

# PROJEKTNA MREŽA SLOVENIJE

Revija Slovenskega združenja za projektni management  
The professional review of the Slovenian project management association

Letnik XIII, številka 2  
**SEPTEMBER 2010**

**03 UVODNIK**

*Iztok Palčič*

**ZNANSTVENI PRISPEVEK**

**04 Proces izbora projektov v projektni portfelj in njegovo upravljanje kot način doseganja strateških ciljev**

*Janja Šuler*

**STROKOVNI PRISPEVKI**

**11 Primerjava izkušenj projektnega vodenja v ZDA, Italiji in Združenih arabskih emiratih**

*Michael S. Tomasik*

**16 Vse teče v tri krasne: Kako vzpostaviti novo turistično destinacijo na primeru regije Zasavje**

*Andrej Šumer*

**RAZMIŠLJANJA**

**21 Izrazi na področju projektnega menedžmenta**

*Andrej Škarabot, Andrej Kerin*

**28 UJETO V MREŽO**

**30 PREDSTAVITEV DOGODKA**

**34 MLADI PROJEKTNI MENEDŽERJI**

**35 DOGODKI S PODROČJA PROJEKTNEGA MENEDŽMENTA**

**36 KNJIŽNE NOVOSTI**

**37 STROKOVNI IN ZNANSTVENI ČLANKI IZ IJPM & PMJ**

**40 NOVICE IN INFORMACIJE ZPM**

**43 ZAKAJ POSTATI ČLAN ZPM?**

**44 KORPORACIJSKI ČLANI ZPM**

**45 OGLAŠEVANJE V PROJEKTNI MREŽI SLOVENIJE**

**46 POVZETKI | ABSTRACTS**

**47 ERRATUM**

# PROJEKTNA MREŽA SLOVENIJE

Revija za projektni menedžment  
Project management review  
Letnik XIII, številka 2, september 2010  
ISSN 1580-0229

## GLAVNI UREDNIK

Iztok Palčič

## TEHNIČNA UREDNICA

Tanja Arh

## OBLIKOVANJE NASLOVNICE

Andreja Završnik  
Tanja Arh

## RAČUNALNIŠKI PRELOM

Tanja Arh

## LEKTORICA

Norma Bale

## TISK

A PRINT  
Alan Dvoršak, s.p.

## IZDAJATELJ

SLOVENSKO ZDRUŽENJE ZA  
PROJEKTNI Menedžment  
Sekretariat združenja/uredništvo revije  
Stegne 7, SI -1000 Ljubljana  
Tel.: (051) 383 193  
E-pošta: revija@zpm-si.com

## IZHAJA

3-krat letno  
(april, september, december)

## CENA REVIIJE

Za posameznike: 9,00 EUR  
Za pravne osebe: 12,00 EUR

## NAKLADA

350 izvodov

## GLAVNI UREDNIK

Iztok Palčič, Univerza v Mariboru, Slovenija

## TEHNIČNA UREDNICA

Tanja Arh, Institut "Jožef Stefan", Slovenija

## UREDNIŠKI ODBOR

Aljaž Stare, Univerza v Ljubljani, Slovenija  
Andrej Kerin, SCT d. d., Slovenija  
Anton Hauc, Univerza v Mariboru, Slovenija  
Brane Semolič, Univerza v Mariboru, Slovenija  
Dejan Petrovič, Univerza v Beogradu, Srbija  
Igor Vrečko, Univerza v Mariboru, Slovenija  
Janez Kušar, Univerza v Ljubljani, Slovenija  
Jure Kovač, Univerza v Mariboru, Slovenija  
Matjaž Madžarac, Telekom Slovenije d. d., Slovenija  
Michael Poli, Stevens Institute, ZDA  
Mislav Ante Omazić, Univerza v Zagrebu, Hrvaška  
Nino Grau, Univerza v Friedbergu, Nemčija  
Peter Pustatičnik, Vzajemna d. v. z., Slovenija  
Pieter Steyn, Cranfield College, JAR  
Renato Golob, Pro svetovanje Renato Golob s.p., Slovenija  
Tanja Arh, Institut "Jožef Stefan", Slovenija

## POSLANSTVO REVIIJE

Revija Projektna mreža Slovenije je osrednja znanstvena, strokovna in informativna revija, ki bralcu raziskovalno, analitično in informativno ponuja znanje, izkušnje in informacije o projektne menedžmentu. Je recenzirana ter v stroki prepoznavna in uveljavljena revija s priznanimi strokovnjaki v uredniškem odboru. Revija je namenjena vsem, ki sodelujejo pri izvajanju projektov ali jih raziskujejo, kot tudi managerjem in tistim, ki menedžment in organizacijo preučujejo.

Revija objavlja prispevke iz različnih področij projektne menedžmenta:

- 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, menedžmentom in drugimi stičnimi področji,
- primeri celotnih projektov ali njihovih delov iz najrazličnejših dejavnosti,
- teorija projektne menedžmenta,
- povezanost med strateškim in projektne menedžmentom.

## SPLETNA STRAN REVIIJE

<http://sl.zpm-si.com/projektna-mreza/>

# UVODNIK

Iztok Palčič



Ob pisanju tega uvodnika mi prihaja na misel stari slovenski pregovor o tem, za kakšnimi konji se dviguje prah. Ne morem se namreč znebiti občutka, da ga vsak večji državni projekt dviga ogromno. Zadnji takšen primer je bil projekt Blok 6 v okviru Termoelektrarne Šoštanj. Projekt je Slovenijo razdelil na dva dela. Na tiste, ki verjamejo, da je projekt ekološko prijazen, energetsko učinkovit in pomeni najboljšo alternativo za pridobivanje energije v Sloveniji. Drugi so trdili, da ima projekt ogromno slabosti, predvsem pa so dokazovali, da je bil projekt slabo planiran in da je mnogo predrag. Projekt je povzročil tudi razdor v vladi, kjer sta se prav tako oblikovala dva pola in dokazovala svoj prav. V Slovenskem združenju za projektni management, kjer gledamo na projekt z vidika stroke, smo direktorja dr. Uroša Rotnika povabili na minuli Projektni forum. Z njim smo želeli tudi opraviti intervju o projektu, ki bi ga predstavili v tokratni številki revije, vendar nam zaradi izredno zaostrenih razmer v teh mesecih ni uspelo. Verjamemo, da bo intervju z dr. Rotnikom vendarle izšel v decembrski številki.

Kljub temu prinaša nova številka Projektne mreže Slovenije obilo zanimivih prispevkov. Rubrika Ujeto v mrežo bo izzvala tiste, ki še posebej negujete slovenski jezik. Tako bo lektorica revije razložila, zakaj v njej najdete menedžerje in ne managerjev. Znova vas pozivam, da se odzovete na naše diskusije v tej rubriki in nam posredujete vaše mnenje. Predstavljamo tri strokovne knjige s področja projektne menedžmenta. Ena izmed njih je delo našega strokovnjaka, mag. Marka Nemca Pečjaka.

Revija nadalje vključuje obširni poročili z naših dogodkov. Osrednji dogodek Slovenskega združenja za projektni management je bil letos meseca junija v Velenju, kjer smo priredili Projektni forum 2010. Tokratni forum je potekal na temo Projekti in projektni menedžment v doseganju ciljnih globalnih sprememb. Odlični plenarni govorniki, gostje okrogle mize in prispevki udeležencev ter izvrstna organizacija so naredili Projektni forum znova najboljši kraj za srečanje vseh tistih, ki nam je projektni menedžment blizu. Mladi projektni menedžerji pa so v Mariboru pripravili tradicionalne Projektne dneve na Ekonomsko-poslovni fakulteti Maribor in z eminentnimi gosti širili stroko projektne menedžmenta med študenti.

V tokratni številki predstavljamo štiri prispevke. Prvi prispevek je pripravila mag. Janja Šuler in predstavlja rezultate raziskave med slovenskimi srednje velikimi in velikimi podjetji o uporabi projektne portfeljev kot načina za doseganje zastavljenih strateških ciljev ter model uresničevanja strateških ciljev s pomočjo

projektne portfeljev. Sledita dva strokovna prispevka. Avtor prvega je Michael Tomasik, ameriški strokovnjak, ki ga je življenjska pot pripeljala v Slovenijo. V prispevku je predstavil svoje izkušnje na področju gradbenih projektov. Predstavil je razlike pri vodenju gradbenih projektov na treh različnih lokacijah: v ZDA, Italiji in Združenih arabskih emiratih. Andrej Šumer iz Regionalnega centra za razvoj iz Zasavja je za temo svojega prispevka izbral kulturni turizem v Sloveniji s posebnim poudarkom na predstavitvi projekta Vse teče v tri krasne, s katerim želijo spodbuditi razvoj turizma v Zasavju.

Četrty prispevek je nekoliko drugačen. Pripravila sta ga člana našega združenja, mag. Andrej Kerin in dr. Andrej Škarabot. V njem predstavljata terminologijo oziroma najpogosteje uporabljene izraze na področju projektne menedžmenta, razvrščene v tabelaričnem pregledu. V prvi koloni so izrazi v angleščini, v drugi pa slovenski izrazi. Avtorja sta pripravila nabor terminov skupaj s sodelavci iz Slovenskega združenja za projektni management. Priprava strokovne terminologije je na vseh področjih izredno zahtevno opravilo. Največja težava je ob izboru pravih terminov predvsem njihov prevod v materni jezik. Tisti, ki smo sodelovali pri pripravi terminologije, smo imeli pogosto zelo različne poglede na prevode, zato boste ponekod našli več sinonimov za posamezne izraze. Poenotili smo se vsaj toliko, da smo izbrali najbolj pogoste prevode. Oblikovanje terminologije je odprt proces. Zato vas, drage bralke in cenjeni bralci, znova vabim k sodelovanju. Zelo bomo veseli, če boste podali komentarje na izbrano izrazoslovje, predvsem pa, če boste predlagali še nove termine in njihove prevode ter nam jih posredovali v uredništvo revije.

Zahvaljujem se vam, ker še vedno radi prelistate našo revijo in verjamem, da bo tako tudi v prihodnosti

Srečno!

Iztok Palčič, glavni urednik

# Proces izbora projektov v projektni portfelj in njegovo upravljanje kot način doseganja strateških ciljev

Janja Šuler

Ministrstvo za pravosodje, Župančičeva 3, 1000 Ljubljana, Slovenija

e-pošta: janja.suler@gmail.com

## Povzetek

Temeljni namen prispevka je predstaviti rezultate raziskave med slovenskimi srednje velikimi in velikimi podjetji o uporabi projektnih portfeljev kot načina za doseganje zastavljenih strateških ciljev ter model uresničevanja strateških ciljev s pomočjo projektnih portfeljev. V pregledu obstoječega korpusa literature s področja projektnih portfeljev so opredeljeni koncepti projektnega izvajanja strategij, projektnih portfeljev in njihovega oblikovanja ter proces menedžmenta projektnih portfeljev. Pri slednjem je posebej poudarjen še strateški kontroling, ki podjetjem omogoča kontinuirano prilagajanje portfeljev in strategij spremenjenim razmeram v okolju. Rezultati raziskave, ki je bila izvedena v letu 2007, temeljijo na vzorcu 138-ih slovenskih podjetij, zajemajo pa ugotovitve o prisotnosti projektnih portfeljev kot načina za doseganje zastavljenih strateških ciljev v slovenskih podjetjih, o kriterijih izbora projektov, razlogih za morebiten razkorak med načrtovanimi in dejansko realiziranimi projekti ter o doseganju skladnosti izbranih projektov in strategij. Nenazadnje je v razmislek in pomoč predstavljen model uresničevanja strateških ciljev s pomočjo projektnih portfeljev, ki služi kot smerokaz in vodnik na poti k projektnemu izvajanju strategij.

**Ključne besede:** projektno izvajanje strategij, projektni portfelj, menedžment projektnega portfelja

## 1. Uvod

Intenzivna dinamika poslovanja, ki jo zaznamujejo predvsem hitre in nenehne spremembe ter naraščajoča konkurenčnost, zahteva v poslovnem svetu hitro odzivanje in nenehno prilagajanje. Slednje je nujno, če želijo podjetja preživeti in uspešno delovati na dolgi rok. Zahteva po fleksibilnosti tako narekuje projektno usmerjenost organizacij, ne samo na operativni, ampak tudi na njihovi strateški ravni. Izbor pravih projektov je pri tem ključnega pomena, saj se podjetja vselej srečujejo z omejenimi resursi. Proces izbora projektov in kasnejše upravljanje tega skupka projektov se morata zato izvajati po načelih portfelja projektov, ki ravno zaradi zgoraj omenjenega postaja vse pomembnejše orodje za realizacijo zastavljenih strategij in strateških ciljev. Vsak izmed izbranih projektov mora biti usklajen z izbranimi strategijami podjetja in prispevati k doseganju strateških ciljev organizacije [1]. Izbrani projekti se morajo medsebojno podpirati, se dopolnjevati ter tako prinašati sinergijske učinke in omogočati uspešnejše doseganje zastavljenih strateških ciljev.

Temeljni namen prispevka je predstaviti idejo o projektnih portfeljih kot načinu za doseganje strateških ciljev in osvetliti trenutno stanje na tem področju v slovenskem gospodarskem prostoru. Najprej so strnjeno predstavljeni teoretični koncepti in ideje tako domačih kot tujih strokovnjakov in akademikov s področja projektnih portfeljev in projektnega izvajanja strategij. Nato sta opisana uporabljena metodologija in vzorec, na katerem temelji aplikativna raziskava. Temu sledijo ključni rezultati in ugotovitve, ki so bili prvič predstavljeni leta 2008 v avtoričinem magistrskem delu [2]. Prispevek se zaključuje

s predstavitvijo modela uresničevanja strateških ciljev s pomočjo projektnih portfeljev in kritičnim ovrednotenjem prispevka v zaključku.

