

# Uspeh projekta: kako se je koncept spreminjal skozi čas in kako je z uspešnostjo projektov v Sloveniji

Iztok Palčič

Univerza v Mariboru, Fakulteta za strojništvo, Smetanova ulica 17, 2000 Maribor, Slovenija  
e-pošta: iztok.palcic@uni-mb.si

## Povzetek

Prispevek ima dvojni namen. Najprej želimo pojasniti koncept uspeha projekta v splošnem, predvsem s pomočjo sprehoda skozi zadnjih 50 let razvoja stroke projektnega menedžmenta. V tem času se je pojmovanje uspeha projekta oziroma uspešnosti izvedbe projektov venomer spreminjalo. Spreminjali so se tudi kriteriji, s katerimi merimo uspeh projekta. Zaradi tega je težko nedvoumno ugotoviti, ali je bil projekt uspešen in v kolikšni meri je bil uspešen. V drugem delu prispevka predstavljamo izsledke raziskave, ki smo jo izvedli v slovenskih podjetjih v letih 2010 in 2011. Zanimalo nas je, kako so slovenska podjetja in druge organizacije pripravljene za izvedbo projektov v svojem okolju. V raziskavi smo se osredotočili na različne vrste projektov (glede na področje, namen, novost, strateško pomembnost) v različnih poslovnih okoljih (industrije, velikost) ter ugotavljali stopnjo uspešnosti izvedenih projektov v odvisnosti od različnih dejavnikov. V pričujočem prispevku se bomo osredotočili predvsem na vidik uspešnosti izvedbe projektov v splošnem.

**Ključne besede:** uspeh projekta, kriteriji uspešnosti projekta, zgodovinski pregled, vrste projektov, projektna usmerjenost podjetij

## 1. Uvod

Uspeh je zanimiv pojem. Za vsakega posameznika pomeni nekaj drugega. Zelo je vezan na okolje, kjer bi ga želeli meriti. Vsak posameznik lahko presodi, ali je na svojem področju uspešen. Najlažje je, če si postavi določene cilje in analizira, kako jih dosega. Pa vendar se na koncu vpraša, ali je popolnoma uspešen ali delno uspešen, ali je dosegel vse svoje cilje ali zgolj del svojih ciljev. Roberta Krajnc, našega odličnega smučarskega skakalca, je novinar po koncu sezone vprašal: »Ta sezona pa je res bila uspešna, kajne?« Kranjec je dosegel ogromno, pričakovali smo, da bo rekel, da je njegov uspeh popoln, vendar je samokritično priznal, da na letoletni turneji štirih skakalnic pač ni bil niti enkrat na odru za zmagovalce. Kako torej odgovoriti na vprašanje, ali smo uspešni v službi? Ali celo v zasebnem življenju? Kako to izmeriti?

Zdaj pa celotno zgodbo o uspehu prenesimo na projekte. Projekti niso vezani na posameznike. Uspeh projekta pomeni, da skušamo najti kompromis med udeleženci (vplivnimi dejavniki) projekta, saj ima vsak svoj pogled na opredelitev uspeha projekta. Merjenje uspešnosti projekta je tako še težje. Za vsak projekt potrebujemo specifična merila, s katerimi bomo presojali njegovo uspešnost. In ko jih nekako opredelimo, potrebujemo še prej omenjeni kompromis ključnih udeležencev projekta. To pa ni najlažja naloga.

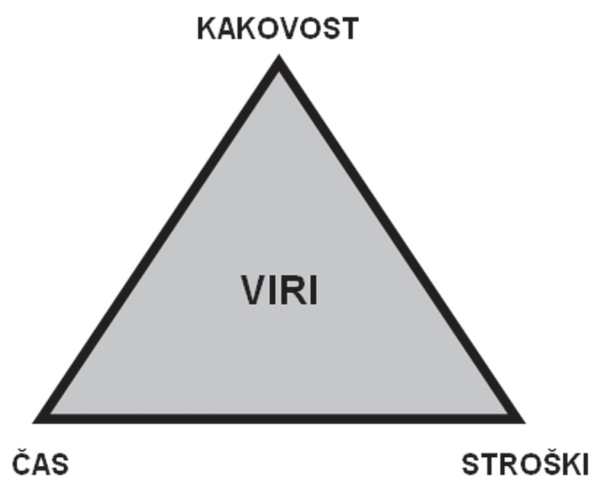
Pogled na uspešnost projekta se je skozi čas spreminjal. Sprva je bil uspeh projekta vezan na zelo omejen del življenjskega cikla projekta, in sicer na fazo implementacije oziroma izvedbe projekta. Skozi čas se je percepcija uspeha projekta spremenila in je zajemala celoten življenjski cikel projekta, vključujoč življenjski

cikel rezultata (izdelka, storitve) projekta. Projektni menedžment dobi strateško vrednost, ko je vzpostavljena jasna povezava med učinkovitostjo in uspešnostjo izvedbe projekta ter dejstvom, kako rezultati projekta zagotavljajo poslovno vrednost za organizacijo. Če je uspeh projekta omejen na kriterije, kot so čas, stroški in obseg, ne obstaja pa povezava z vrednostjo rezultatov projekta, potem menimo, da projektni menedžment zagotavlja zgolj taktično (operativno) vrednost, ne pa tudi strateške [1].

## 2. O učinkovitih in uspešnih projektih

Ni ga projektnega menedžerja, ki ne bi slišal vprašanja: »Kako gre tvojemu projektu?«. Da bi lahko odgovorili na to vprašanje, morajo neprestano opredeljevati in upravljati uspeh projekta v subjektivnem ter objektivnem smislu. In prav projektni menedžerji morajo najbolje razumeti koncept uspeha projekta.

