

Management investicijskih projektov v delniški družbi Hit

Tadej Lužnik, spec.

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

e-pošta: tadej.luznik@hit.si

Povzetek

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

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

1 Uvod

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

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

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

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

2 Projektno usmerjena organizacija

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

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

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

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

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

3 Ravnanje investicijskih projektov

3.1 Opredelitev pojma investicija

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

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

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

3.2 Opredelitev pojma investicijski projekt

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

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

3.3 Namen in cilji investicijskega projekta

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

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

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

3.4 Obvladovanje tveganosti pri ravnanju investicijskega projekta

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

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

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

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

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

3.5 Organizacija investicijskega projekta

Za investicijske projekte je značilna posebna

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

4 Upravljanje projektov v delniški družbi Hit

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

4.1 Management projektov v družbi Hit

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

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

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

4.2 Povezava OE Upravljanje projektov z OE Investicije

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

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

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

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

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

4.3 Problemsko stanje vodenja investicijskih projektov v družbi Hit

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

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

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

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

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

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

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

4.4.1 Opredelitev strukturne členitve investicijskega projekta

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

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

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

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

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

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

5 Sklep

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

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

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

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

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

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

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

6 Viri in literatura

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

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

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

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

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

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

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