd. Tej tematiki so bila namenjena kar tri uvodna plenarna predavanja v ponedeljek 24. 4. po slovesnem odprtju, ki ga je opravil Minister za promet RS mag. Janez Božič. V svojem nagovoru je postavil na pravo mesto vlogo projektnega managementa pri velikih projektih nacionalnega pomena in pripisal velik pomen kongresu kot srečanju vodilnih strokovnjakov sveta na obravnavanih področjih. Odprtju kongresa sta sledili predavanji predsednikov ICEC in IPMA. Prof. Basie Verster (predsedujoči ICEC do ljubljanskega kongresa) je pripravil zanimivo razpravo o stroških, pogodbah, pogodbenih zahtevkih in komunikacijah ter perspektivah za prihodnost, dr. Adesh Jain (IPMA) pa predavanje o projektnem razmišljanju kot bistvenemu elementu pri izboljševanju vrednosti.

Omenjena tri predavanja s področja managementa vrednosti so prispevali dr. Brane Semolič kot avtor naslovne teme kongresa, dr. Michel Thiry kot vodilni strokovnjak na področju managementa vrednosti in dr. Robert Hisrich, vodilni strokovnjak v svetu na področju podjetništva. Tako je bila vrednost projektov osvetljena s treh zornih kotov. Ponudilo se je kar nekaj odgovorov na vprašanja, ki se pojavljajo v današnjem svetu hitrih sprememb. Zadelo so bistvo izhodišč, ki smo si jih postavili ob snovanju kongresa, od problemov globalne konkurenčnosti, hitrega tehnološkega razvoja in inovacij ter potreb po nenehnem razvoju novih, izboljšanih izdelkov ter storitev do iskanja novih oblik poslovanja, prilagojenih potrebam sodobnega poslovnega okolja. Potrdile so se teze, da bo to, kar ima danes veliko tržno vrednost, morda jutri že zastarelo ter pomen uspešnega in učinkovitega upravljanja sprememb s podjetniškega, upravljaljskega, tehniškega, ekonomskega in finančnega vidika.

Ob teoretičnih prispevkih smo srečali veliko primerov iz prakse

Med plenarnimi predavanji sta ob vrhunskih teoretičnih prispevkih požela veliko odobravanje tudi prispevka dr. Branka Palčiča o projektu preventivnih pregledov in zgodnjega odkrivanja rakavih obolenj na ustju maternice na Kitajskem, ki je seveda deželna velikih števil in zato zahteva drugačne pristope ter prispevek Iva Boscarola o razvoju ultralahkega električnega letala. Kakovostno in suvereno ga je v odsotnosti nadomestil sodelavec iz projektnega tima Gorazd Lampič, sicer kvantni fizik in specialist, ki dela na razvoju novega električnega motorja.

Žal je nemogoče opisati vsa zanimiva plenarna predavanja, ki smo jih bili deležni udeleženci kongresa, zato je lahko nekaj naštetih primerov le ilustracija raznovrstnosti obravnavanih tem.

Delo v vsebinskih sklopih

Ob plenarnih zasedanjih, ki segajo na številna področja, je teklo vzporedno še sedem vsebinskih tokov:

- Projektni management (64),
- Stroškovno inženirstvo (37),
- Strateški management (24),
- Obvladovanje tveganj (22),
- Management zagotavljanja vrednosti projektov (14),
- Razvoj stroke projektnega managementa in usposabljanje (11) in
- Nadzorovanje/obvladovanje količin projektov (7).