V zgodnji dobi projektnega menedžmenta smo se osredotočali zgolj na kriterije časa, stroškov in obsega projekta (kakovosti rezultata projekta), kar je znano pod imenom »železni trikotnik« izvedbe projektov [2]. Ta odnos nas še posebej opozarja na to, da moramo najti pravo ravnotežje med časom, stroški in kakovostjo pri izvedbi projekta. Praktično nemogoče je izboljšati učinkovitost enega dejavnika brez vpliva na vsaj enega izmed preostalih dveh (slika 1). Govorili smo o učinkovitosti projekta in za učinkovitega je veljal tisti projekt, ki je bil izveden pravočasno in s predvidenimi stroški ter smo z njim dosegli kakovostne rezultate. Belout [3] pravi, da gre pri učinkovitosti za maksimiranje rezultatov na osnovi vložkov v projekt, kar pomeni, da gre za to, da delamo stvari na pravi način.



Slika 1: Trikotnik izvedbe projekta

Novije dojemanje projektnega menedžmenta vključuje pomen dela z vplivnimi dejavniki projekta, da bi zadostili njihovim potrebam, pričakovanjem in zahtevanemu obsegu dela. Ta opredelitev projektnega menedžmenta zato vključuje tudi kulturne, strukturne in medosebne vidike [4]. Rodney Turner [5] celo trdi, da je poanta menedžment človeških virov projekta in ne menedžment dela na projektu.

Učinkovit projekt ni nujno tudi uspešen projekt. Kaj pa je uspešen projekt? Trdimo, da je to tisti projekt, s katerimi smo dosegli namen projekta oziroma rezultate, s katerimi je naročnik (in drugi vplivni dejavniki) popolnoma zadovoljen. Uspeh projekta opredeljujejo njegovi temeljni elementi: čas, stroški, kakovost in zadovoljstvo naročnika. Trikotnik s časom, stroški in kakovostjo smo dopolnili, saj smo dodali četrti kriterij – zadovoljstvo naročnika. Projekte izvajamo zato, da zadovoljimo želje, potrebe in zahteve naročnika. Tisti, ki ocenjujejo projekte le na osnovi kriterijev iz trikotnika, zanemarjajo najpomembnejši kriterij (slika 2). Belout [3] tudi pravi, da je uspešnost projekta doseganje namena projekta in da delamo prave stvari s projektom.



Slika 2: Štirje kriteriji uspeha projekta [7]

Pri notranjih projektih organizacij se lahko teoretično še vedno opremo predvsem na prvotne tri kriterije, čeprav je tudi tukaj na prvem mestu zadovoljstvo naročnika, v tem primeru najvišjega menedžmenta organizacije. V projektih za zunanjega naročnika pa uspeha projekta po

zgolj prvotnih treh kriterijih ni mogoče meriti.

Kaj meni praksa? Vsak neučinkovit projekt lahko v določeni točki popravljamo ali celo prekinemo. Odvisno je od tega, kdaj odkrijemo neučinkovitost projekta in kako velika je neučinkovitost v časovnem in stroškovnem smislu. Če doseganje pravih rezultatov projekta ni ogroženo, potem je smiselno plan projekta prirediti in najti dodatne vire. Še posebej, če gre za zamude in prekoračitve stroškov proti koncu izvedbe projekta [6].

Lahko bi tudi rekli, da uspeh projekta merimo v dveh delih:

- doseganje ciljev projekta,
- doseganje namena projekta.

Doseganje ciljev projekta je uspeh projektnega menedžmenta oziroma, kot smo že omenili, same izvedbe projekta v smislu planiranja, vodenja, organiziranja dela in kontrole projekta. Doseganje namena projekta pa je povezano z uspehom rezultata projekta. Za prvi del uspeha projekta je odgovoren projektni menedžer, in sicer glede na kriterije časa, stroškov in kakovosti. Odgovor na uspeh drugega dela je v načinu rabe rezultatov projekta, kako so zadovoljni vplivni dejavniki in seveda naročnik. O uspehu projektnega menedžmenta lahko sodimo takoj po zaključku projekta, po opravljeni analizi, o uspehu rezultatov projekta pa bomo morebiti sodili šele čez nekaj let, ko se bodo pokazali njegovi poslovni učinki.

Za končno oceno uspešnosti projekta je pomembnejši tisti del, ki se nanaša na uspeh rezultatov projekta. To nakazuje na veliko vlogo vplivnih dejavnikov projekta in ne samo na vlogo projektnega menedžerja. Vendar njegova vloga ni zato nič manjša. Nasprotno, zaradi tega ima novo odgovornost: Kako zagotoviti, da bo projekt dosegel zahteve in cilje organizacije oziroma naročnika [7].

### 3. Uspeh projekta in življenjski cikel

Pri projektih je nujno, da ločimo življenjski cikel projekta (ŽCP) od življenjskega cikla rezultata projekta (ŽCR), ki je lahko izdelek, storitev, sistem, proces ipd. ŽCR vključuje vse faze od snovanja, izdelave, predaje v uporabo, uporabe in odstranitve iz uporabe. ŽCP je v bistvu del celotnega ŽCR, saj v splošnem zajema faze snovanja, izdelave/ implementacije in predaje rezultatov v uporabo. Obstaja veliko število opredelitev ŽCP in znotraj teh opredelitev je tudi različno število faz projekta. Najbolj klasična opredelitev je s štirimi fazami, ki so zasnova projekta, planiranje ali priprava projekta, implementacija oziroma izvedba projekta ter zaključek projekta. Seveda so ŽCP projekta in pripadajoče faze odvisne od vsebine projekta oziroma okolja, v katerem ga izvajamo. Dejstvo je, da ima v določenih primerih ŽCP še dodatno fazo, ki je v bistvu eksploatacija rezultatov projekta, ki lahko zajema uporabo, vzdrževanje, podporo ali nadgradnjo rezultatov projekta. To je pogosta praksa pri IT projektih, vojaških projektih ipd. Pri tistih projektih, ki te faze ne vključujejo (npr. večinoma gradbeni projekti) merimo uspeh projekta ob koncu ŽCP, saj takrat dosežemo rezultate, ki jih lahko nemudoma izmerimo. Pri projektih, ki vključujejo fazo,

vezano na uporabo rezultatov projekta, lahko bolje povežemo učinkovitost izvedbe projekta na zagotavljanje poslovne vrednosti za organizacijo. Pričnemo ločevati dva pojma: uspeh projektnega menedžmenta, ki je vezan na tradicionalne kriterije uspešnosti (čas, stroški in kakovost) ter uspeh projekta, ki ga merimo v skladu z vsemi cilji projekta.