## 2. Pregled literature

Konceptu projektnega izvajanja strategij se v zadnjem desetletju v strokovni literaturi s področja projektnega menedžmenta namenja kar precej pozornosti, saj tako teorija kot praksa opozarjata na pomembne pozitivne učinke projektne implementacije strategij [3-13]. Večini avtorjev je skupno prepričanje, da je s pomočjo projektov in projektnega menedžmenta v konkurenčnem in hitro spreminjajočem se okolju lažje in učinkoviteje dosegati zastavljene strateške cilje.

### 2.1 Projektno izvajanje strategij

Pregled strokovne literature razkrije vsaj štiri modele projektnega izvajanja strategij, nekateri med njimi pa raven posameznih projektov že nadgrajujejo s konceptom projektnih portfeljev. Tako Artto [14] govori o procesu menedžmenta projektnih portfeljev, Milosevic in Srivannaboon [3] predstavitve teoretični model povezanosti strategij in projektnega menedžmenta, Hauc [15] govori o modelu zagona strategij s projekti in programi projektov, Lan-ying in Yong-dong [16] pa predstavljata model implementacije strategij z menedžmentom projektnih portfeljev.

Projektno izvajanje strategij mora potekati kot dinamičen proces med strateško in izvedbeno ravno,



saj je za uspešno realizacijo strateških ciljev ključno, da med zastavljenimi strategijami in projekti za njihovo uresničitev poteka nenehen proces usklajevanja. Bistveno je, da vsi načrtovani projekti izhajajo iz zastavljenih strategij podjetja, so usklajeni z njimi, jih podpirajo in prispevajo k njihovi uresnitvi. Poleg tega je treba ob revidiranih izvajanju posameznih projektov upoštevati tudi morebitne zaznane spremembe v okolju podjetja, ki bi lahko pomembno vplivale ali na aktualnost obstoječih strategij ali na možnost njihovih uresnitvev. V tem primeru je treba tudi obstoječi nabor strategij ustrezno dopolniti ali spremeniti. Tako vzpostavljen proces omogoča podjetju večjo fleksibilnost in hitrejše odzivanje na zaznane spremembe okolja.

## 2.2 Projektni portfelj

Pojem projektnega portfelja je mogoče razumeti na dva načina. Po ožjem pojmovanju se koncept nanaša le na posamezno poslovno področje in je zgolj orodje za prikaz različnih alternativ in projektov glede na vsaj dva kriterija, ki omogočata lažje strateško odločanje. Po širšem razumevanju projektnega portfelja in njegovega upravljanja je slednji opredeljen kot način za doseganje strateških ciljev organizacij. Natančneje povedano, gre za optimalen nabor oziroma zbir projektov, ki uresničujejo iste strateške cilje podjetja in medsebojno tekmujejo za njegove omejene resurse, kot so finance, ljudje in čas [7, 17-19]. Pomembna lastnost projektnih portfeljev je sinergija, ki jo z medsebojno povezanostjo dosegajo projekti, ki so vključeni v portfelj. Projekti so med seboj povezani na takšen način, da prinašajo maksimalno korist in doprinašajo k uspehu celotnega podjetja [5, 20]. Ali kot pravi Hauc [15], projektni portfelj je »niz velikih projektov, programov projektov ali posameznih projektov, ki so izbrani, injicirani, koordinirani, kontrolirani in vodeni s centralnega mesta, da bi za podjetje dosegli večje koristi, v nasprotju s tem, da bi vsak projekt obravnavali posamezno in neodvisno od drugih.«

Implementacija strategij in doseganje strateških ciljev s pomočjo projektnih portfeljev prinašata podjetjem številne koristi. Tako jim pomaga, da izberejo prave projekte, ki so usklajeni s strategijo, ter da se odločajo na temelju strateških podatkov. Podjetja lažje optimizirajo in maksimirajo vrednosti projektov, enostavneje in hitreje dosegajo strateške cilje ter učinkoviteje in racionalneje porabljajo vselej omejene resurse podjetja. Projektni portfelji kot način doseganja strateških ciljev prinašajo finančne koristi, zagotavljajo večjo konkurenčnost podjetja ter bolj optimizirano poslovanje na ravni celotnega podjetja, kar vodi k uspehu na dolgi rok [1,7,8,15,21-23].

## 2.3 Oblikovanje projektnega portfelja

O oblikovanju projektnega portfelja, s pomočjo katerega podjetje uresničuje zastavljene strateške cilje, pišejo številni avtorji [9,15,22,23]. Izbor projektov mora vselej izhajati iz poslanstva in vizije podjetja, organizacijske kulture, ciljev in prioritet podjetja. Ohlapen nabor projektov mora podjetje nato ovrednotiti in rangirati v skladu z izbranimi kriteriji, ki pa morajo izhajati iz strateškega plana in

strateških ciljev [24]. Tako oblikovan projektni portfelj je treba nato še optimizirati in ga v procesu kontrolinga tudi ustrezno prilagajati.

V strokovni literaturi obstajajo različne tipologije kriterijev izbire projektov v projektni portfelj [1,8,23]. Podjetje mora projekte v prvi vrsti presojati glede na to, ali in v kolikšni meri prispevajo k uresničevanju zastavljenih strateških ciljev. Projekte, ki ne prispevajo ali pa prispevajo premalo, mora podjetje takoj izločiti, ostale pa ovrednotiti in rangirati po pomembnosti glede na izbrane kriterije, ki jih izbere glede na svojo specifično situacijo in razmere [2]. Univerzalnih pravil, kateri so najboljši kriteriji, ki naj bi jih podjetja upoštevala, ni. Vsako podjetje se odloči za specifičen nabor kriterijev, ki so v danem trenutku zanj najpomembnejši. Pomembno je, da se podjetja ne osredotočajo zgolj na finančne kazalce, temveč da upoštevajo tudi druge dejavnike. Poleg finančnih učinkov so med pomembnejšimi kriteriji izbire projektov v projektni portfelj še dejavniki tveganja, zahteve po resursih, odvisnost med projekti, tip projekta in značilnosti njegove eksploatacije [24].

Podjetja morajo v nekem časovnem obdobju aktivirati le toliko projektov, kot so jih sposobna izvesti in to v čim krajšem času. Želje in potrebe za uresničitev strateških ciljev namreč dostikrat presegajo zmožnosti za njihovo uresničitev, zato morajo podjetja izziv pomanjkanja resursov premostiti z ustrezno izbiro projektov. Preveliko število projektov se namreč odraža v preobremenjenosti resursov podjetja, kar posledično povzroča zamude v izvajanju projektov ter zmanjšuje vrednost in koristi, ki naj bi jih posamezen projekt prinesel [1]. Hauc [15] pravi, da zahtevajo zamude pri izvajanju projektov z neposrednimi ekonomskimi učinki vlaganje dodatnih finančnih sredstev ter povzročijo časovni zamik pri vračanju vloženih sredstev in znižajo stopnjo dobička, saj se izdelek na trgu stara. Hauc [15] še opozarja, da morajo podjetja na eni strani zagotavljati resurse za redno poslovanje, na drugi strani pa za projekte rasti in razvoja, ki pa včasih ne prinašajo neposrednih ekonomskih učinkov, a v danem trenutku vseeno porabljajo resurse podjetja.

## 2.4 Menedžment projektnih portfeljev

Številni strokovnjaki s področja projektnega menedžmenta in projektnih portfeljev [1,15,20-23] se strinjajo, da je ustrezno oblikovan in upravljan projektni portfelj strateško orodje, ki prispeva k učinkovitemu doseganju strateških ciljev in posledično k dolgoročnemu uspehu organizacije. Pri tem poudarjajo, da je treba projektni portfelj za doseg maksimalnih učinkov tudi ustrezno upravljati, saj zaradi intenzivne dinamike poslovanja in nenehnih sprememb v okolju podjetij ta sam po sebi še ne prinaša koristi.

»Proces menedžmenta projektnih portfeljev se prične s popisom projektov oziroma njihovim prvim evidentiranjem, nadaljuje z določitvijo kriterijev za njihov izbor in vrednotenjem projektov med sabo po izbranem enotnem sistemu ter zaključi z optimizacijo projektnega portfelja in kontinuiranim procesom kontrole izvedbe posameznih projektov, njihovega doprinosa k uresnitvi strategije in aktualnosti postavljenih strategij« [2]. Po Pennypackerju in Sepateu (v Levine 2005, 496-502) sestoji

menedžment projektov iz petih dinamičnih in ponavljajočih se faz: 1. Faza popisa projektov združuje vse projekte projektnega portfelja (aktivne, predlagane, začasno ustavljene, zamujajoče); 2. V fazi analize portfelja poteka periodično preverjanje, ali posamezni projekti še vedno ustrezajo zastavljeni strategiji, so koristni za organizacijo, kakšna je njihova medsebojna povezanost, in ali prinašajo določeno vrednost. Gre za vprašanje, kako ta skupek projektov optimizirati in tako zagotoviti maksimiranje vrednosti portfelja ob vselej omejenih resursih podjetja. Pri postavljanju prioritet upoštevajo podjetja različne kriterije izbire; 3. Planiranje portfelja zajema predvsem časovno opredelitev in razdelitev virov podjetja po posameznih projektih; 4. Spremljanje portfelja vključuje preverjanje izvedbe projektov, pri tem pa podjetje uporabi različne kriterije ovrednotenja, na osnovi katerih z določenimi projekti nadaljuje, jih začasno ustavi ali pa dokončno opusti; 5. Ocena in ponovno planiranje projektnega portfelja pa zajemata ponoven pregled kritičnih dejavnikov uspeha posameznega projekta, ki se lahko zaradi spremenjenih razmer na trgu, novih tehnologij in drugih dejavnikov bistveno spremenijo. [2]

Ustreznost in optimalnost izbranega portfelja projektov se zaradi intenzivne dinamike poslovanja in nenehnih sprememb v okolju skozi čas spreminjata, zato morajo podjetja kontinuirano kontrolirati oblikovani portfelj projektov ter ga po potrebi prilagajati. Pri tem gre za kontroling na več ravneh, ki so medsebojno povezane: na ravni izvajanja posameznega projekta oziroma programa projektov; usklajenost projektov in programov projektov s postavljenimi vhodnimi in tudi strategijami podjetja; kontroling optimalnosti in ustreznosti izbranega portfelja ter kontroling na ravni strategij, ki zagotavlja njihovo skladnost z dejanskimi razmerami v okolju podjetja [2]. Gre za vprašanje, ali nek projekt sploh še prispeva k uresničevanju zastavljene strategije, in še pomembneje, ali so zastavljeni strateški cilji še vedno relevantni. V primeru, da podjetje kot rezultat spremenjenih razmer poslovanja ugotovi neskladje na katerikoli ravni, mora izbrane projekte v projektnem portfelju ponovno ovrednotiti v skladu z novimi kriteriji izbire in novimi prioritetami. Če se izkaže, da nek projekt porablja preveč virov in ne prispeva k uresničevanju relevantnih strateških ciljev, mora podjetje resurse prerazporediti drugam oziroma v skrajnih primerih projekt celo ukiniti. Temeljni cilj kontrolinga je torej ustrezno replaniranje projektov in s tem prilagoditev projektnega portfelja.

### 3. Metodologija

Empirično raziskovanje projektnih portfeljev kot načina za doseganje zastavljenih strateških ciljev je del obsežnejše raziskave »Projektno izvajanje strategij in obvladovanje strateških kriz kot celovit invencijsko-inovacijski proces ter vloga projektnega menedžmenta in komuniciranja«, avtorjev mag. Igorja Vrečka, prof. dr. Antona Hauca, Simona Gregorčiča in Janje Šuler [25]. Raziskava je bila izvedena v letu 2007 na Inštitutu za projektni management Ekonomsko-poslovne fakultete Univerze v Mariboru, rezultati, ki se nanašajo na projektne portfelje, pa so bili

prvič predstavljeni v avtoričinem magistrskem delu [2].

Iz obširnega anketnega vprašalnika je bilo za potrebe raziskave o projektnih portfeljih uporabljenih 16 vprašanj, v katerih so bile raziskovane dimenzije merjene večinoma na 5-stopenjski Likertovi lestvici. Pridobljeni podatki so bili nato obdelani s statističnim programom SPSS.

Vzorec je zajemal 138 srednje velikih in velikih slovenskih podjetij, izmed katerih jih je na anketni vprašalnik v celoti odgovorilo 112. Podjetja so bila izbrana iz baze IPIS junij 2007 in IPIS junij 2006, in sicer po kriteriju popolnih podatkov o številu zaposlenih, prihodku, sredstvih ter izgubi oziroma dobičku za leto 2005 in 2006.

## 4. Empirična raziskava

Z aplikativno raziskavo so bile merjene sledeče dimenzije projektnega izvajanja strategij s pomočjo projektnih portfeljev: 1. V kolikšni meri slovenska podjetja uresničujejo strateške cilje s projekti oziroma projektnimi portfelji; 2. Katere kriteriji podjetja upoštevajo pri izbiri projektov za uresničitev zadanih strateških ciljev; 3. Kakšen je razkorak med načrtovanimi in dejansko realiziranimi projekti slovenskih podjetij za uresničitev zastavljenih strateških ciljev ter kateri so ključni razlogi za nastali razkorak; 4. V kolikšni meri in na kakšen način slovenska podjetja preverjajo in dosegajo skladnost med zastavljenimi strategijami in projekti iz projektnega portfelja [2].