Številke v oklepaju pomenijo število povzetkov kot so jih predlagali referenti in potrdili revidenti – hkrati

člani mednarodnega znanstvenega programskega odbora. Končna slika predanih referatov se je sicer nekoliko spremenila, saj smo organizatorji prejeli prek 170 povzetkov iz 39 držav ob vabljenih plenarnih predavanjih (15) in razvrstili referate v štiri vzporedne tokove po petintrideset referatov s tem, da sta sklopa projektni management in stroškovno inženirstvo tekla vse tri dni kongresa, druge teme pa so si sledile glede na število uvrščenih referatov. Nekaj povzetkov smo predvideli za predstavitev v obliki posterjev, ki so bili razvrščeni v prvi sprejemni dvorani Cankarjevega doma, vsi prispeli referati pa so bili objavljeni na CD-ju, povzetki pa v programu – knjigi povzetkov. Zaradi odpovedi je bilo nekaj referatov, prvotno namenjenih za predstavitve na posterjih, uvrščenih tudi v ustrezne vsebinske tokove.

Ocenjevanje prispevkov

Udeležencem kongresa smo razdelili obrazce za oceno predavanj z namenom izbire najboljših prispevkov za nagrado Jan Korevaar, ki jo ICEC podeljuje za vsestransko najboljše predstavljene in pripravljene prispevke na svetovnih kongresih. Odziv pri ocenjevanju je bil žal skromen, vendar upamo, da bomo prejeli še več ocen po elektronski pošti, kajti le ob zadostnem številu ocen je po pravilniku o podeljevanju omenjene prestižne nagrade, nagrado mogoče podeliti.

Panelne razprave, okrogle mize in forumi

Vzporedno z omenjenimi vsebinskimi tokovi je bilo več panelnih razprav z raznovrstno tematiko. Od vloge ICEC kot nevladne strokovne podporne organizacije programu združenih narodov, prek meril in orodij za ovrednotenje programskih orodij do akademskega foruma, ki je bil prvotno zasnovan s poudarkom na udeležencih s strani ICEC, pravi pomen pa je dosegel v pokongresni dejavnosti 27. aprila, kot akademski forum IPMA, kjer so si vodilni strokovnjaki ICEC in IPMA izmenjali izkušnje in našli veliko torišč za sodelovanje v nadaljnjih letih. Ob tem gre velika zahvala predsedniku IPMA Adeshu Jainu in novi predsednici ICEC Ginette Basak, ki sta v prijateljskem pogovoru ob sodelovanju predstavnikov ZPM (dr. Semolič, mag. Kerin) na predvečer foruma pripravila nekaj izhodišč za diskusijo na forumu in predvsem za dolgoročno sodelovanje.

Delavnice niso imele dovolj prijav

Pred kongresom smo načrtovali tudi zanimive enodnevne delavnice, ki pa smo jih žal morali zaradi premajhnega števila prijav odpovedati. Izvedena je bila le delavnica o managementu tveganj pod vodstvom Kennetha Humphreysa, ki so jo udeleženci sprejeli z aklamacijo. Prepričani smo, da bi bila še katera izmed napovedanih enako zanimiva, vendar pa kaže, da v zadnjem času le redki udeleženci ostajajo na kongresu vse dni, še manj pa so pripravljene priti na kongres pred uradnim začetkom, v soboto in nedeljo ko so bile načrtovane delavnice.

Dvodnevno zasedanje sveta ICEC

Ob obkongsresnih dejavnostih je treba omeniti dvodnevno zasedanje sveta ICEC, ki se v tako širokem krogu sestane le ob svetovnih kongresih, torej enkrat na dve leti. Obsežen dnevni red je bil obravnavan konstruktivno in zanimivo je bilo primerjati izkušnje, prepoznavne iz poročil posameznih združenj članov ICEC iz različnih koticov sveta. Kot ob vsakem takem srečanju so bili izvoljeni funkcionarji ICEC, padle so odločitve o posebnih priznanjih za najzaslužnejše člane, kot novost pa so bila sprejeta pravila za dodeljevanje nagrad Kenneth Humphreys študentom in mladim strokovnjakom (do 35 let) za njihove prispevke v okviru nacionalnih združenj med katerimi se najboljši lahko potegujejo za to novo prestižno nagrado, poimenovano po dolgoletnem sekretarju in finančniku ICEC, ki se je od svoje aktivne in nedvomno prepoznavne vloge, poslovil prav na kongresu v Ljubljani.