Dejstvo je, da lahko uspešen projektni menedžment privede do pravih (dobrih) rezultatov projekta, ni pa to nujno. Večkrat slišimo hudomušno opazko Operacija uspela, pacient umrl. Obstaja pa tudi cela vrsta primerov, ko je bil menedžment projektov slab, so pa bili ocenjeni kot uspešni. To pomeni, da so bili rezultati projekta takšni, da so zadovoljili ključne vplivne dejavnike projekta. Kot takšen (program) projekt bi lahko označili gradnjo slovenskih avtocest, ki je krepko prekoračila predviden proračun, ponekod pošteno zamudila (če smo iskreni na določenih mestih so bili rezultati projekta tudi pred predvidenim rokom), kljub temu pa lahko rečemo, da je kakovost avtocestnega križa v Sloveniji spodobna in smo precej razbremenili transport čez regionalne ceste (primer Štajerska in Prekmurje) ter prispevali k dvigu življenjskih pogojev prebivalstva.

#### 4. Retrospektivni pogled na uspeh projekta

To poglavje je povzeto po prispevku avtorjev Judgev in Müller [1], ki sta razdelila pojmovanje uspeha projektov v štiri obdobja.

Avtorja trdita, da je prvo obdobje trajalo nekje od leta 1960 do 1980 in ga poimenujeta »Implementacija in zaključek projekta«. V tem obdobju smo uporabljali enostavno metriko za presojanje uspešnosti projekta: čas, stroški in vhodna specifikacija projekta. Projektni menedžerji so se osredotočili na to, da bo delo opravljeno, da bo rezultat projekta uporaben (da bo sploh deloval), nato pa so se ga prav z veseljem »znebili«. Stik z naročnikom (kupcem) je bil šibek, bolj značilni so bili pogosti stiki po prevzemu, saj je bilo treba odpravljati težave. Merilo uspešnosti je bilo sprva zgolj doseganje terminskih rokov, kasneje so se pridružili še stroški in kakovost rezultatov. Šele proti koncu tega obdobja se je pojavila želja, da bi se kot merilo uspešnosti projekta vključilo tudi zadovoljstvo naročnika. Vendar je železni trikotnik ostal poglavitno merilo uspeha projekta še močno v drugem obdobju.

Drugo obdobje je trajalo nekje od leta 1980 do 1990, avtorja ga poimenujeta »Seznam kritičnih dejavnikov uspeha« (v ang. Critical Success Factors). Kerzner [8] je opredelil kritične dejavnike uspeha kot seznam elementov, pri katerih morajo stvari potekati tako, kot je treba. Njegova bolj formalna opredelitev pravi, da so kritični dejavniki uspeha elementi za ustvarjanje okolja, kjer je menedžment projektov konsistenten in odličen. Pomembno postane zadovoljstvo vplivnih dejavnikov projekta kot ključni pokazatelj uspešnosti projekta. V tem obdobju se je pojavilo ogromno kritičnih dejavnikov uspeha projekta, izpostavljam pa učinkovito komunikacijo, jasne cilje in obseg projekta, delitev projekta na obvladljive komponente, organizacijska učinkovitost, menedžment

sprememb ter delno že povezanost projektnega in strateškega menedžmenta.

Tretje obdobje (1990-2000) je nadgradilo prejšnjega, saj se pričnejo oblikovati sistemi oziroma okvirji kritičnih dejavnikov uspeha (v ang. Critical Success Factors Frameworks). Pionirja na tem področju sta bila Morris in Hough [9], ki sta prva razvila robusten okvir kritičnih dejavnikov uspeha projekta. Njun okvir je zajemal elemente uspeha projekta s področja medsebojnih odnosov, kakovosti zasnove projekta, zunanjih dejavnikov, financiranja projekta, organizacije, menedžmenta pogodb, terminskih planov, komunikacij in kontrole, kakovosti človeških virov in menedžmenta virov projekta. Cleland in Ireland [4] sta predlagala, da je treba na uspeh projekta gledati iz dveh zornih kotov: stopnja doseganja ciljev učinkovitosti izvedbe projekta in prispevek projekta k strategiji oziroma poslanstvu organizacije. Kerzner [8] je še razširil koncept kritičnih dejavnikov uspeha projekta, ki jih je navezal na projekt, projektni menedžment, projektno organizacijo, naročnika projekta (menedžment organizacije) in okolje. Poudarjal je, da morajo organizacije enostavno razviti zavest glede pomembnosti projektov. Eden najbolj znanih strokovnjakov iz tega obdobja, ki se je izrazito ukvarjal s kriteriji uspeha projekta, je bil Jeffrey Pinto. V kopici svojih del je objavil svoj znameniti seznam desetih kritičnih dejavnikov uspeha projekta: poslanstvo projekta, podpora najvišjega menedžmenta, (terminski) plan projekta, posvetovanje z naročnikom, človeški viri, tehnologija za podporo projektu, zadovoljstvo naročnika, monitoring in povratne informacije, komunikacijski kanali in strokovnost v primeru težav. Prve štiri kriterije je uvrstil v skupino kriterijev za planiranje projekta, preostale pa za taktični nivo izvedbe projekta. Trdil je tudi, da vsi kriteriji niso enako pomembni v vseh fazah projekta z izjemo poslanstva projekta. Prav tako je nakazal, da je treba razlikovati med vrstami projektov in temu ustrezno prilagoditi kriterije. Iz tega obdobja je treba opozoriti na prispevek Shenarja in drugih [10], ki so identificirali štiri univerzalne dimenzije uspeha projekta: učinkovitost projekta, vpliv na naročnika, poslovni uspeh in gradnja za prihodnost. Dodatno so združili vse kriterije v tri skupine uspeha: zadostitev ciljem učinkovitosti projekta, vpliv na naročnika in koristi za organizacijo. Še bolj zanimiv je njihov pogled na čas presoje uspešnosti projekta. Projekti imajo kratkoročni ter dolgoročni učinek in to vpliva na presojo uspešnosti projekta. O učinkovitosti lahko presojamo takoj ob zaključku projekta, medtem ko moramo presojati uspeh projekta z vidika poslovne uspešnosti in gradnje za prihodnost dolgoročno in te uspešnosti nikakor ne moremo meriti s kriteriji učinkovitosti. Če smo s projektom ustvarili dobiček ali povečali tržni delež, lahko to relativno hitro ugotovimo, medtem ko npr. dolgoročni vpliv na tržišča, krepitev konkurenčne pozicije, vpliv na razvoj novih izdelkov prinašajo dolgoročne prednosti.