### 4.1 Projektni portfelji kot način doseganja strateških ciljev

Operativne ukrepe za realizacijo strategij (projekte) ima v strateškem razvojnem planu opredeljenih 61 % podjetij, večina anketiranih (92,9 %) pa tudi uresniči več kot 50 % načrtovanih projektov. Rezultati raziskave so pokazali, da poslovanje srednje velikih in velikih podjetij v Sloveniji še ne temelji na portfeljih projektov, ki bi celostno podpirali in uresničevali zastavljene strateške cilje podjetja, čeprav se pri nekaterih akterjih že kažejo zametki takšnih praks. Težnje po projektnem uresničevanju zastavljenih strategij so sicer prisotne, celostni sistem oblikovanja in upravljanja projektnih portfeljev, kot ga zagovarja strokovna literatura, pa še ni razvit. [2]

### 4.2 Kriteriji za izbor projektov v projektni portfelj

Finančni vidik je pri slovenskih srednje velikih in velikih podjetjih še vedno najpomembnejši odločitveni kriterij pri izbiri projektov za izvedbo zastavljenih strategij in uresničitev strateških ciljev [2]. Donosnost projekta, razpoložljivost resursov in pričakovan obseg stroškov projekta so namreč dosegli najvišja povprečja. Poleg tega podjetja v precejšnji meri upoštevajo tudi kriterij skladnosti projektov s strategijo (preglednica 1). Slovenska podjetja se torej dobro zavedajo pomena usklajenosti projektov s postavljenimi strategijami, a pri končni odločitvi še

vedno dajejo prednost predvsem finančnim aspektom. Usklajenost projekta z zastavljenimi strategijami bi morala biti vselej predpogoj za njegovo uvrstitev v ožji izbor, saj je šele iz takšne množice projektov smiselno in učinkovito izbirati projekte po ostalih finančnih kriterijih [2].

**Tabela 1:** Kriteriji, ki jih podjetja upoštevajo pri izbiri projektov [2]

Kriteriji izbire (1 – se nikakor ne strinjam, 5 – se popolnoma strinjam)	Povprečje
donosnost investicije oziroma projekta	4,39
razpoložljivost resursov	4,13
obseg stroškov projekta	4,13
skladnost projekta z izbranimi strategijami oz. s strateškim razvojnim programom	4,01
hitrost doseganja učinkov projekta	3,92
količina tveganja	3,86

### 4.3 Razlika med načrtovanimi in dejansko realiziranimi projekti v portfelju ter razlogi za razkorak

Slaba polovica anketiranih podjetij (49,1 %) ima za uresničitev zastavljenih strateških ciljev opredeljenih do pet projektov, tretjina (31,3 %) pa od 6 do 10 projektov. Slaba polovica podjetij (45,1 %) dejansko realizira med 60 in 81 % načrtovanih projektov, slaba tretjina (28,3 %) pa med 40 in 60 %. Kot je razvidno iz preglednice 2, so preveliki stroški in premajhna donosnost projekta med najpogostejšimi razlogi, zaradi katerih prihaja do razkoraka med načrtovanimi in dejansko realiziranimi projekti. [2]

**Tabela 2:** Razlogi, zaradi katerih v podjetjih prihaja do razkoraka med načrtovanimi ter dejansko izvedenimi projekti [2]

Kriteriji izbire (1 – se nikakor ne strinjam, 5 – se popolnoma strinjam)	Povprečje
stroški projekta so preveliki	3,50
donosnost projekta je premajhna	3,47
potrebe podjetja se spremenijo in projekt ne prispeva dovolj k uresničenju strateških ciljev	3,35
projekt predstavlja preveliko tveganje za varno poslovanje	3,29
koristi in učinki projekta se ne pokažejo oziroma so premajhni	3,29
nezadostnost razpoložljivega osebja	3,25
nezadostnost finančnih resursov	2,98

### 4.4 Preverjanje skladnosti projektov iz projektnega portfelja s strateškim razvojnim planom

Večina podjetij preverja skladnost projektov, ki so jih izbrala za uresničevanje strateških ciljev, z zastavljenimi strategijami in s strateškim razvojnim programom. Dvakrat letno to preverja 45,1 % anketiranih podjetij, enkrat letno pa 44,2 %. Skladnost projektov in strategij zgolj ob spremembah in dopolnitvah strateškega razvojnega programa preverja 7,1 % podjetij [2]. Raziskava je pokazala, da ima večina slovenskih srednje velikih in velikih podjetij svoje plane projektov povezane z letnim planom poslovanja za obdobje veljavnosti trajanja strateškega razvojnega programa. Kljub relativno pogostemu revidiranju strateških razvojnih programov pa podjetja po večini nimajo vzpostavljenega kontinuiranega sistema, s katerim bi redno preverjala in zaznavala že najmanjše spremembe v poslovanju in okolju [2].

### 5. Model uresničevanja strateških ciljev s pomočjo projektne portfelje

Predstavljen model uresničevanja strateških ciljev s pomočjo projektne portfelje je nastal na podlagi preučitve različnih modelov projektne uresničevanja strategij in modelov projektne portfelje [3,9,15,26]. Služi predvsem kot razmislek o projektne organiziranosti lastnega podjetja ter smerokaz za nove korake v smeri projektne implementacije strategij.

V skladu s predstavljenim modelom oblikuje podjetje svoje strateške cilje na osnovi vizije in poslanstva, pri tem pa upošteva tudi dogajanja v svojem okolju in pojavljajoče se trende. Z oblikovanjem strateških ciljev se preverjanje okolja in morebitnih sprememb ne konča, temveč se oblikuje kot kontinuiran proces. Podjetje mora na pomembne in drastične spremembe odgovoriti s prilagoditvijo obstoječih strateških ciljev, zato je pomembno, da vse projekte za uresničitev strategij poveže v usklajeno in uravnoteženo celoto (portfelj projektov). To omogoča podjetju optimalno razporejanje resursov, stalno nadzorovanje in hitro odzivnost na morebitne spremembe.

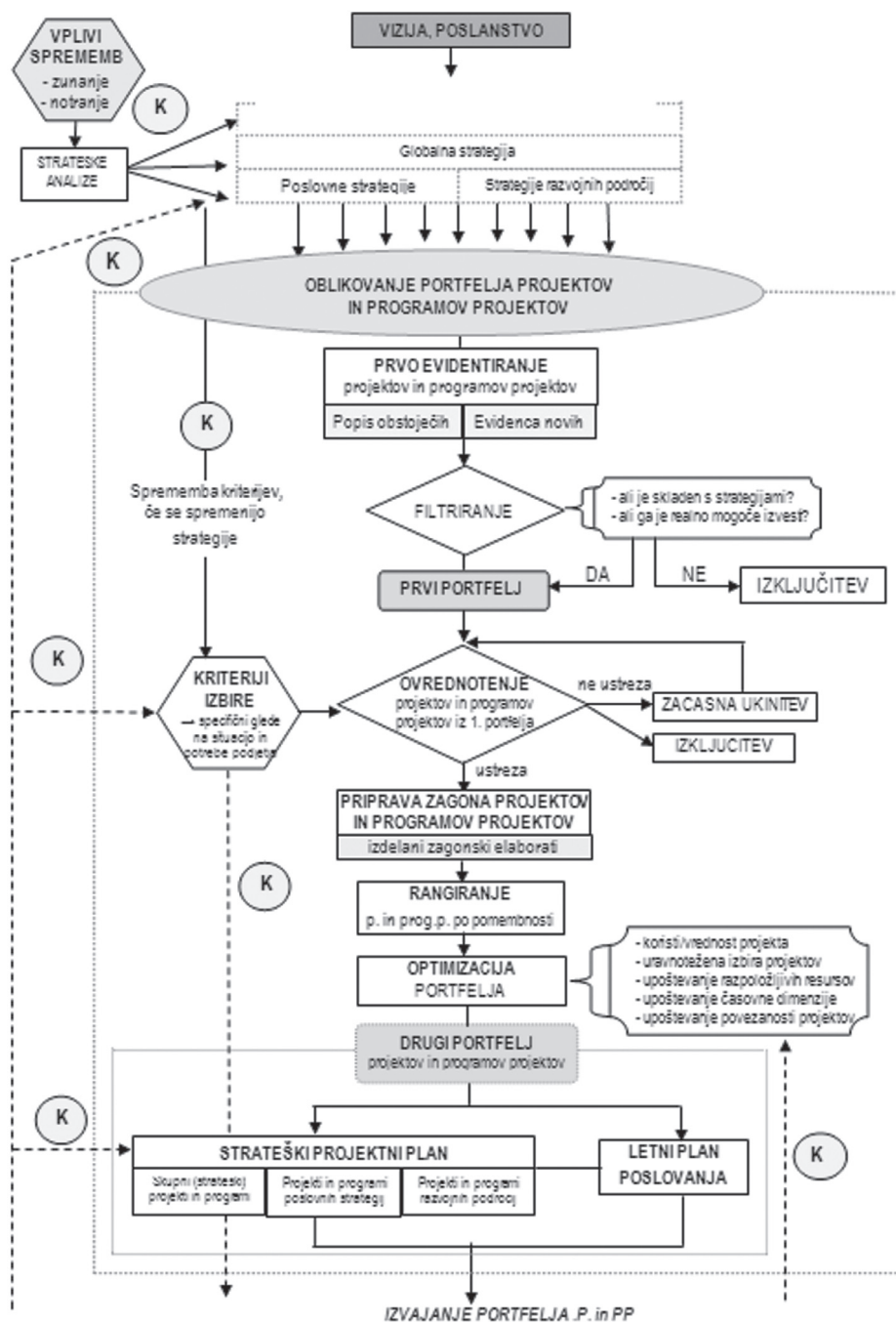
Po popisu vseh obstoječih in potencialnih projektov mora podjetje najprej izvesti filtriranje, s katerim oblikuje prvi portfelj projektov. Ta je zelo obsežen in vsebuje projekte in programe projektov, ki niso povsem primerljivi. Z nadaljnjim procesom ovrednotenja projektov na podlagi merljivih kriterijev, ki si jih podjetje izbere glede na svojo specifično situacijo, razmere in zadane strateške cilje, se število projektov in programov projektov še dodatno zmanjša. Takšen zožen nabor projektov je treba nato rangirati po njihovi pomembnosti oziroma koristi, ki jo prinašajo podjetju. Zaradi omejenosti resursov podjetje ni zmožno izvesti vseh projektov, zato mora portfelj projektov še optimizirati. Pri tem mora upoštevati medsebojno povezanost projektov, ki v nekem časovnem obdobju konkurirajo za iste resurse, ter zagotoviti uravnoteženo izbiro projektov in programov projektov. Rezultat tega



procesa je uravnotežen in najbolj optimalen (drugi) projektni portfelj. Na tej osnovi podjetje izdela strateški projektni plan s konkretiziranimi zagonskimi elaborati projektov in programov projektov, v portfelju pa upošteva tudi letni plan poslovanja. Temu nato sledi izvajanje izbranega portfelja projektov, ki obsega izvajanje in vodenje posameznih projektov in programov projektov, vključuje pa tudi proces projektnega in strateškega kontrolinga. Slednji je pri izvajanju strategij s projektnimi portfelji ključen, saj se podjetja bolj kot kdajkoli prej soočajo s številnimi spremembami, ki jih morajo dovolj hitro zaznati in se jim ustrezno prilagoditi. Proces kontrolinga poteka na več ravneh [15]. Na ravni izvajanja posameznih projektov poteka kontroling s pomočjo stage-gate metode, kjer se projekt in njegova dotedanja realizacija v ključnih mejnikih posameznih faz ponovno ovrednoti glede na plan in želene cilje projekta. Spremembe v okolju imajo dostikrat neposreden vpliv na izvajanje projektov, zato je prav, da jih podjetje upošteva in po potrebi revidira