Sestal se je tudi podmladek projektnih managerjev

Eno od obkongsresnih srečanj je opravila tudi sekcija mladih v okviru ZPM. Ob tem sta se mladim projektnim managerjem pridružila prof. Sebastian Dworatschek, ki sodeluje z ZPM že od njegovega nastanka in prof. Adesh Jain. Oba sta jim obljubila sodelovanje tudi na njihovem mednarodnem srečanju v juliju letos.

Družabni program

Tesno vezan na organizacijo je tudi družabni program, pa naj bo to otvoritveni sprejem, kongresna

večerja s primernim kančkom humorja in prijaznosti ali pa srečanje namenjeno članom mednarodnega programskega odbora ipd. Izkušnjam sodelavk in sodelavcev iz Cankarjevega doma pod vodstvom Alenke Kregar gre velika zahvala za ustrezne predloge, ki smo jih kasneje skupno realizirali in so dali kongresu pečat dežele na južni strani Alp. Enako zadovoljstvo so izrazili spremljevalci oziroma spremljevalke udeležencev ob organiziranih izletih.

Sklepne misli

V splošnem lahko ugotovimo, da je bil kongres uspešen tako z vidika strokovnih kot tudi znanstvenih prispevkov, med katerimi ni bilo takih, ki ne bi bili vredni kakovostnih standardov, ki smo jih postavili z ocenjevanjem in razvrščanjem povzetkov. Bil je uspešen tudi z vidika organizacije, ki je bila deležna številnih pohval zaradi očitne gostoljubnosti Slovenije in organizatorjev, kot tudi z vidika pripravljenih kongresnih materialov, od knjige povzetkov in torb do CD-ja z referati in prospektov, ki predstavljajo Slovenijo in njene znamenitosti. Udeleženci so pozdravili tudi komunikacijo prek spletnih strani in dejstvo, da so po končanem kongresu tam na voljo tudi predstavitve (seveda z dovoljenjem avtorjev).

Kongres je podprlo kar ustrezno število sponzorjev. Od generalnega sponzorja KD Group prek treh zlatih (SCT, Telekom in Trimo) in treh srebrnih (Brinox, Le Bihan, TCS) in številnih z manjšimi prispevki (DDC, EMO, Esotech, Hella, HSE, Inova consulting, Krka, Numip, Pivovarna Union, PM forum, Pošta Slovenije, Smart COM, Triglav, Valense, Veplas). Tu je mesto, da se jim ponovno zahvalimo in si zaželimo ponovnega uspešnega sodelovanja.

Zahvala za dobro organizacijo gre seveda tudi vsem članom organizacijskega odbora, med katerimi gotovo zavzemata posebno mesto mag. Aljaž Stare, ki je skrbel za obdelavo referatov, vsebinsko usklajevanje programa ter pregled gradiv in Alenka Kregar kot pravi partner pri organizaciji dogodka.

Še najmanj uspešen je bil kongres po številu udeležencev (260 iz 46 držav), kar pa ni vplivalo na njegovo kakovost. Udeležba nam da misliti o izredno zgoščenih dogodkih in veliki ponudbi kongresov, kar bi lahko pripeljalo do zasičenosti in relativno skromnih prispevkov k novostim, zato bo čas pokazal, če so svetovni kongresi, ob nacionalnih kongresih, pravi mejniki, ki jim vrednost raste, če jih je manj (npr. na dve leti) in se ob tem ni bati, da bi ne bili izvirni. Možna pa je tudi druga teza, da so spremembe tako hitre, da je posvet na svetovni ravni enkrat na dve leti preveč oddaljen. A tudi ob takem razmišljanju je treba videti še kongrese sorodnih organizacij in neizbežno ponavljanje tematike.

To naj nam bo popotnica za naprej, čeprav si le težko zamišljamo, da bi lahko prišli na vrsto vsakih sedem let ob tako velikem številu nacionalnih združenj kot jih štejeta obe krovni organizaciji.

mag. Andrej Kerin, univ. dipl. inž.
Predsednik organizacijskega odbora kongresa



Foto: Igor Dekleva



Foto: Igor Dekleva



Foto: Igor Dekleva

ZPM EDUCA 2006

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),
- 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.