Danes smo priča četrtemu obdobju, kjer moramo upoštevati večino tega, kar se je razvilo pri pojmovanju pomena uspešnosti projekta. Smo v obdobju »Strateškega projektnega menedžmenta« (čeprav se že nahajamo v obdobju, kjer je projektni menedžment močno zaznamovan z uporabo IKT tehnologij – projektni menedžment 2.0). V tem obdobju so se izluščili štirje

pogoji za uspeh projekta:

1. Kriteriji uspeha morajo biti usklajeni z vplivnimi dejavniki pred pričetkom projekta, med izvedbo pa jih je treba venomer usklajevati.
2. Treba je vzpostaviti sodelovalni odnos med lastnikom projekta in projektnim menedžerjem; oba morata gledati na uspeh projekta v partnerskem odnosu.
3. Projektni menedžer mora imeti pooblastila, da se spopada z negotovostmi pri projektu tako, kot sam misli, da je najbolje za projekt. Lastnik projekta mora projektne menedžerja usmerjati v smislu optimalne zadostitve ciljev projekta.
4. Lastnik projekta se mora zanimati tudi za izvedbeni del projekta.

Lahko vidimo, da je prišlo do prenosa odgovornosti za uspeh projekta na lastnika projekta. Pojavila se je potreba po tem, da lastnik projekta pooblasti projektne

menedžerja za izvedbo, vendar se morata neprestano usklajevati glede kriterijev za uspeh projekta. Več študij je pokazalo, da je intenzivna komunikacija med lastnikom projekta in projektnim menedžerjem nujen pogoj za uspeh projekta [11]. V organizacijah, kjer je udejanjanje strategij povezano z izvedbo projektov, je treba gledati na projektne menedžment kot premoženje podjetja in ga tako tudi upravljati. In to dejstvo postaja eden ključnih kriterijev tudi za uspeh posameznih projektov. Vse bolj je izražena zahteva po sočasnem uspehu strateškega in projektne menedžmenta. Prav tako je eden izmed ključnih kriterijev za uspeh projekta njegov »prispevek« k uspehu celotne organizacije [12, 13].

Slika 3 združuje prikazuje pravkar opisana obdobja preučevanja uspeha projekta v odvisnosti od življenjskega cikla projekta in njegovih rezultatov, kar smo opisali v prejšnjem poglavju.

Življenjski cikel projekta					
Življenjski cikel rezultatov projekta					
Zasnova	Priprava	Izvedba / implementacija	Predaja / zaključek	Uporaba / eksploatacija	Odstranitev iz uporabe
		Obdobje 1: Implementacija in zaključek projekta (1960-1980)			
	Obdobje 2: Seznam kritičnih dejavnikov uspeha (1980-1990)				
	Obdobje 3: Okvirji kritičnih dejavnikov uspeha (1990-2000)				
Obdobje 4: Strateški projektni menedžment (21. stoletje)					

Slika 3: Merjenje uspeha projekta v življenjskem ciklu projekta in njegovih rezultatov

V nadaljevanju predstavljamo našo raziskavo in njene rezultate.

## 5. Raziskovalna metodologija in opis ankete

Raziskovalna metodologija v našem primeru je bila anketna raziskava. Generalno gledano vključuje anketiranje zbiranje informacij od posameznikov (preko navadne ali elektronske pošte, telefonskega anketiranja, osebnega intervjuja ...) o njih samih ali o socialnem okolju, ki mu pripadajo [14]. Proces vzorčnega anketiranja poda informacije (ugotovitve) o večji množici ljudi z določeno stopnjo natančnosti. Anketno raziskovanje, kakor tudi ostali načini proučevanja realnega poslovnega okolja, lahko na različne načine doprinesejo k povečanju strokovne zakladnice znanja [15]. Zaradi tega raziskovalci pogosto razlikujejo med »preiskovalnim«, »potrdilnim« in »opisnim« anketnim raziskovanjem. Avtorji smo uporabili opisno anketno raziskovanje, ki je usmerjeno v razumevanje pomembnosti posameznega pojava in opisuje porazdelitev pojava glede na populacijo. Osnovni namen ni razvijanje teorij, čeprav lahko skozi opisana dejstva podaja uporabne napotke; tako za oblikovanje, kakor tudi za izboljšavo teorij [16].

Jeseni leta 2010 smo med slovenskimi podjetji izvedli anketo o tem, kako so slovenska podjetja in druge organizacije pripravljene za izvedbo projektov v svojem okolju. Anketo v elektronski obliki smo poslali na približno 1.300 posameznikov, ki se ukvarjajo s projekti (v različnih vlogah) v svojem poslovnem okolju. Anketa je bila izvedena tudi v Republiki Srbiji, kjer smo pripravili pilotni anketni vprašalnik in ga preizkusili v nekaj organizacijah. Vprašalnik smo prilagodili slovenskim razmeram, ga preizkusili in poslali končno verzijo. Dobili smo 265 odgovorov, kar predstavlja zelo dober 24 % odziv. Za analizo rezultatov ankete smo uporabili 212 popolnih odgovorov v vseh kategorijah. Rezultate raziskave bomo predstavili z deskriptivno statistiko.