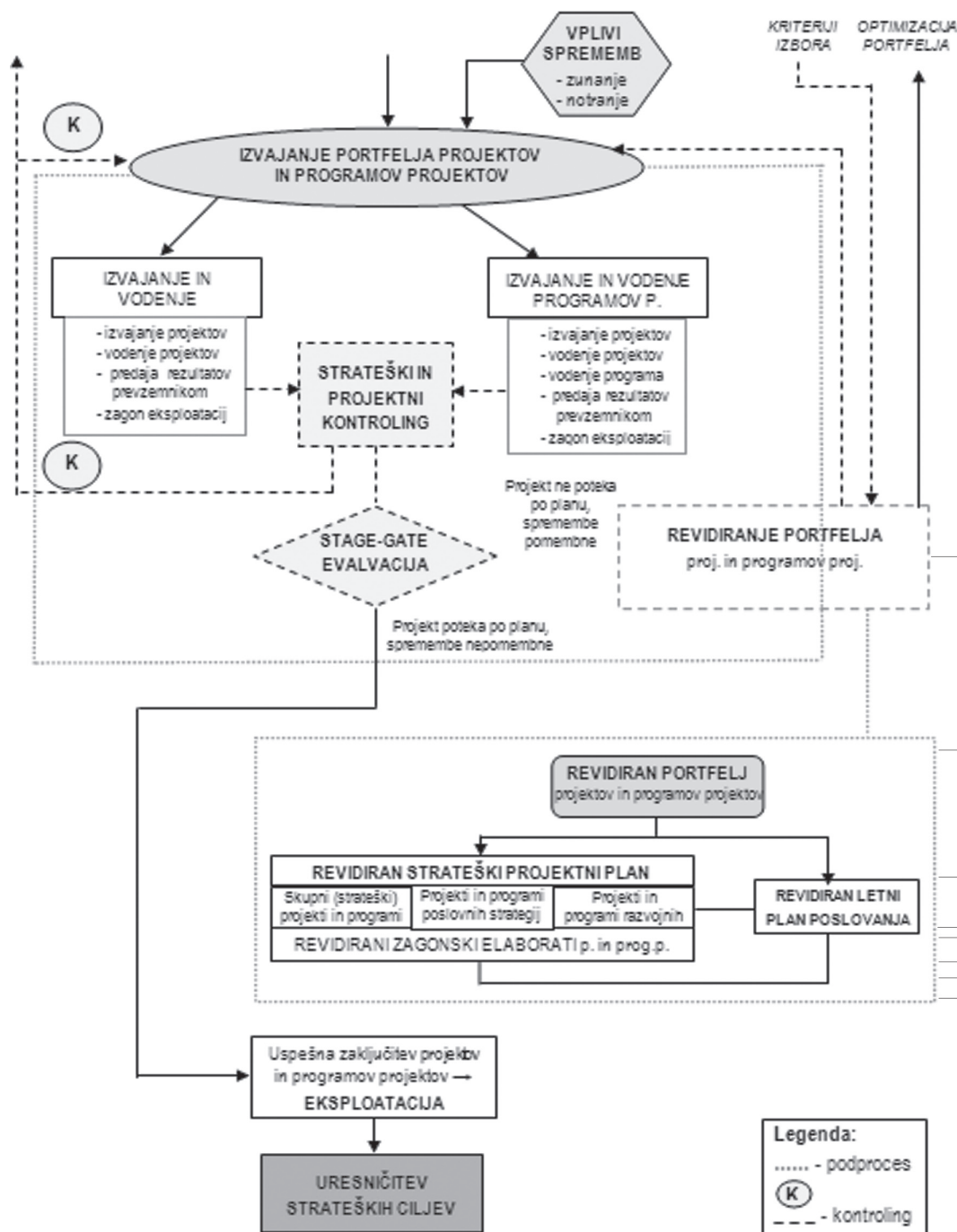
drugi portfelj ali pa celo prilagodi zastavljene strategije in posledično tudi projektni portfelj. Ob spremenjenih razmerah v okolju je treba projekte v portfelju znova ovrednotiti z obstoječimi ali prilagojenimi kriteriji izbire, če se je njihova relevantnost spremenila. Pri revidiranju in ponovni optimizaciji portfelja je treba upoštevati tudi morebitne potrebe po novih projektih, ki so lahko rezultat spremenjenih oziroma novih strategij. Idejo o treh portfeljih in revidiranju projektnega portfelja v času njegovega izvajanja sta predstavila že Hauc in Vrečko [26] v modelu procesov v podjetju.

Izvajanje strategij s portfelji projektov in programi projektov je nenehno potekajoč proces, ki aktivno povezuje strateško in izvedbeno raven menedžmenta. Takšen način narekuje vzpostavitev posebne organizacijske strukture, ki bo podpirala in omogočala vse procese menedžmenta, kakor tudi ustrezno informacijsko podporo in podporo najvišjega vodstva [2].



Se nadaljuje





Slika 1: Model uresničevanja strateških ciljev s pomočjo projektnih portfeljev [2]

## 6. Zaključek

V slovenskih podjetjih ima praksa implementacije strategij s pomočjo celovitega, uravnoteženega in optimiziranega portfelja projektov še veliko rezerve, saj se večina podjetij zaenkrat še ne poslužuje takšnega celovitega pristopa. Teoretiki in dosedanja praksa dokazujejo, da ustrezno oblikovan in upravljan portfelj projektov kot način doseganja strateških ciljev prinaša številne pozitivne učinke ter koristi za celotno podjetje, zato razmah tega področja v Sloveniji zagotovo še sledi. Predstavljena raziskava se osredotoča predvsem na ugotavljanje obstoječega stanja na področju uresničevanja strategij s projekti in oblikovanja projektnih portfeljev, za pojasnitev razlogov za obstoječe stanje in poglobljeno analizo posameznih merjenih

dimenzij je potrebno še nadaljnje raziskovanje.

V prispevku predstavljen model uresničevanja strateških ciljev s pomočjo projektnih portfeljev lahko služi podjetjem kot nasvet in smerokaz. Takšen način poslovanja zahteva vzpostavitev projektne organiziranosti podjetij, saj podpira vzporedno potekajoče procese menedžmenta na različnih ravneh.

Uresničevanje strateških ciljev s pomočjo celovitega menedžmenta projektnih portfeljev se je izkazalo za uspešno in učinkovito orodje pri projektne izvajanju strategij, predvsem na področju boljše izrabe resursov podjetja in hitrejšega doseganja zastavljenih strategij. S tega vidika bodo predstavljene ideje zagotovo dobrodošle tudi v slovenskem gospodarskem prostoru, saj sem prepričana, da je projektne izvajanje strategij edini učinkovit odgovor za preživetje in uspešno poslovanje na dolgi rok.

## Viri in literatura

- [1] LEVINE, H. A. (2005). *Project portfolio management: a practical guide to selecting projects, managing portfolios, and maximizing benefits*, Jossey-Bass, San Francisco.
- [2] ŠULER, J. (2008). *Proces izbora projektov v projektni portfelj in njegovo upravljanje kot način doseganja strateških ciljev*, magistrsko delo. Ekonomsko-poslovna fakulteta, Univerza v Mariboru, Maribor, Slovenija.
- [3] MILOSEVIC, D. Z. in SRIVANNABOON, S. (2006). *A theoretical framework for aligning project management with business strategy*, *Project management journal*, let. 37, št. 3 (avgust 2006), str. 98-110.
- [4] CRAWFORD, L., HOBBS, B. in TURNER, R. J. (2006). *Aligning capability with strategy: categorizing projects to do the right projects and to do them right*, *Project management Journal*, let. 37, št. 2 (junij 2006), str. 38-50.
- [5] MORRIS, P. W.G. in JAMIESON, A. (2005). *Moving from Corporate Strategy to Project Strategy*, *Project Management Journal*, let. 36, št. 4 (December 2005), str. 5-18.
- [6] GAREIS, R. (2004). *Management of the project-oriented company*, *The Wiley Guide to Managing Projects*, Wiley, New York, dosegljivo na: [http://www.poi.pmggroup.at/fileadmin/pmggroup.at/Dokumente/poi/Papers/Pinto\\_Morris\\_Management\\_of\\_the\\_POO.pdf](http://www.poi.pmggroup.at/fileadmin/pmggroup.at/Dokumente/poi/Papers/Pinto_Morris_Management_of_the_POO.pdf), 13.12.2007.
- [7] KENDALL, I. G. in ROLLINS, C. S. (2003). *Advanced Project Portfolio Management and the PMO: Multiplying ROI at Warp Speed*, J. Ross Publishing, Boca Raton, Florida.
- [8] COOPER, R.G., EDGETT, S.J. in KLEINSCHMIDT, J.E. (2001). *Portfolio management for new product Development*, *R&D Management*, let. 31, št. 4 (2001).
- [9] ARCHER, N.P. in GHASEMZADEH, F. (1999b). *Project Portfolio Selection Techniques: A Review and a Suggested Integrated Approach*. V Dye, L.D. in Pennypacker, J.S. (urednika), *Project portfolio management: selecting and prioritizing projects for competitive advantage*, Center for business practices, West Chester, ZDA, str. 207-238.
- [10] CLELAND, D.I. (1999). *The strategic Context of Projects*. V Dye, L.D. in Pennypacker, J.S. (urednika), *Project portfolio management: selecting and prioritizing projects for competitive advantage*, Center for business practices, West Chester, ZDA, str. 3-22.
- [11] GRUNDY, T. (1998). *Strategy implementation and project management*, *International Journal of Project Management*, let. 16, št. 1 (februar 1998), str. 42-50.
- [12] PELLEGRINELLI, S. in BOWMAN C. (1994). *Implementing strategy through projects*, *Long Range Planning*, let. 27, št. 4 (avgust 1994), str. 125-132.
- [13] HAUC, A., KOVAČ, J. in SEMOLIČ, B. (1993). *Projektno usmerjen strateški management*, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Maribor, Slovenija.
- [14] ARTTO, K.A. (2001). *Project Portfolio Management – The link between projects and Business Management*. The Finnish National Project day 2001 Conference, 1-22.
- [15] HAUC, A. (2007). *Projektni management*, GV založba, Ljubljana, Slovenija.
- [16] LAN-YING D. in YONG-DONG S. (2007). *Implement Business Strategy via Project Portfolio Management: a model and Case study*. *Journal of America Academy of Business*, let. 11, št. 2 (september 2007), str. 239-244.
- [17] DIETRICH P., POSKELA, J. in ARTTO, K. (2003). *Organizing for managing multiple projects – a strategic perspective*, dosegljivo na: [http://www.bit.hut.fi/ppm/pdfs/Artto\\_011111c\\_eng.pdf](http://www.bit.hut.fi/ppm/pdfs/Artto_011111c_eng.pdf), 13.12.2007.
- [18] SOMMER, R. J. (1999). *Portfolio Management for Projects: A New Paradigm*. V: Dye, L.D. in Pennypacker, J.S. (urednika), *Project portfolio management: selecting and prioritizing projects for competitive advantage*, Center for business practices, West Chester, ZDA, str. 55-60.
- [19] ARCHER, N. P. in GHASEMZADEH, F. (1999a). *An integrated Framework for Project Portfolio Selection*, *International Journal of Project Management*, let. 17, št. (4), str. 207-216.
- [20] SCHWALBE, K. (2006). *Introduction to project management*. Course Technology – Thomson Learning, Boston, ZDA.
- [21] YELIN, K.C. (2005). *Linking Strategy and Project Portfolio Management*. V: Levine H.A. (urednik), *Project portfolio management: a practical guide to selecting projects, managing portfolios, and maximizing benefits*, Jossey-Bass, San Francisco, ZDA, str. 137-145.
- [22] PENNYPACKER, J.S. in SEPATE, P. (1999). *Integrating Project Portfolio Management with Project Management Practices to Deliver Competitive Advantage*. V: Levine, H.A. (urednik), *Project portfolio management: a practical guide to selecting projects, managing portfolios, and maximizing benefits*, Jossey-Bass, San Francisco, ZDA, str. 496-506.
- [23] MEREDITH, J.R. in SAMUEL, J.M. Jr. (1999). *Project selection*. V: Dye, L.D. in Pennypacker, J.S. (urednika), *Project portfolio management: selecting and prioritizing projects for competitive advantage*. Center for business practices, West Chester, ZDA, str. 135-168.
- [24] PMI Knowledge and Wisdom Center. (2005). *Project Portfolio Management Basics*. V: Levine, H.A., *Project portfolio management: a practical guide to selecting projects, managing portfolios, and maximizing benefits*, Jossey-Bass, San Francisco, ZDA, str. 492-495.
- [25] VREČKO, I., HAUC, A., GREGORČIČ, S. in ŠULER, J. (2007). *Projektno izvajanje strategij in obvladovanje strateških kriz kot celovit invencijsko-inovacijski proces ter vloga projektnega managementa in komuniciranja*, Inštitut za projektni management., Ekonomsko-poslovna fakulteta Univerze v Mariboru, Maribor, Slovenija.
- [26] HAUC, A. in VREČKO, I. (2008). *Multiple-project processes in companies*, IPM, dosegljivo na: <http://pmi.epf.uni-mb.si/pdf/shema.pdf>, 8.10.2008.

---

Janja Šuler je magistra ekonomskih in poslovnih ved. Leta 2008 je pod mentorstvom prof. dr. Antona Hauca z odliko magistrirala na smeri Strateški in projektni management, in sicer z magistrskim delom *Proces izbora projektov v projektni portfelj in njegovo upravljanje kot način doseganja strateških ciljev*. V okviru dodiplomskega študija komunikologije, smer Trženje in tržno komuniciranje, se je udeležila enosemestrskes študijske izmenjave v ZDA. Na Augsburg Collegeu v Minnesoti se je pod mentorstvom dr. Kathy Schwalbe tudi prvič srečala s teorijo projektnega menedžmenta.

# A comparison of project management experiences in the U.S.A, Italy and the U.A.E.

*Michael S. Tomasik*

*Axioma plus d. o. o., Potrčeva ulica 6, 1000 Ljubljana, Slovenija  
e-pošta: mstomasik@axioma-plus.com*

## Abstract

*Global prosperity and vigorous economic activity have fostered many ambitious construction projects throughout the world in recent years. The author, an architect, program manager and business consultant, led project teams on several significant projects from 2004 to 2009. All of the projects were exceptionally ambitious and forward thinking with an aggregate value of approximately \$5.5 billion. Although each of the project organizations had many similarities, there was significant variation in the performance of the projects due to the owner's approaches, and the cultural differences of the owners and team members. This paper, through the personal observations of the author, explores the levels of project management maturity in three of the projects in which he was involved by highlighting some of their strengths and weaknesses. Practical recommendations are presented that transcend cultural differences along with a listing of lessons learned during project initiation, planning, execution and control.*

**Keywords:** *Project management, cultural differences, architectural design, construction management*

## 1. Introduction

From the middle of 2004 until the middle of 2009, the author led, as a senior program/project manager, a series of large international architectural design projects. Three of the projects, one in the U.S.A., one in Italy, and a third in the UAE were each, in their own right, "once in a career" type projects. Even though they were located in quite different cultures; and were performed in different contractual circumstances for dramatically different kinds of clients; they each offered universal learning opportunities. The author learned:

- It is absolutely crucial that large projects be planned very well in an interactive way involving as many of the team and stakeholders as is possible.
- The complexity of large projects increases exponentially.
- Expect and plan for massive changes.
- Cultural differences are important and should be recognized, but they do not impact a large project as much as one might think.
- A project manager's soft skills are as important as his or her technical and managerial skills.