Osnovni modul

Naziv seminarja/delavnice	Nosilec/izvajalec	Trajanje	Datum
Planiranje in vodenje projektov s pomočjo MS Project	mag. Matjaž Madžarac	2 dni	8. - 9. 06. 06
Projektna organizacija in projektno delo	dr. Jure Kovač, dr. Andrej Škarabot	1 dan	14. 09. 06
Vodenje tima, motiviranje in komuniciranje	mag. Aljaž Stare	1 dan	10. 10. 06

Nadaljevalni modul

Naziv seminarja/delavnice	Nosilec / izvajalec	Trajanje	Datum
Management tveganj projekta	mag. Aljaž Stare	1 dan	28. 09. 06
Projektna pisarna in projektni informacijski sistemi	mag. Andrej Kerin, mag. Aljaž Stare	1 dan	24. 10. 06
Uvajanje projektnega načina dela v podjetje	Renato Golob	1 dan	09. 11. 06

Aplikativni modul

Naziv seminarja/delavnice	Nosilec / izvajalec	Trajanje	Datum
Projekti razvoja izdelkov in storitev	mag. Janko Burgar, mag. Aljaž Stare	1 dan	21. 06. 06
Vodenje in spremljanje EU projektov	mag. Tanja Arh, Matic Pipan	1 dan	23. 11. 06

Cena posameznih seminarjev (DDV ni vključen):

- enodnevni seminar: 52.000 SIT
- dvodnevni seminar: 84.000 SIT

Cena udeležbe na modulu (DDV ni vključen):

- osnovni modul: 351.900 SIT
- osnovni modul brez MS Project 280.500 SIT
- nadaljevalni modul: 229.500 SIT

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:

ZPM, mag. Aljaž Stare, Prešernova 10, 1000 Ljubljana, e-pošta: zpm-educa@zpm-si.com

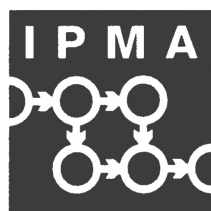
Prijava in dodatne informacije o izvedbi seminarjev:

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



SLOVENSKO
ZDRUŽENJE
ZA PROJEKTNI
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 prejema 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 projektne 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 2006

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

Prosimo, označite vrsto članstva:

- | | | |
|--------------------------|---|---------------|
| <input type="checkbox"/> | individualno članstvo | 14.500,00 SIT |
| <input type="checkbox"/> | članstvo podiplomskih študentov do 28. leta | 7.500,00 SIT |
| <input type="checkbox"/> | članstvo rednih dodiplomskih študentov | 4.500,00 SIT |

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 pooblaščenice 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 2006

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:

- | | | |
|--------------------------|------------------------|----------------|
| <input type="checkbox"/> | Članstvo organizacij A | 210.000,00 SIT |
| <input type="checkbox"/> | Članstvo organizacij B | 160.000,00 SIT |
| <input type="checkbox"/> | Članstvo organizacij C | 110.000,00 SIT |

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 pooblaščenih oseb 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	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
2	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
3	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
4	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
5	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
6	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

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 2006

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

Naročnina za leto 2006 je **5.100,00 SIT**, za posamezno številko revije pa **1.700,00 SIT**. 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 osebe 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	1.430,00
1/2 ležeča		210 x 148,5	125.000	521,00
1/2 pokončna		105 x 297	125.000	521,00
1/3 ležeča		210 x 99	100.000	417,00
1/3 pokončna		70 x 297	100.000	417,00
1/4		105 x 148,5	65.000	271,00
pasica		210 x 35	65.000	271,00
2/1 (sredinska stran)		420 x 297	450.000	1.878,00

*Informativne cene v drugi valuti (EUR) so preračunane po centralnem paritetnem tečaju (1 EUR = 239,640 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.fillipan@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

Trnoveljska 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/>