V raziskavi smo se osredotočili na različne vrste projektov (glede na področje, namen, novost, strateško pomembnost) v različnih poslovnih okoljih (industrijah, velikosti) ter ugotavljali stopnjo uspešnosti izvedenih projektov v odvisnosti od različnih dejavnikov. V katerih industrijah je stopnja uspešnosti projektov največja? Kaj vpliva na uspešnost izvedbe projektov? Ali je stopnja uspešnosti projekta v projektne usmerjenih podjetjih višja kot v bolj procesno usmerjenih podjetjih?

Ključna področja vprašanj v anketi so bila vprašanja o podjetju (velikost, vrsta dejavnosti, projektne usmerjenosti), vprašanja o izbranem projektu (vrsta projekta glede na več klasifikacij, namen projekta, vloga anketiranca pri

projektu), uspešnost projekta, organizacijska zrelost podjetja in projektna zrelost podjetja. Anketirance smo prosili, da izberejo (po možnosti zadnji) projekt, kjer so aktivno sodelovali v različnih vlogah, pod pogojem, da je projekt zaključen.

Za merjenje učinkovitosti oziroma uspešnosti projektov smo opredelili šest elementov:

- **Zadovoljstvo naročnika** – projekt je bil uspešen v smislu kakovosti rezultatov, naročnik je zadovoljen;
- **Proračun** – proračun projekta ni bil prekoračen;
- **Terminski plan** – projekt je bil zaključen v predvidenem času;
- **Zadovoljstvo uporabnikov** – uporabniki so zadovoljni z rezultati projekta;
- **Poslovni vidik** – s projektom smo povečali prihodke oziroma ustvarili dobiček ali znižali stroške v podjetju;
- **Dolgoročni vpliv projekta** – gradnja za prihodnost.

Za presojo uspešnosti izvedbe projektov smo ob štirih že opisanih elementih še posebej izpostavili **poslovni vidik projekta**, s katerim smo želeli ugotoviti, ali je projekt tudi s poslovnega vidika zadostil ciljem v smislu neposrednih ekonomskih učinkov (povečan prihodek, dobiček) ali prihranka stroškov v podjetju zaradi učinkovite eksploatacije rezultatov projekta. Kot element uspešnosti projekta pa smo vključili tudi **dolgoročni vpliv projekta** oziroma ali je projekt »gradnja prihodnosti« našega podjetja. Ali so s projektom vzpostavljeni infrastruktura, tehnologija oziroma rešitev pred svojim časom? Ali so s sodelovanjem na projektu udeleženci ter uporabniki projekta pridobili nova znanja in veščine, ki jih bomo v podjetju lahko s pridom uporabili v prihodnosti? Ali sta s projektom razvita izdelki in storitve osnova za nove izdelke/storitve tudi v prihodnosti? Danes menedžerji pogosto gledajo le na kratkoročne učinke rezultatov projekta. Tudi namenski cilji naj se dosežejo praktično nemudoma po zaključku projekta. Na projekte pa bi morali gledati kot investicijo v prihodnost. Teh šest elementov smo izbrali v skladu z metodologijo, ki so jo predlagali Shenar in drugi (2001).

Anketiranci so odgovarjali na posamezne vidike uspešnosti projekta s šeststopenjsko lestvico:

1 – zelo nizek nivo uspeha

2 – nizek nivo uspeha

3 – podpovprečen nivo uspeha

4 – soliden nivo uspeha

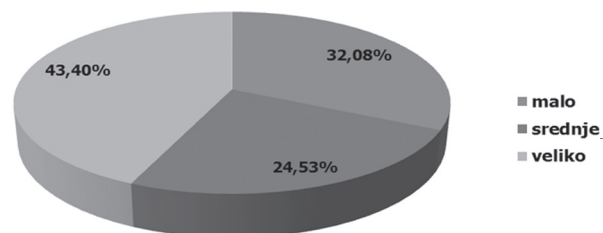
5 – visok nivo uspeha

6 – zelo visok nivo uspeha.

Šeststopenjska lestvica (ali štiristopenjska) je ugodna, saj se z njo izognemo srednji pristranski vrednosti ocene elementa ankete. Anketiranci so najprej ocenili svoj izbrani projekt, kjer smo dobili prvo sliko o povprečnih vrednosti uspešnosti posameznih elementov izvedbe projekta. Nas pa je mnogo bolj zanimala uspešnost izvedbe projektov v odvisnosti od drugih preučevanih elementov, kot so bili vrsta projekta, vrsta dejavnosti, velikost podjetja, projektna usmerjenost podjetja ipd. Za vseh šest elementov ocenjevanja uspešnosti projektov smo izračunali srednje vrednosti ter skupno srednjo vrednost, ki smo jo poimenovali »uspešnost projekta«. S to poenostavitvijo lažje predstavimo rezultate raziskave.

## 6. Predstavitev rezultatov ankete

Najprej nas je zanimal odnos med velikostjo podjetij in uspešnostjo projektov. Velikost podjetij smo merili po zgolj enem kriteriju – številu zaposlenih (slika 4).



Slika 4: Velikost podjetij glede na število zaposlenih

Poglejmo še vrste podjetij glede na dejavnost oziroma sektor. Prevladovala so podjetja iz kovinsko-predelovalne industrije (19 %), IKT industrije (18,38 %) in javnega sektorja (10,27 %), sledijo podjetja iz elektro industrije ter izobraževalne institucije (po 7,57 %). Največji delež je odpadel na skupino drugi (30 %). Tabela 1 prikazuje elemente uspešnosti izvedbe projektov glede na velikost podjetja.