## 2. Project Descriptions and Background

### 2.1 U.S.A.-Project Vdara

Project Vdara is a large design and construction project located in a major entertainment venue, Las Vegas,

Nevada, U.S.A. It is part of the CityCentre project which has been described, by the owners, MGMMirage, as the largest privately financed project in the history of the U. S. The CityCentre project, costing \$11 billion, contains approximately 6,000 luxury hotel rooms, 900 condominiums, a 14,000m<sup>2</sup> casino, 46,000 m<sup>2</sup> of retail and entertainment space, a 6,900 space parking garage, a \$100 million central power plant, and a 640 meter elevated tram. Project Vdara, a portion of this larger project, consists of a 1,500 room luxury condo-hotel, 57 stories in height, along with a convention facility, spa and restaurants. Also included in Project Vdara are a municipal fire station and an elevated tram station.

The architectural design contracts for the CityCentre project were awarded in several portions entitled, blocks. The first block to be tendered was Block A. The author's employer, Leo A Daly Inc.(LAD), requested him to lead a team to prepare a detailed fee proposal. It was a full time effort involving 15 professionals plus support staff over a period of 6 weeks. Although the proposal was not successful, it was well enough received by the owner of the project for them to place LAD's name on the list for the second portion of the project, Block B (Vdara). The author was once again asked to lead a proposal effort. This time it was successful. Upon award of the project, in early 2005, the author was appointed to the position of project director for LAD.

LAD contracted with MGMMirage to serve as the Architect-of-Record for Vdara. In the USA, the term Architect-of-Record, is the title assumed by the architect who is legally responsible for the design of a project. The Architect-of-Record, working for the client, normally designs the project, aesthetically and technically, produces the tender documents, and issues a package of documents



for construction by a general contractor. During construction the Architect-of-Record reviews the general contractor's work to answer questions and to guard the owner against defects in the construction.

The project design team, led by LAD, was large and complicated, due in part to the nature of the project, but also due to the owner's desire to have only the "best of the best" working on the project. LAD worked closely with the owner to find and hire the best companies in the world to perform specialized design tasks. As a result, at the project's manpower peak, LAD's team had approximately 50 designers along with 25-30 sub-consultant design companies. The sub-consultants assisted with architectural design, and performed all structural, mechanical, electrical, fire protection, security, IT, interior design, furnishings, artwork, and other specialty design services such as restaurants and spas. Although total staff counts on the Vdara project were not tracked, the author estimates that the project design team managed by LAD during the peak work effort amounted to 300-400 design professionals.

In addition to the complexity associated with its size, the Vdara project was further complicated by an aggressive schedule requiring commencement of construction well in advance of the completion of the design, a very tight site requiring substantial coordination with other design teams, and an owner that changed design requirements in response to market conditions. In spite of the difficulties, the project was completed on time in late 2009, achieving its final approved scope. The budget was revised numerous times with the project conforming to the final approved budget. The design team's contract was profitable.

## 2.2 Italy – Project Varesine

Project Varesine is a large, mixed-use project and part of the Porto Nuovo project in Milano, Italy. Porto Nuovo consists of over 346,000m<sup>2</sup> of office, residential, cultural and retail space with over 3,800 parking spaces. Varesine contains 42,000m<sup>2</sup> of office space in one high rise and two mid rise buildings, along with 33,000m<sup>2</sup> of luxury apartments in 3 high rise residential structures and 4 low rise villas. In addition Varesine contains 7,000m<sup>2</sup> of retail and 3,000m<sup>2</sup> of cultural space, all on top of an urban park and 4-level basement housing 2,000 parking spaces and support space. The total size of Varesine is approximately 85,000m<sup>2</sup> of useable building space.

The architectural design contracts for Varesine were awarded to Jacobs Italia, a subsidiary of Jacobs Engineering, a U.S. firm, by Hines Italia, the Italian subsidiary of Hines, a large US based development company. Jacobs Italia was hired to serve as the Executive Architect. Although this title is different from the role, Architect-of-Record for the Leo A Daly/MGMMirage Vdara project mentioned above, the responsibilities were much the same. That is, Jacobs Italia's responsibility was to perform technical architectural design services as the official project architect and to lead the entire design team during the design process. In this instance, Hines Italia elected to hire all of the major consultants such as structural, mechanical, electrical, security, building codes, etc. while assigning

the management of these consultants to Jacobs Italia, the Executive Architect.

Approximately two thirds of the way through the design process, the project owner expressed extreme dissatisfaction with the project team. The owner contacted the parent company of Jacobs Italia and asked that a new, experienced project director be added to the team. It was at this point that the author was asked to relocate to Milano and assume leadership of the Jacobs Italia team. Upon joining the team, the author found a team confused about their roles and responsibilities, communication breakdowns with the project owner, and a project significantly behind schedule. After 12 months of hard work, the project design was completed, the project tendered and construction commenced. While the original schedule could not be maintained, a revised schedule was negotiated that the owner accepted, the quality of the design work was acceptable and the project was on budget, with the design contract yielding a modest profit.

## 2.3 U.A.E – The Great Mall of Dubai

The Great Mall of Dubai is a large, mixed used project in Dubai, UAE consisting of 276,000m<sup>2</sup> of retail space, 149,000m<sup>2</sup> of entertainment and restaurants, 132,000m<sup>2</sup> of office space in a single tower, 2 hotels, and 395,000 m<sup>2</sup> of housing in 12 towers along with 4,600 covered parking spaces. This project, for Nakheel Retail a subsidiary of Dubai World, was designed by the U.S. architectural engineering firm, the author's employer, Carter Burgess, who contracted with Nakheel Retail to provide Schematic Design Services for this project. At the very beginning of the project, Carter Burgess was purchased by Jacobs Engineering converting the project to a Jacobs Engineering project. The designs were produced by teams in three U.S. locations; Boston, Baltimore and Los Angeles with consultants in other cities, along with an associated architectural firm in Dubai. The project, a relatively straightforward planning exercise, was made more difficult by a client that changed staff frequently and revised its proforma during the design process. The project team was able to cope with these dynamics because their initial planning was strong. Unfortunately, complications associated with the Jacobs buyout of Carter Burgess caused the owner to assign the balance of the project after Schematic Design to another design team. The project has since been put on hold.

## 3. Observations

### 3.1 General

In general, there is a large gap between theory and practice throughout the world in the architectural design, engineering and construction industry. Although schedule, quality and cost control are well thought out, the project management disciplines of interactive planning, stakeholder analysis, risk analysis and communication planning are underdeveloped.

Project management in the UAE is somewhat more



advanced than in the U.S. or Italy. Perhaps this is due to the large amount of big projects and UAE's willingness to bring in the best international consultants. In the UAE, owners understand project management and are willing to be involved with it early in the project.

U.S. project management is less developed, particularly in the design industry. While there is an intellectual understanding of getting off to a good start, few teams are given time to really plan their work. Detailed risk analysis and communication planning is almost nonexistent. Few firms have standard project management approaches or tools.

Italy is perhaps the furthest behind in developing project management as a discipline. There is a reluctance to plan, share plans, or collaborate in planning.

### 3.2 Project Initiation

#### **Project Initiation - Vdara**

The Vdara project in Las Vegas had extensive project initiation efforts by the design team since the project in its initial stages was not very well defined by the owner. However, one component, the stakeholder's identification and analysis, was inadequately addressed, a fact that was not recognized by the team at the time. This immense and extraordinarily complicated project had at least 75 stakeholder organizations, each with numerous members. The team was itself, a stakeholder on numerous other components of the master project. At the inception of the project at least one full time person should have been working to clarify the stakeholder community and define its needs.

Additionally, because of the massive capital investment, owners of privately owned projects in Las Vegas are under tremendous pressure to complete the projects and start their revenue stream as soon as is humanly possible. This pressure is transferred to the design teams. In this instance, the team settled for a less than optimum project charter. The result was unnecessary confusion during the project's execution.

#### **Project Initiation - Varesine**

Upon joining the Italian Varesine project team in Milano, the author saw evidence of strong project initiation and planning activities performed earlier by the team. However, in spite of that fact, there was fundamental misunderstanding between the team and the owner. The Italian team of Jacobs did not understand the extent to which the owner expected them to lead the entire team during the design phases. This led to other team members, and even the owner, taking the leadership role, causing a great deal of confusion and erosion of trust. It is critical on multi-cultural projects that extra effort is extended to assure that all stakeholders in the project understand the project charter in the same way.

#### **Project Initiation - The Great Mall of Dubai**

The Great Mall of Dubai project team, like the Las Vegas project team, was under great pressure to get started and get done quickly. The project initiation phase was generally well done and proved a good foundation for

subsequent work. However, one aspect had room for improvement. Although the stakeholder structure was much more modest than the Las Vegas project, it was more vertically segregated than either the Las Vegas or the Milano projects. The upper levels of the stakeholder structure, leading all the way to Sheikh Maktoum, the ruler of Dubai, were totally inaccessible to the project team. As a result, the team had to rely only on information provided by surrogate stakeholders, a condition which caused considerable anxiety during the project execution. While there is nothing more the team could have done to gain access to the upper level stakeholders, the team should have done a better job of separating, in writing, the reported needs of the high level stakeholders with the sources of that information clearly identified.

#### **Project Initiation - Lessons Learned**

- Do not underestimate the exponential complexity of stakeholder structures on large projects.
- Assume that buried misunderstandings exist in multi-cultural project charters. Find and clear them up early.
- Do not settle for surrogate stakeholder representation without extensive, carefully worded documentation

### 3.3 Project Planning

#### **Project Planning - Vdara**

Vdara, in Las Vegas was well planned early in the project utilizing rolling planning with downstream phases planned initially at the summary level. The plan consisted of extensive lists of design activities and deliverables (mostly drawings) couple with pre-scheduled project reviews and an open issues list. Detailed schedules and resource and cost plans were prepared indicating staff and financial requirements on a monthly basis throughout the entire multi-year project. Again, the complexity of the project team and the owner's organizational structure was not fully appreciated early in the project. As a result the project plans were not as deeply coordinated with all sub-consultants as they should have been. Even though this was the first time many companies and individuals were working together, there was a tendency to assume that everyone understood how everyone else was working. This caused the team to be confused at times and to experience unnecessary extra effort before interim milestones, when the misunderstandings were discovered.

#### **Project Planning - Varesine**

The Varesine project was planned initially with extensive documentation. Unfortunately the plans appeared to be viewed solely as a project management tool with few of the team members privy to the plans. Furthermore, they were viewed as not likely to change. However, the owners changed the scope of the project a number of times, but the team was unwilling or unable to revise the plan. When the author joined the project, the original plan, although initially of high quality, was outdated and useless. The team was in a totally reactive mode.

### Project Planning – The Great Mall of Dubai

The Dubai project had good planning from the start with adequate plans shared with all team members. A quantitative and qualitative risk analysis was performed with mitigation strategies identified. Communication planning, however, was weak which caused some problems due to the geographic dispersion with the design team in Boston, and the owner in Dubai.

### Project Planning – Lessons Learned

- On large projects hold extra meetings to coordinate and to explain the project plan. Make sure the sub-teams fully integrate into the main projects.
- Never think the project plan is done. It is a work in progress. Respond to all of the owner's changes with a plan revision.
- Always do a formal communications plan as a separate document in the overall project plan

## 3.4 Project Execution

### Project Execution – Vdara

The Vdara project was exceptionally difficult during execution because it was heavily phased; meaning construction was commenced long before the design was completed. At times, the construction team was only one or two floors behind the design team. The owners introduced major changes during the design process. In one instance the scope was changed from 1 condominium building plus two 500 room hotels, to a single 1,500 room hotel. However, throughout this phase, the team performed strongly enough for the owner to transfer additional work to the team from one of the other design teams.

### Project Execution – Varesine

The Varesine project in Milano was not phased, so simpler to execute in some respects. The owner was very demanding, however, with many special studies and extra requests during the execution phase. Seeing the disruption to the project team, the author formed a special, separate team, lead by a project manager, to be available for special requests from the owner. This allowed the main team to work relatively undisturbed.

### Project Execution – The Great Mall of Dubai

The schematic design phase of the Great Mall of Dubai project was executed smoothly with a normal amount of difficulties associated with working at great distances. Some unpaid, owner initiated, revisions to the design were performed by the team due to misunderstandings caused by the inaccessibility of the top level people and their lack of direct involvement in the project.

### Project Execution – Lesson Learned

- Find a way to structure a separate team during times of very heavy workload to address unexpected items. Make sure the sub-team has a project manager so that it can be truly independent.

## 3.5 Project Controls

### Project Controls - Vdara

The Vdara project in Las Vegas, was controlled through regular project reviews, conducted monthly, where the effort and the time required to complete each budgeted task was assessed and compiled. This was done through reviewing a representative sample of the deliverables (drawings). A representative sample was used since the quantity of drawings made it impossible for them to be reviewed monthly. Weekly review meetings were conducted with the team and the owner to address open issues impacting project progress and to offer supplementary information to assist the owner with its decision making. A monthly report was prepared for external consumption highlighting progress, decisions, staffing and upcoming cash flow requirements as well as any new open issues. Internally, the design team prepared a monthly statement for its management projecting staffing requirements, verifying the projected financial outcome of the project and assessing the owner's current level of satisfaction with the design team. Although the team anticipated changes to the project, the magnitude was not foreseen. As a result, change control was understaffed, causing a lag in claims processing for additional design fees. At times, the project team was working ahead of formal authorizations, causing fee revision negotiations to occur after the additional work was already completed. This put the team in a weak negotiating position.