Tabela 1: Uspeh projekta po posameznih kriterijih glede na velikost podjetja

Velikost podjetja	Kakovost projekta	Proračun	Terminski plan	Zadovoljstvo uporabnikov	Poslovni vidik	Dolgoročni vpliv projekta
malo	5,07	4,87	4,37	4,99	4,58	5,19
srednje	4,81	4,44	4,31	4,71	4,40	5,02
veliko	4,61	4,62	4,11	4,68	4,29	4,83
SKUPAJ	4,83	4,64	4,26	4,79	4,43	5,01

Tabela 1 bomo uporabili za več komentarjev. Če najprej zanemarimo velikost podjetja in se osredotočimo na posamezne elemente/kriterije uspešnosti izvedbe projektov. Na prvi pogled bi rekli, da so številke presenetljivo visoke. Med vrednostjo 4 in 5 na lestvici do 6. Vendar nas to ne sme zavesti. Rekli smo, da je projekt učinkovit, če zadovolji prve tri kriterije popolnoma, če

pa še zadnje tri, velja za uspešnega. Torej bi popolnoma uspešnemu projektu dali vrednost 6 pri vseh elementih uspešnosti. No, tako ocenjenih projektov je bilo samo 7 izmed 212-ih, kar pomeni 3,3 %! Če nekoliko omilimo ta kriterij in menimo, da je uspešen tisti projekt, ki je dosegel oceno vsaj 5,5 pridemo do nekje 20 % takih projektov. Če smo bolj prizanesljivi, in menimo, da lahko k uspešnim

projektov prištevamo tiste, ki imajo povprečno oceno vsaj 5 in sočasno izvajamo tiste, ki so imeli vsaj en kriterij pod oceno 3 (kar pomeni, da je bil projekt po tem kriteriju neuspešen, posledično tudi celotni uspeh ne more biti zadovoljujoč) pa pridemo do 36 % uspešnih projektov. Priznana organizacija, ki se ukvarja z raziskavami in svetovanjem na področju (IT) projektnega menedžmenta Standish Group, v svoji študiji iz leta 2009 trdi, da je približno 40 % vseh zaključenih projektov takšnih, ki so dosegli cilje projekta.

Če pogledamo posamezne kriterije uspešnosti projekta, lahko vidimo, da je najbolj kritična vrednost tista, ki govori o doseganju terminskega plana projekta. Več kot polovica projektov je takih, ki so znatno odstopali od planiranega terminskega plana. Samo slaba četrtnina projektov je bila takih, ki so v celoti bili izvedeni v skladu s časovnimi roki. Naslednji nekoliko nižji kriterij je bil poslovni učinek projekta na podjetje. Približno četrtnina izvedenih projektov je bila takih, ki niso imeli pozitivnega finančnega učinka na podjetje.

Tabela 1 nam prikazuje tudi stanje uspešnosti glede na velikost podjetja. Lahko vidimo, da je stopnja uspešnosti izvedbe projektov nekako sorazmerna z velikostjo podjetja; mala podjetja naj bi bila najbolj uspešna, nato srednja, najmanjša stopnja uspešnosti pa je v velikih podjetjih. Rezultati verjetno marsikoga presenetijo. Pričakovali bi večjo uspešnost projektov v velikih podjetjih, saj naj bi ta imela boljše vzpostavljene organizacijske strukture za izvedbo projektov. Očitno pa so te strukture vseeno preveč hierarhične in toge, zato pride to težav pri izvedbi projektov. Mala podjetja imajo prednost zaradi svoje fleksibilnosti in zavezanosti projektu v manjšem okolju. Očitno ti dve prednosti prekašata slabosti, ki jih imajo manjša okolja (pomanjkanje kadra, znanja, pridobivanje finančnih virov za projekt ipd.).

Analizirane projekte smo razvrstili po vrstah na več načinov. Najprej glede na to, kaj je bil namen projekta. Vrste projektov, njihov delež in uspešnost projektov so zbrani v Tabeli 2.

**Tabela 2:** Vrste projektov glede na namen

Vrsta projekta	Delež projekta	USPEH PROJEKTA
razvoj novega izdelka / storitve	41,67 %	4,61
implementacija infor. sistemov	17,16 %	4,70
reinenžering poslovnih procesov	6,86 %	4,32
razvoj nove tehnologije	3,92 %	4,69
izboljšava odnosov s kupci	3,92 %	4,63
organizacijski projekt	10,29 %	4,56
drugo	16,18 %	4,88

Bistvene razlike med uspešnostjo ni, v negativnem smislu odstopajo le projekti prenove oziroma reinženiranja poslovnih procesov v podjetju, ki so seveda eni najbolj kompleksnih projektov. Presenetljivo visoka pa je stopnja uspeha projektov s področja IKT.

Naslednja delitev projektov je potekala glede na novost in pomembnost projekta za podjetje. Projekte smo

razdelili v tri skupine:

- Izvedeni projekti** – majhne spremembe na obstoječih izdelkih/storitvah/sistemih, kot so npr. cenejša verzija, manj funkcij, nov način pakiranja, večja učinkovitost v proizvodnji ipd.
- Projekt preboja na novo področje** (break-through) – velike, zelo pomembne, kar temeljne spremembe, s katerimi oblikujemo popolnoma novo kategorijo izdelkov/storitev ali tržišč oziroma novih operacij in procesov. Za takšne projekte potrebujemo veliko virov.
- Projekti platforme** – poseg v temelje dejavnosti, večje spremembe stroškov, kakovosti in karakteristik v primerjavi s predhodnimi generacijami izdelkov ali procesov. Ti projekti zahtevajo velike spremembe, vendar ne temeljnih sprememb.

**Tabela 3:** Vrste projektov glede na novost/pomembnost

Vrsta projekta	Delež projekta	USPEH PROJEKTA
izvedeni projekti	27,83%	4,70
projekti preboja na novo področje	44,34%	4,62
projekti platforme	27,83%	4,65

Izjemno pozitivno odstopa podatek, da je skoraj polovica projektov takšnih, za katere anketiranci menijo, da so projekti preboja na novo področje. Projekti so očitno dejansko namenjeni zagotavljanju velikih sprememb v svojem okolju: organizacijskim, tehnološkim, sistemskim, produktim ipd. Takšni projekti gotovo vodijo tudi do inovacij na izbranem področju. Samo dobra četrtnina projektov je bila tistih, s katerimi izvajamo manjše spremembe na obstoječih izdelkih/storitvah/sistemih. Zanimiva pa je bila ugotovitev, da so bile stopnje uspeha pri vseh treh vrstah projektov praktično identične.

Ob koncu prikazujemo še zelo zanimivo analizo stanja tega, kako so podjetja projektno usmerjena. Kot merilo projektne usmerjenosti nismo uporabili organiziranosti za izvedbo projektov, ampak enostavno oceno sledečega: »Kolikšen je delež projektnega dela – projektne aktivnosti (edinstvene, neponovljive, omejene s proračunom, časovnimi roki in pričakovanimi rezultati) v primerjavi drugimi procesi v podjetju (operacije in procesi, ki so del temeljne dejavnosti podjetja in se ponavljajo)?«

Delež projektnega dela je moč meriti v smislu obsega svojega dela, ki ga namenimo projektom, pogojno pa tudi v smislu prihodkov, ki jih ustvarimo s projekti (projektne načinom dela). Merilo za razvrstitev podjetij po projektne usmerjenosti je bilo sledeče:

- procesno usmerjena podjetja** – delež projektnega dela v podjetju je med 0 do 30 % vseh aktivnosti podjetja,
- procesno-projektno usmerjena podjetja** – delež projektnega dela v podjetju je med 31 do 50 % vseh aktivnosti podjetja,
- projektno-procesno usmerjena podjetja** – delež projektnega dela v podjetju je med 51 do 79 % vseh aktivnosti podjetja,
- projektno usmerjena podjetja** – delež projektnega dela v podjetju je med 80 do 100 % vseh aktivnosti podjetja.

Tabela 4 prikazuje razmerje med vsemi štirimi vrstami podjetij v splošnem. V zadnjih treh stolpcih pa je še podrobnejša delitev glede na velikost podjetij.

Rezultati so pokazali, da skupni delež projektne usmerjenosti predstavlja približno četrtno vseh podjetij. Med temi so prednjačila IKT podjetja, gradbena podjetja, svetovalna podjetja in različne vrste inženiringa. Še zmeraj je največ procesno usmerjenih podjetij (skoraj polovica), kjer projekti niso ustaljena praksa, ampak jih seveda vključujejo iz zgoraj navedenih razlogov. Ker je to prva takšna anketa, še ne moremo govoriti o trendu, zato

**Tabela 4:** Projektna usmerjenost slovenskih podjetij

Način projektne dela	Celotni delež	Uspeh projekta	Malo podjetje	Srednje podjetje	Veliko podjetje
procesno usmerjena podjetja	45,75 %	4,47	18,56 %	28,87 %	52,58 %
procesno-projektne usmerjena podjetja	20,28 %	4,70	30,23 %	25,58 %	44,19 %
projektne-procesno usmerjena podjetja	10,38 %	4,77	36,36 %	22,73 %	40,91 %
projektne usmerjena podjetja	23,59 %	4,89	58,00 %	16,00 %	26,00 %

## 7. Ugotovitve in sklepi

Iz uvodnega dela prispevka smo lahko razbrali, da je uspeh projekta zelo kompleksen in včasih dvoumen koncept, ki se znotraj projekta in njegovega življenjskega cikla spreminja. Na koncu še enkrat povzemimo, o čem naj razmišljajo projektni menedžerji za učinkovit menedžment projektov:

1. Za vsak projekt je treba oblikovati specifične kritične kriterije uspeha;
2. Ob pričetku projekta je treba pripraviti seznam ključnih vplivnih dejavnikov in razmisliti, kako se vključujejo v koncept uspeha projekta;
3. Upoštevati je treba kriterije uspeha projekta tako v smislu učinkovitosti kot uspešnosti projekta v celotnem življenjskem ciklu projekta in njegovih rezultatih;
4. Pri oblikovanju kriterijev uspeha projekta moramo biti prilagodljivi, saj jih bo zelo verjetno treba med potekom projekta prilagajati trenutnim razmeram v okolju;
5. Razviti je treba odlično komunikacijo z vplivnimi dejavniki, predvsem pa z lastnikom projekta.

Svetovne raziskave govorijo nekje o petini do tretjini popolnoma uspešnih projektov, odvisno od industrije. Raziskava strokovnjakov iz Ekonomsko-poslovne fakultete z Inštituta za projektni management [17] je jasno pokazala, da smo v Sloveniji slabši od Evrope pri odstotku nerealiziranih projektov, ki je pri nas slabih 40 %. Delež nerealiziranih projektov v naši raziskavi nismo preučevali, saj so anketiranci ocenjevali zaključene projekte, vendar smo lahko tudi med temi zaključenimi ugotovili, kakšna je stopnja uspešnosti projektov. Takih, ki so sicer bili zaključeni, vendar so bili neuspešni po večini kriterijev, je bilo okoli 16 %; posledično bi lahko rekli, da sploh niso

bomo raziskavo v prihodnosti gotovo ponovili.

Zanimiv je pogled na povezavo med projektne usmerjenostjo in velikostjo podjetja. Med projektne usmerjenimi podjetji je skoraj 60 % malih. To že nakazuje razlago za prej zapisano ugotovitev, da je uspeh projekta večji v malih podjetjih. Očitno obstaja določena pozitivna korelacija med projektne usmerjenostjo podjetja, njegovo velikostjo in nivojem uspešnosti izvedbe projektov. In res, tudi rezultati so pokazali, da uspeh projekta raste z rastjo deleža projektne načina dela v podjetju.

realizirani. K tej številki je treba dodati še odstotek tistih, ki so jih dejansko ustavili v določeni fazi življenjskega cikla projekta.