### Project Controls - Varesine

Varesine, in Milano, was controlled in much the same way as the Las Vegas project with regular meetings, monthly reviews and monthly reports. After the author joined the team and the project plan was updated, it was used to evaluate the team's progress in a more effective manner than earlier on the project. Unlike the Las Vegas project, the Varesine project benefited from a monthly "cold-eye" review which was a presentation by the team to management. This served to highlight unaddressed issues and bring previously unforeseen risks to the attention of the team.

### Project Controls - The Great Mall of Dubai

The Great Mall of Dubai was controlled in the same way as the other projects except that there were fewer regular meetings due to the time and expense of travel. Review meetings were accordingly carefully planned and well orchestrated often lasting two days or more. Changes to the scope were carefully controlled and addressed when they first arose. Owners in the UAE place much more value on the end product and less on the process than do owners in other parts of the globe. Review meetings and phase close out meetings focused heavily on proving to the owner that every drawing anticipated at the beginning of the project was provided, regardless of whether it was ultimately needed or not. Owners in the U.S. particularly, view the list of deliverables as an approximation of what they will get at the end of the design.

### Project Controls - Lessons Learned

- Employ extra staff as soon as changes occur to assure

that claim processing does not get delayed

- Utilize “cold-eye reviews” regularly
- If review meetings occur infrequently, organize them with great care.

### 3.6 Close-out

All of the above projects were closed out efficiently and quickly with documents and files packaged and archived into standard filing systems. Unfortunately, none of the companies have a strong “lessons learned” system, so none of the experiences on the project were captured in a formal way.

## 4. Cultural Differences

Although the multi-cultural environments of these projects certainly impacted them every day in many ways, their size and complexity caused the projects to generate a culture of their own that dominated the teams. Regardless, there are some fundamental differences between the projects that can be explained by their cultural environments.

The Las Vegas Vdara project was driven by a “can do” attitude fueled by a willingness to take calculated risks--a typical U.S. and in particular, Las Vegas mindset. When a seemingly impossible task was identified, the first statement heard was usually: “How can we do that?”. One almost never heard: “That can’t be done.” Unfortunately, on occasion, this resulted in the project team “just doing it”, when a pause to plan might have been more appropriate. Keeping the U.S. team on target in a controlled manner was a challenge.

In contrast, the Milano project environment was often focused on the impossibility of the task. Italy’s complicated, often conflicting and often changing construction codes and authorities seemed to make the simplest of problems into an unsolvable problems. Keeping meetings focused on decision making required significant effort. However, once aligned to a clear vision with a clear process, the Italian team’s performance was reliable.

In the UAE, the environment is, in a way, a combination of the above two projects. It is similar to the “can do” attitude of the Las Vegas Vdara project except driven by a larger appetite for risk. However, it is also complicated by unwritten rules, changing laws and unexpressed opinions and evaluations. In the UAE, one can experience the excitement of ambitious visions, but at the same time, never be sure that they are real. Clear and specific project charters are indispensable in this environment.

## 5. Conclusions

Large, complicated international projects are exciting and professionally rewarding endeavors for project managers. They require the best management skills, strong soft skills, and practical knowledge of the fundamentals.

Large projects such as these usually require more than one project manager. One should attempt to *overstaff* the project management role at the beginning of the project.

There will always be more project management tasks than can be imagined at project inception. Time spent at the beginning in planning and organizing pays off 10 to 1 later on.

Cultural differences are important on international projects but should not be overemphasized at the expense project planning and control. Disappointing performances on these projects were, perhaps, amplified in some instances by cultural differences, but were not the root causes.

## References

- Wikipedia, *CityCentre*, <http://en.wikipedia.org/wiki/CityCenter> 8. 1. 2010.
- Vdara Hotels and Spa, <http://www.vdara.com/>, 8. 1. 2010.
- Vegas.com, [www.vegas.com](http://www.vegas.com), 24. 8. 2010.
- Skyscraper City(Varesine), <http://www.skyscrapercity.com/showthread.php?t=546408>, 24. 8. 2010.
- Nakheel, <http://www.nakheel.com/en/developments>, 9.2.2010.
- Jones, M., T., Fleming, P. (2003): *Unpacking Complexity Through Critical Stakeholder Analysis The Case of Globalization Business & Society*, 42, str. 430-454.
- Sharp, H., Finkelstein, A., Galal, G. (1999): *Stakeholder identification in the requirements engineering process*. In: *Proceedings of 10th International Workshop on Database & Expert Systems Applications (DEXA)*, IEEE Computer Society Press, str. 387-391.
- Using Stakeholder Theory to Analyze Telecenter Projects Information Technologies and International Development archive*, 3(3), 2006, str. 61-80.
- Quality and Change Management Model for Large Scale Concurrent Design and Construction Projects*, J. *Constr. Engrg. and Mgmt.*, 2005, 131(8), str. 890-902.
- International Differences in Work-Related Values: Geert Hofstede*, 1980, 1984, Sage Publications Inc.
- Mao-Lin Chiu (2002): *An organizational view of design communication in design collaboration*, *Design Studies*, 23(2), str. 187-210.

---

**Michael S. Tomasik** je menedžer in arhitekt z izkušnjami vodenja velikih kompleksnih projektov, projektnih timov in projektnih pisarn. Za sabo ima ogromno uspešnih mednarodnih projektov, vključujoč projekte na Srednjem Vzhodu. Zraven gradbenih projektov ima izkušnje v zdravstvu, letalski industriji, bolnišnicah, izobraževanju, trgovini za zasebni in javni sektor, državnih in lokalnih vladah. Zaposlen je bil v podjetjih Jacobs, Leo A Daly, Hillier, Rossetti Associates Architects in The Smith Group. Poučeval je projektni menedžment na dodiplomskih študijskih programih na Lawrence Technological University. Je ustanovitelj slovenskega podjetja Axioma plus d. o. o., specializiranega za projektni menedžment, usposabljanje in mentorstvo pri voditeljstvu.

## Vse teče v tri krasne: Kako vzpostaviti novo turistično destinacijo na primeru regije Zasavje

Andrej Šumer

Regionalni center za razvoj d. o. o., Podvine 36, 1410 Zagorje ob Savi, Slovenija  
e-pošta: andrej.sumer@rcr-zasavje.si

### Povzetek

Prispevek obravnava razvoj turizma na turistično do sedaj nerazvitem območju Zasavja. Ker smo kot prioriteto panogo razvoja turizma prepoznali kulturni turizem, na začetku podajamo krajši pregled kulturnega turizma v Sloveniji in svetu. Prvi projekt, ki je konkretno obravnaval turistični razvoj v Zasavju je bil projekt Natura 2000 – turistične zanimivosti Zasavja. Podajamo ključne ugotovitve raziskave in analize ter smernice razvoja turizma v Zasavju. Da se vse skupaj ne bo ustavilo zgolj pri besedah, smo poskrbeli z uspešno prijavo projekta Vse teče v tri krasne. V prispevku smo opredelili ključne aktivnosti, ki bodo pripomogle k spodbuditi razvoja turizma v Zasavju (vzpostavitev profesionalne organizacije, trženje, blagovna znamka, oblikovanje novih produktov, izobraževanja, raziskave). Podajamo konkretne rešitve za uspešnejši razvoj turizma z upoštevanjem vseh dejavnikov turističnega razvoja (človeški viri, specifike regije, trendi v turizmu, organizacija, trženje, spremljanje rezultatov idr.).

**Ključne besede:** kulturni turizem, razvoj turizma, regionalni razvoj, V 3 krasne, Zasavje

### 1. Uvod

Ko se lotevamo razvoja turizma na turistično nerazvitih območjih, kot je Zasavje, je izjemnega pomena, da se razvoja turizma lotimo z natančnimi strateškimi in razvojnimi usmeritvami. V nasprotnem primeru se hitro ujamemo v primež »turizma na splošno«, ki niti na kratki rok ne prinaša zadovoljivih rezultatov, na dolgi rok pa je tovrstna »neusmeritev« obsojena na propad. Pomembna je natančna opredelitev segmentov turističnega razvoja, nadgradnje obstoječih in vzpostavitev novih turističnih produktov. V prispevku obravnavamo kulturni turizem kot eno najperspektivnejših panog sodobnega turizma, opišemo Zasavsko regijo, projekt Natura 2000 – turistične zanimivosti in najnovejši projekt Vse teče v tri krasne.

### 2. Kulturni turizem

Kulturni turizem lahko definiramo kot željo ljudi po ogledu življenja drugih, temelječo na zadovoljivih potrebe radovednega turista, ki želi videti druge ljudi v njihovem »avtentičnem« okolju in videti fizične dokaze njihovega življenja, prikazanega v umetnosti, obrteh, glasbi, literaturi, plesu, hrani, pijači, igri, rokodelstvu, jeziku in običajih [1]. Temelji tako na ogledovanju kulturnih znamenitosti kot tudi na doživljanju kulture (festivali, ples, glasba). V preteklosti je preveč definicij temeljilo na tem, da je kulturni turizem zgolj ogledovanje kulturne dediščine in muzejev, kar se danes dopolnjuje tudi z najrazličnejšimi živimi dogodki. Pomembno je tudi vedeti, da je vedno nujno preveriti in načrtovati, kdaj je produkt kulturnega turizma dobičkonosen, saj se je včasih potrebno nekaterim

znamenitostim v turizmu »odpovedati« [2]. V 21. stoletju kulturni turizem igra eno pglavitnih vlog globalnega turizma, navkljub mnogim definicijam pa je vsem skupno to, da predstavlja izrazit poudarek na učenju, doživljanju in razumevanju kulturnih aktivnosti, znamenitosti in načina življenja drugih kultur [3]. Lahko ga pojmuje tudi kot potovanje ljudi, ki se za potovanje odločijo zlasti iz namenov spoznati kulturo, kot so študijska potovanja, »živa« umetnost, potovanje na festivalske dogodke, obisk krajev in spomenikov, ogled folklorne, umetnosti in romanje [4]. Nanaša se torej na poseben del turistične industrije, ki poudarja kulturno dediščino in znamenitosti [5]. Zelo pomembno je, da pri snovanju tovrstne turistične ponudbe aktivno sodeluje tudi lokalno prebivalstvo, od ideje do končne realizacije [6]. Pomembno vprašanje se pojavlja pri vprašanju avtentičnosti kulture v povezavi s turizmom, saj je pozitivna stran globalizacije prepored lokalnih obrti, tradicije, glasbe in plesa za potrebe turizma, medtem ko lahko najdemo negativne strani v nevarnosti za uprizarjanje naštetih značilnosti le za potrebe turizma [7]. V Sloveniji je to še bolj izrazito, saj bomo med tujci še nekaj let prepoznavni kot bivša socialistična država, česar mnogi lahko tudi sramujejo [8]. Zato se z »modernizacijo« lahko zgodi enako kot z Balkanom v preteklosti, ko je odvrnil svojo staro zunanjo podobo in jo zamenjal z zunanostjo kopije – nekateri v tem kontekstu uporabljajo izraz karikatura zahodne Evrope. Ljudje so pričeli slediti modi, ki so jo narekovali Pariz, Budimpešta in Dunaj, vsak si je prizadeval za kar najbolj evropski videz. Cena za »evropeizacijo« je bila velika, saj so balkanska mesta hkrati z zunanjo podobo izgubila tudi svojega duha, s čimer so posledično izgubila svojo zgodovino [9]. To se denimo ni zgodilo v primeru mednarodnega projekta Hiše s tradicijo, te so prav s svojo zgodbo, prepoznavno arhitekturo, notranjo opremo in gastronomijo dosegle velik



uspeh tudi v Sloveniji, saj hiše obišče veliko število ljudi iz tujine prav zaradi vključenosti posameznih objektov v mednarodni projekt [10]. V Sloveniji je primer dobre prakse tudi vas Olimje, ki temelji na lokalnih tradicijah, vključenih v turistični razvoj, zato je vas iz turistično nerazvite postala primer, kako se turizma pravilno lotevati [11]. Še bolj reprezentativen je primer Guggenheimovega muzeja v Bilbao. Od otvoritve muzeja, zgrajenega v ekstravagantnem slogu, je Baskijo leta 2000 v povprečju obiskalo 31453 dodatnih turistov na mesec, muzej je postal odlično promocijsko orodje, v mestu so gradili luksuzne hotele, novo letališče, Deutsche Bank, Barclays in ABN Amro pa kar tekmujejo za čim boljše lokacije [12]. Dober primer je tudi Fatima na Portugalskem, ki je navkljub majhnosti postala turistično zelo razvito mesto. Leta 1931 je bilo v mestu 55 ležišč, leta 1997 pa kar 4261. Obiskov verskih dogodkov je bilo kar 38 % iz tujine, zgolj 20 % pa iz lokalnega območja [13]. Sicer ima vsaka pozitivna stran tudi negativne posledice, saj so na Tajske opazili uničevanje katedrale z grafiti, onesnaževanjem, krajami in vandalizmom. Vendar so navkljub temu obiskovalci veliko pripomogli k finančnemu stanju in ohranjanju katedrale, ki bi v nasprotnem primeru najverjetneje odšla v »večna lovišča« [14]. Dober primer, kako ustrezno razvijati kulturni turizem, je pot kulture »Linha do Pindao« v Braziliji, ko so med brazilskimi srednješolci opravili raziskavo pred in po ogledu poti kulture. Pred potjo je le 20 % dijakov menilo, da je ohranjanje kulturne dediščine pomembno, po ogledu jih je to mislilo kar 80 %, več kot polovica dijakov je bila pripravljena tudi sodelovati pri ohranjanju kulturne dediščine. 70 % jih je na koncu zagotovilo, da bodo pot kulture predlagali še komu drugemu, 73 % pa se jih bo tja tudi vrnilo, kar kaže na dejstvo, da je ustrezna predstavitev kulturne dediščine obiskovalcem glavni dejavnik, da dediščino cenijo, spoštujejo in si jo želijo ohraniti [15]. Vse lepo in prav, ampak ali se tovrstni turizem tudi finančno izide? Na srečo je odgovor pritrdilen, saj je raziskava skupine ATLAS (Association for Tourism and Leisure Education) pokazala, da t. i. kulturni turisti zapravijo na leto več kot 1500€ [16]. Če to povežemo z napovedmi Svetovne turistične organizacije, da bo prihodek svetovnega turizma v letu 2020 znašal 2000 milijard ameriških dolarjev, kar je občutna sprememba glede na 401 milijarde prihodka v letu 1995. Hitrost rasti turizma bo sicer počasi upadala (tudi glede na gospodarsko krizo), vendar ni znakov, da bi bil turizem v kakršnemkoli upadu v bližnji prihodnosti [17]. In kakšne so sploh lastnosti kulturnih turistov? So prepoznana ciljna skupina, ki na kraju preživijo nekaj časa, zapravijo več in se udeležijo več aktivnosti od ostalih turistov. Pomemben razlog je višja izobraženost ljudi, saj s stopnjo izobrazbe raste tudi zanimanje za kulturne dobrine in lastno zadovoljstvo [4]. Za večino velja, da porabijo veliko denarja, časa in ostalih virov na dopustu, kar se jim vrne v obliki novo-osvojenega znanja o identiteti kraja, ki so ga obiskali [5]. Sklepamo torej lahko, da so kulturni turisti visoko izobraženi, dobro situirani, za kvaliteto pripravljeni plačati več in so zelo mobilni [13]. Vendar je na drugi strani potrebno vedeti, da so do »kvazi« ponudbe zelo kritični in s pritožbami ne »skoparijo« [11]. Prav zaradi trendov turizma in perspektiv kulturnega turizma lahko brez zadrege trdimo, da je to turizem prihodnosti, ki

bo krojil razvoj turizma na mnogih območjih [18].

## 2.1 Kulturni turizem v Sloveniji

V Sloveniji kulturna in naravna dediščina še nista povezani v integralni turistični produkt, dediščino je potrebno povezati z živo kulturo in prireditvami v avtentične integralne turistične produkte, ki bodo temeljili na edinstvenih doživetjih. Prav tako so folklorne in kulturne prireditve slabo vključene v turistično ponudbo, delujejo preveč lokalno, kar velja tudi za tematske poti. Pojavlja se potreba po usklajevanju osnovne in dopolnilne dejavnosti, predvsem skladno s tradicijo in avtentičnostjo (kmečka kultura, lesena žlica, lončena skleda, črna kuhinja, vinski štefan, majolka, kmečka izba idr.) [19]. Analiza stanja ponudbe kulture v Sloveniji in njenega sodelovanja s turizmom je pokazala, da delujeta področji pretežno vsako zase, čeprav se obe zavedata, da bi tesnejše sodelovanje obema stranema koristilo. Kultura očita turističnim prirediteljem premajhno poznavanje tem kulture, preveliko osredotočenost na zabavo in ponudbo preveč plehkkih vsebin v turističnih aranžmajih. Turizem pa kulturi očita samozadostnost, ukvarjanje s temami, ki so privlačne le za ozko specializirane poznavalce, nikakor pa ne za širšo populacijo turistov, kakor tudi preveliko »klasičnost« (s tem mislijo dolgočasnost) npr. muzejskih postavitvev. Avtorji strategije kulturnega turizma na Slovenskem za povezovanje ponudnikov ter kulturnih storitev in dediščine na lokalni ravni priporočajo mrežni marketing ter združevanje sorodnih vrst ponudnikov v horizontalne mreže [20].

## 3. O Zasavju

Zasavska regija se uvršča med tradicionalno industrijska in rudarsko-energetska območja Slovenije s staro industrijsko sestavo, nizkim deležem kmečkega prebivalstva, visoko brezposelnostjo in s pokrajinsko degradiranimi procesi. Je najmanjša regija po površini (264 km<sup>2</sup>) in številu prebivalcev (46.123). Kmetije v Zasavju so v območjih s težjimi pridelovalnimi razmerami, saj so razdrobljene in obsegajo povprečno od 5 do 10 ha (43,5 % vseh kmetij). Neugodna je tudi struktura gospodarjev na kmetijah, saj je največji delež gospodarjev starih nad 64 let (30 %), neugodna je tudi izobrazbena struktura, saj ima samo 14,8 % srednješolsko oziroma višjo izobrazbo [21]. Zakaj so tovrstni podatki pomembni? Predvsem zaradi dejstva, da kmetovanje v Zasavju nima velike perspektive, so pa velike priložnosti za razvoj turistične dejavnosti. Za spodbujanje turizma je bilo v programskem obdobju 2002-2006 izvedenih nekaj projektov, ki pa, razen blagovne znamke Posavsko hribovje, niso prinesli večjih učinkov [21]. Zasavje tako na območju podeželja kot drugje ni prepoznavno po turistični ponudbi, saj se v preteklosti zaradi prepričanja, da je Zasavje primerno le za rudarjenje in razvoj industrije, v razvoj turizma ni vlagalo. Edina razvita ponudba je pohodniški turizem, ki ga je potrebno še dodatno nadgraditi, saj je sedanja ponudba preskromna za privabljanje večjega števila obiskovalcev [22].

## 4. Natura 2000 – turistične zanimivosti Zasavja

Projekt Natura 2000 – turistične zanimivosti Zasavja je trajal od 1. 7. 2008 do 30. 9. 2009, sofinancirale so ga vse tri zasavske občine (Zagorje ob Savi, Trbovlje, Hrastnik) in Evropski sklad za regionalni razvoj. V okviru projekta je nastal operativni program razvoja turizma v Zasavju do leta 2013 [23], prvi vodnik po Zasavju [24], blagovna znamka V 3 krasne, družabna igra, ki služi kot spominček, oblikovali smo nekaj krajših izletov in izvedli delavnice z obstoječimi akterji, ki delujejo na področju turizma.

Blagovna znamka V 3 krasne odstopa od dosedanjih pojmovanj, ki so večinoma poudarjale središčni položaj regije v slovenskem prostoru. Zelo podobna gesla kot v središču in osrčju Slovenije so zaradi številnih variacij preprosto izgubile prepoznavnost. Znak je v pretežno zeleni barvi, ki se nahaja v grbih vseh treh zasavskih občin, ki jih simbolizirajo trije drevesni listi. Geslo je prepletено z znakom na način, da številka 3 v modri barvi simbolizira Savo, ki povezuje območje in mu daje ime, hkrati pa je simbol poti, ki resnično vodi v 3 krasne [23].

Številne raziskave, izvedene v času projekta in pregled dosedanjih dokumentov s področja turizma v Zasavju (razvojni in strateški dokumenti, diplomske in druge naloge, članki, strokovna literatura), izvedene delavnice (tudi v sklopu drugih projektov), pogovori na terenu, opazovanje z udeležbo in druge raziskovalne aktivnosti so pokazale glavne težave za razvoj turizma v Zasavju. Največja težava je v strokovni usposobljenosti posameznih akterjev, ki sicer delujejo z entuziazmom, vendar nimajo strokovne podlage in profesionalne institucije, ki bi jih vodila na pravo pot. S tem povezana je naslednja težava, saj brez profesionalnega vodenja turističnega razvoja ne moremo doseči kvalitetnih rezultatov v turizmu. Problemi so se pokazali v nepovezanosti posameznih akterjev, ki največkrat delujejo le v svojem kraju, le redki pa se povežejo in delujejo regionalno. Velike težave so se pokazale pri prireditvah, ki navkljub zanimivi vsebini niso prilagojene turističnem trgu, zato največkrat ne presežejo niti lokalnih meja. Mnogi problemi se pojavljajo tudi pri valorizaciji kulturne dediščine za potrebe turizma, neurejenosti tematskih in športnih poti, Zasavje nima tipičnega spominka, primanjkuje lokalnih vodnikov po Zasavju, spletna stran s turistično ponudbo Zasavja ne obstaja, podeželje je navkljub mnogim priložnostim neizkoriščeno, industrijska in rudarska dediščina nista prepoznavni kot turistični atrakciji, primanjkuje nastanitvenih kapacitet, turistične kmetije so zgolj izletniške in še marsikaj bi se našlo [22], [23].

V projektu smo postavili okvirne standarde in usmeritve blagovne znamke za spominke, prireditve, nastanitve in gostinske obrate s ciljem ločiti zrno od plevela in kvalitetni ponudbi odpreti pot na turistični trg. Na območjih Nature 2000 smo definirali štiri večja območja in oblikovali razvojni načrt turizma na teh območjih: Krajinski park Kum, Kandrše, Čemšeniška planina ter Kopitnik in Mrzlica. Območja smo ustrezno razširili glede na potrebe razvoja turizma, saj so zgolj območja Nature 2000 premajhna, da bi jih turistično razvijali brez širšega okolja. Skladno z ekološkimi standardi, specifikami regije,

trendi globalnega turizma in raznolikostjo območij smo za vsako območje podali konstruktivne rešitve turističnega razvoja.

## 5. Vse teče v tri krasne

Razvoj turizma v Zasavju se sedaj nadaljuje s projektom Vse teče v tri krasne. Projekt bo predvidoma trajal do 30. 9. 2012, sofinancirale ga bodo vse tri zasavske občine in Evropski sklad za regionalni razvoj. Projekt je logično nadaljevanje projekta Natura 2000 – turistične zanimivosti Zasavja in sestoji iz šestih glavnih aktivnosti: vzpostavitev organizacije za razvoj turizma; priprava in izvedba enotnega koncepta trženja; razvijanje blagovne znamke in njenih standardov; priprava novih turističnih produktov in njihovo trženje; priprava in izvedba usposabljanj in svetovanj; priprava analiz in strokovnih študij ter ureditev baze podatkov.

Pomemben indikator projekta je vzpostavitev organizacije za razvoj turizma v Zasavju, ki bo skrbela za trženje, promocijo, oblikovanje novih turističnih produktov, izobraževanje, svetovanje, krepitev blagovne znamke, raziskave, študije, stike z mediji, nadgradnjo blagovne znamke in druge aktivnosti. V času projekta bomo vzpostavili partnerstvo tako z vidika lastništva kot virov financiranja organizacije, pripravili bomo celostno grafično podobo organizacije in usposobili kadre za delovanje v organizaciji.

Pri pripravi in izvedbi enotnega koncepta trženja bo vzpostavljena spletna stran z zasavsko turistično ponudbo, ki bo tako vsebinsko kot funkcionalno prijazna do uporabnika, ki bo na spletni strani dobil vse informacije na enem mestu. Izdelan bo natančen načrt trženja za povsem specifične produkte, na podlagi katerega bomo izvajali tržno-komunikacijske aktivnosti tako na ravni destinacije kot na ravni posameznih ponudnikov. Vsakemu ponudniku bo na podlagi opravljenih analiz ustrezno svetovano in usmerjan bo k najboljšim rešitvam za trženje, ki bo transparentno na eni in učinkovito na drugi strani. Vsi rezultati in izsledki raziskav bodo predstavljeni na mednarodnih konferencah in strokovnih posvetih v Sloveniji, pripravljene bodo usmeritvene table V 3 krasne in oblikovana celostna grafična podoba.

Blagovna znamka V 3 krasne bo na podlagi pravilnika upravljanja z blagovno znamko za prireditve, spominke, nastanitve, gostinske obrate in dediščino dosegla svoj namen. Vzpostavljena bo komisija, ki bo skrbela za najučinkovitejši »destination branding« tako z vidika vsebine kot tržno-komunikacijskih aktivnosti.

Pri oblikovanju turističnih produktov bomo stremeli k kvaliteti in specifikam regije. Oblikovali bomo nove kulturno-turistične produkte, ki bodo temeljili na verskem turizmu, dediščini Valvasorja, rudarski in industrijski dediščini, prireditvah, arheološki dediščini. Nadgradili bomo produkt pohodništva, pohodniške poti bodo namenjene tako aktivnim športnikom kot rekreativcem, ki se rekreirajo ob vikendih. Turistične produkte bomo skrbno načrtovali, za vsakega naredili poslovni načrt in ga uresničevali po fazah, saj smo prepričani, da je boljše oblikovati kakovosten turistični produkt dva meseca

kasneje kot oblikovati povprečen ali podpovprečen produkt »na hitro«, saj s tem ne bomo dosegli želenega učinka. Pri pripravi produktov ter drugih aktivnostih, bomo sodelovali tudi z zunanjimi strokovnjaki, ki bodo poskrbeli za podrobnosti in končno uspešnost posameznih produktov. Nekatere produkte bomo oblikovali tudi v sodelovanju z drugimi regijami in destinacijami, saj se tematsko mnogi produkti lahko smiselno povezujejo in koristijo vsem stranem.