Še povzetek nekaj ugotovitev:

- Mala podjetja so bolj pripravljena na izvedbo projektov in imajo večjo uspešnost izvedbe projektov.
- Tri četrtnine projektov je bilo takšnih, s katerimi so podjetja korenito posegla v svoje področje delovanja.
- Projekti so gradniki prihodnosti podjetij, naročniki se zavedajo pomena projektov na dolgi rok.
- Bolj projektne orientirana podjetja imajo večjo uspešnost izvedbe projektov (ne glede na velikost), ni pa to ključnega pomena za uspeh projekta. Dodatni odgovori se skrivajo v ugotovitvah glede organizacijske in projektne zrelosti.

Čeprav so anketne raziskave pogosto prej breme kot korist za tiste, ki jih moramo izpolnjevati, je bil odziv zelo dober. Dejstvo je, da so takšne ankete, ki jih izvajamo v okviru Slovenskega združenja za projektni management, predvsem namenjene širši javnosti in ne zgolj znanstveno-raziskovalnemu delu. Zato se želimo vsem, ki so si vzeli nekaj minut časa za izpolnitev ankete, prisrčno zahvaliti. Mogoče bo tale prispevek pri kom vzbudil tudi željo po diskusiji glede koncepta uspeha projekta v splošnem ali glede predstavljenih rezultatov. V tem primeru Vas vljudno vabim, da nam svoje razmišljanje sporočite in ga bomo objavili v rubriki Ujeto v mrežo.

## Viri in literatura

- [1] Judgev, K., Müller, R. (2005). *A retrospective look at our evolving understanding of project success*, *Project Management Journal*, let. 36, št. 4, str. 19-31.

- [2] Atkinson, R. (1999). *Project management: Cost, time, and quality, two best guesses and a phenomenon, its time to accept other success criteria*, *International Journal of Project Management*, let. 17, št. 6, str. 337-342.
- [3] Belout, A. (1998). *Effects of human resource management on project effectiveness and success: Toward a new conceptual framework*, *International Journal of Project Management*, let. 16, št. 1, str. 21-26.
- [4] Cleland, D. I., Ireland, L. (2002). *Project management: Strategic design and implementation*, 4. Izdaja, McGraw-Hill, New York, ZDA.
- [5] Turner, J. R. (2008). *The Handbook of Project-based Management: Leading Strategic Change in Organizations*, 3. Izdaja, McGraw-Hill Professional, London, VB.
- [6] Pinto, J. (2007). *Project Management: achieving competitive advantage*, Pearson Education, ZDA.
- [7] Andersen, E. S. (2008). *Rethinking Project Management: an organisational perspective*, Pearson Education Limited, Essex, VB.
- [8] Kerzner, H. (1987). *In search of excellence in project management*, *Journal of Systems Management*, let. 38, št. 2, str. 30-40.
- [9] Morris, P. W. G., Hough, G., H. (1987). *The anatomy of major projects: A study of the reality of project management*, John Wiley & Sons Ltd, Chichester, VB.
- [10] Shenhar, A., Dvir, D., Levy, O., Maltz, A. (2001). *Project Success: A multidimensional strategic concept*, *Long Range Planning*, let. 34, št. 6, str. 699-725.
- [11] Müller, R. (2003). *Communication of IT project sponsors and managers in buyer-seller relationships*, *Henley Management College, Henley-on-Thames, UK*.
- [12] Turner, J. R., Müller, R. (2003). *On the nature of the project as a temporary organization*, *International Journal of Project Management*, let. 21, št. 1, str. 1-8.
- [13] Turner, J. R., Müller, R. (2004). *Communication and co-operation on projects between the project owner as principal and the project manager as agent*, *European Management Journal*, let. 22, št. 3, str. 327-336.
- [14] Rossi, P. H., Wright, J. D., Anderson, A. B. (1983). *Handbook of Survey Research*, Academic Press, New York, ZDA.
- [15] Babbie, E. (1990). *Survey Research Methods*, Wadsworth, Belmont, ZDA.
- [16] Malhotra, M. K., Grover, V. (1998). *An assessment of survey research in POM: from constructs to theory*, *Journal of Operations Management*, let. 16, št. 17, str. 407-425.
- [17] Vrečko, I., Barilović, Z. (2011). *Projektno društvo kao mogućnost razvoja društva temeljenog na znanju = Project Society as a Possibility of Developing a Knowledge-Based Society*, v *Projekti i projektni menadžment : zbornik sažetaka*, Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravom javnosti "Baltazar Adam Krčelić", Zaprešić, Hrvatska.

---

**Dr. Iztok Palčič**, univ. dipl. gosp. inž., je zaposlen na Fakulteti za strojništvo v Mariboru. Je docent na področju Organizacija in upravljanje proizvodnje. Bil je predavatelj pri predmetu Projektni management na dodiplomskem in podiplomskem študiju na GEA Collegeu - Fakulteti za podjetništvo ter direktor R&R inštituta GEA College. Magistriral je na Fakulteti za strojništvo v Mariboru leta 2002 z nalogo Upravljanje proizvodnje v večprojektnem okolju. Na tej instituciji je leta 2004 tudi doktoriral z disertacijo Modela razvoja, organizacije ter prenosa znanja in tehnologij v industrijskih grozdih. Od leta 2004 je član izvršilnega odbora Slovenskega združenja za projektni management, trenutno je tudi podpredsednik ZPM. Ima veliko izkušenj s predavateljskim delom ter seminarji in usposabljanji v slovenskih podjetjih in drugih organizacijah. Ukvarja se tudi s pridobivanjem nepovratnih sredstev za podjetja na slovenskih in mednarodnih razpisih. Ima pridobljen C certifikat s področja projektnega menedžmenta. Od leta 2008 je tudi nacionalni ocenjevalec za pridobitev poklicne kvalifikacije Vodja projekta. Leta 2010 je postal glavni urednik Projektne mreže Slovenije.