Med najpomembnejšimi aktivnostmi so izobraževanja in usposabljanja ter individualna svetovanja za področje turizma, ki se prepletajo skozi vse aktivnosti. V sklopu individualnega svetovanja bomo nudili vso strokovno pomoč za povsem specifične produkte in ponudbo, vsako idejo bomo obravnavali individualno. Tovrstno svetovanje je ponavadi drago, pri nas je vključeno v projektne aktivnosti in bo za vse zainteresirane povsem brezplačno. Organizirali bomo izobraževalne seminarje za kulturni, podeželski, prireditveni turizem, za e-trženje in uporabo informacijskih tehnologij. Prepričani smo, da bo prav tovrstno izobraževanje, sestavljeno iz izobraževalnih seminarjev in individualnega svetovanja, pripomoglo k razvoju kvalitetne turistične ponudbe. Tudi pri snovanju novih turističnih produktov bomo poskrbeli za ustrezna usposabljanja, ki bodo akterjem koristila pri realizaciji in izvedbi, saj slaba izvedba zasenči še tako skrbno načrtovanje in oblikovanje produkta. Da so mladi naša prihodnost, je dejstvo, ki mu nikoli ne gre oporekati, zato bomo poskrbeli tudi za specifična izobraževanja za mlade (študenti, srednješolci, mladi diplomanti idr.), ki jih bomo ustrezno motivirali in strokovno usposobili, da bodo v turizmu našli svojo priložnost. Organizirali bomo natečaje za turistične vodnike po Zasavju, vsako leto bo v Zasavju potekala tudi konferenca, na kateri bodo svoje raziskovalne in praktične dosežke predstavljali uveljavljeni strokovnjaki iz Slovenije.

Zadnja aktivnost so analize in strokovne študije ter ureditev baze podatkov. Poskrbeli bomo za raziskave na terenu, na podlagi katerih bomo turistično ponudbo ustrezno nadgradili in jo prilagodili potrebam ciljnih skupin. Stalno bomo skrbeli za spremljanje dogajanja s krajšimi anketami, uredili bomo tudi informacijsko bazo podatkov, ki nam bo služila za stalno spremljanje novosti pri razvoju turizma in oblikovanju tržno-komunikacijskih aktivnosti.

Kot je razvidno, je projekt Vse teče v tri krasne tako strokovno kot vsebinsko bogat in zahteven projekt, katerega se lotevamo z velikim zagonom in entuziazmom. Prepričani smo, da je pristop k razvoju turizma pravilen in bo Zasavje postavil na turistični zemljevid Slovenije in kasneje tujine.

## 6. Zaključek

Izkušnje slovenskega turizma kažejo, da so mnoge turistične destinacije s pravnimi pristopi dosegle pomembne rezultate, medtem ko so napačni pristopi vodili k slabšim rezultatom. V Zasavju bo potrebno tudi po koncu projekta Vse teče v tri krasne poskrbeti za celostni razvoj turizma, upoštevajoč tako trženje, oblikovanje

novih produktov, krepitev blagovne znamke, kakor tudi za strokovna izobraževanja in usposabljanja ter stalne raziskave na terenu. Natančna vizija, strateške usmeritve in razvoj turizma na vseh ravneh so najpomembnejši pri uspešnosti razvoja turistične destinacije. In kaj poreči čisto na koncu? Prepričani smo, da ima Zasavje velike priložnosti za razvoj turizma in smo na pravi poti, da začrtane smernice in strateške usmeritve tudi dosežemo. To bomo dosegli le tako, da bomo stalno stremeli k specifični ponudbi za točno določene ciljne skupine, katerim bomo ponudbo potem tudi lažje prilagajali. Radi boste poslani v tri krasne!

## Viri in literatura

[1] Dewar K. (2003). *Cultural Tourism*. V: J.Jafari (urednik), *Encyclopedia of Tourism* (str. 125-126). London, New York: Routledge.

[2] Smith, M.K. (2003). *Issues in Cultural Tourism Studies*, založba Routledge – Taylor & Francis Group, London, New York, Združene države Amerike, Velika Britanija.

[3] Craik, J. (2001). *Cultural Tourism*. V: Douglas, N., Douglas, Ng., in Derrett, R. (uredniki), *Special Interest Tourism: Context and Cases*, Založba John Wiley & Sons Australia, Brisbane, New York, Chichester, Weinheim, Singapore, Toronto, Avstralija, Singapur, Združene države Amerike, str. 113-139.

[4] McKercher, B. in du Cros, H. (2002). *Cultural Tourism: The Partnership Between Tourism and Cultural Heritage Management*, založba The Haworth Hospitality Press, New York, London, Oxford, Združene države Amerike in Velika Britanija.

[5] Christou, E. (2005). *Heritage and cultural tourism: a marketing-focused approach*. V: Sigala, M. in Leslie, D. (urednika), *International Cultural Tourism: Management, implications and cases*, Založba Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford, Burlington, Velika Britanija, str. 3-15.

[6] Dukić Dojčinović, V. (2005). *Kulturni turizem: menadžment i razvojne strategije*, Beograd, založba Clio, Srbija.

[7] Schouten, F. (2007). *Cultural Tourism: Between Authenticity and Globalization*, V: Richards, G. (urednik), *Cultural Tourism: Global and Local Perspectives*, Založba Haworth Hospitality Press, New York, London, Združene države Amerike, Velika Britanija, str. 25-37.

[8] Konečnik, M. (2006). *Slovenia: New Challenges in Enhancing the Value of the Tourism Destination Brand*, V: Hill, D., Smith, M. in Marciszewska, B. (uredniki), *Tourism in New Europe: The Challenges and Opportunities of EU Enlargement*, Založba CABI, Wallington, Velika Britanija, str. 81-91.

[9] Jezernik, B. (1998). *Dežela, kjer je vse narobe: Prispevki k etnologiji Balkana*, založba Sophia, Ljubljana, Slovenija.

[10] Šumer, A. (2008). *Hiše s tradicijo: Moč tradicije*. V: Rajkovič, V., et al. (uredniki), *Znanje za trajnostni razvoj: Zbornik 27. mednarodne znanstvene konference o razvoju organizacijskih znanosti, Slovenija, Portorož, 19. – 21. marec 2008*, Založba Moderna organizacija, Kranj, Slovenija, str.

2808-2813.

[11] Šumer, A. (2007). *Olimje – kraj ki živi in diha s turizmom (Seminarska naloga 1)*, Univerza v Ljubljani, Filozofska fakulteta, Oddelek za etnologijo in kulturno antropologijo, Ljubljana, Slovenija.

[12] Konečnik, M. in Gorjan, A. (2001). *Vpliv kulturnih znamenitosti na lokalni turizem*, *Lipov list*, let. 43, št.7-8, str. 234-235.

[13] Richards, G. in Fernandes, C. (2007). *Religious*

*Tourism in Northern Portugal*. V: Richards, G. (urednik), *Cultural Tourism: Global and Local Perspectives*, Založba Haworth Hospitality Press, New York, London, Združene države Amerike, Velika Britanija, str. 215-238.

[14] Olsen, D.H. in Dallen, T.J. (2006). *Tourism and Religious Journeys*, V: Dallen, T.J. in Olsen, D.J. (urednika), *Tourism, Religion and Spiritual Journeys*, založba Routledge, London, New York, Združene države Amerike, Velika Britanija, str. 1-21.

---

**Andrej Šumer**, uni. dipl. etnolog in kulturni antropolog, rojen 31. 10. 1984 v Trbovljah. Svojo poklicno pot sem pričel kot zunanji strokovni sodelavec podjetja Hosting d. o. o., kjer sem sodeloval pri pripravi strateških načrtov občin Piran in Izola ter strategije razvoja turizma destinacije Štajerska. Kot zunanji sodelavec sem sodeloval pri pripravi strateških smernic razvoja turizma v Zasavju v okviru projekta »Natura 2000 - turistične zanimivosti Zasavja«. Sedaj sem koordinator turističnega razvoja v Zasavski regiji v okviru projekta »Vse teče v tri krasne«. Objavljenih imam 6 znanstvenih prispevkov na konferencah, recenzije in poročila v najrazličnejših revijah in publikacijah. V času študija sem opravil 20 krajših in daljših raziskav s področja turizma.



## Izrazi na področju projektnega menedžmenta

<sup>1</sup>Andrej Škarabot, <sup>2</sup>Andrej Kerin

<sup>1</sup>Manager d. o. o, Dunajska 106, 1000 Ljubljana, Slovenija

<sup>2</sup>SCT d. d., Slovenska 56, Ljubljana, Slovenija

e-pošta: andrej.skarabot@guest.arnes.si; andrej.kerin@guest.arnes.si

### Povzetek

Prispevek obravnava najpogostejše uporabljane izraze na področju projektnega menedžmenta razvrščene v tabelarnem pregledu tako, da so v prvi koloni izrazi v angleščini, v drugi koloni pa slovenski izrazi (praviloma več sinonimov). Avtorja sta za angleške izraze koristila najbolj znane standarde s področja projektnega menedžmenta, za slovenske izraze pa upoštevala do sedaj prevedena dva standarda in drugo literaturo. V elektronski obliki obstaja še verzija z vodilno kolono v slovenščini. Obe sta objavljeni na spletni strani <http://www.zpm-si.com>.

**Ključne besede:** izrazoslovje, projektni menedžment

### 1. Uvod

V tem prispevku smo naredili po presoji avtorjev izbor najbolj pogostih izrazov, ki se uporabljajo na področju projektnega menedžmenta - PM. Na osnovi različnih virov v angleščini ter dosedanjih prevodov v slovenščino, smo v slovenščini izbrali že obstoječe izraze ali predložili nove, ki smo jih ocenili kot najprimernejše. V tej terminologiji smo se pretežno izognili izrazom s področja same tehnike planiranja.

Na področju angleških virov (angleških, ameriških in drugih avtorjev) smo upoštevali predvsem pomembnejše mednarodne standarde s področja projektnega menedžmenta. Ob tem smo želeli zajeti tudi sinonime, ki so v uporabi v literaturi.

Pri slovenskih virih smo upoštevali izraze predvsem v dveh delih oz. prevedenih standardih *Struktura kompetenc projektnega menedžmenta (IPMA)* in *Vodnik po znanju projektnega vodenja (PM BOK vodnik)*.

V izdelanem predlogu, v obliki tabele, pomenijo:

- **1. stolpec:** različni angleški izrazi različnih virov in avtorjev. Ti izrazi se včasih razlikujejo, delno tudi vsebinsko.

- **2. stolpec:** najprej je naveden slovenski izraz, ki se nam zdi najbolj ustrezen ali se najpogosteje uporablja. Navedeni so tudi ostali slovenski izrazi. Med temi izrazi lahko obstajajo delne vsebinske razlike, ki so navedene.

Pri izdelavi izrazoslovja so sodelovali: dr. Jure Kovač, dr. Iztok Palčič, mag. Marko Nemec Pečjak, dr. Aljaž Stare, mag. Igor Vrečko.

Zaradi velike prepletenosti virov in izrazov se nam ni zdelo smiselno označevati, kateri izrazi se uporabljajo v posameznih virih.

Delo na tej terminologiji je pokazalo, da mnenja različnih strokovnjakov mnogokrat niso enaka. Ta problem smo rešili tako, da smo sprejeli vse (po oceni avtorjev) sprejemljive rešitve in napisali več možnih izrazov. Tudi v svetu se uporablja za isti pojem večje število izrazov (razlike tudi med ameriški, angleškimi in drugimi viri iz neangleško govorečih držav).

Naj spomnimo, da je bilo v Sloveniji objavljeno prvo izrazoslovje s področja projektnega menedžmenta (takrat se je to področje imenovalo še Mrežno planiranje) že l. 1970. Redaktor terminologije je bil takrat prof. dr. Štefan Kajzer.

**Tabela 1:** Tabelarni prikaz izbranih izrazov

Izrazi v angleščini (angleški, ameriški in drugi viri)	Izrazi v slovenščini (poudarjeno je napisan najbolj pogost oz. priporočen izraz, ostali izrazi se uporabljajo glede na vsebinske razlike)
Activity Based Costing (ABC)	načrtovanje in spremljanje stroškov po aktivnostih
Actual and Scheduled Progress	dejanska in planirana izvedba
Actual Cost of Work Performed	dejanski stroški opravljenega dela dejanski stroški za opravljeno delo
Actual Start, Finish Date	dejanski začetni, končni datum
Added Value	dodana vrednost

Allocation	razporeditev
Approval	odobritev
Arrow Diagramming Method	pušični mrežni diagram (metoda)
Balanced Scorecard Approach ("BSA")	metoda uravnoteženih kazalnikov
Bar chart, Gantt Chart	gantogram, terminski plan
Bid	ponudba
Breakdown Structure	razčlenjenost, členitev, strukturirana členitev
Work Breakdown Structure (WBS)	razčlenjenost dela
Organizational Breakdown Structure (OBS)	razčlenjenost organizacije
Cost Breakdown Structure (CBS)	razčlenjenost stroškov
Resource Breakdown Structure	razčlenjenost virov
Budget (project budget)	proračun sredstva za projekt
Budgeted Cost of Work Performed BCWP	planirani stroški izvedenega dela
Budgeted Cost of Work Scheduled BCWS	planirani stroški za planirano delo
Buffer	rezerva blažilnik
Cash flow	denarni tok
CEO Chief Executive Officer	vodilni menedžer (direktor, predsednik uprave)
CPO Chief Project Officer	menedžer portfelja/programa projektov
Certification	certifikacija certificiranje
Chain Project Management	menedžment verig projektov
Change Request	zahteva po spremembi
Checklist	kontrolni seznam
Claim	zahtev
Client (Customer) Satisfaction	zadovoljstvo naročnika, odjemalca, kupca, lastnika, investitorja
Client Organization	organizacija (podjetje) naročnika
Client's Project Manager	projektni menedžer naročnika
Close out	zaključek
Communication in Project Management	komunikacije v projektne menedžmentu
Complex Project	kompleksen projekt
Complexity	kompleksnost, sestavljenost
Conflict	konflikt, spor
Constraint	omejitev
Consumer	uporabnik projekta
Contingency	rezerve v projektu (časovne, stroškovne ...)
Contractor, Supplier Organization	izvajalec - izvajalska organizacija, dobavitelj
Controlling	kontroling
Cost Benefit Analysis	analiza stroškov in koristi
Cost objectives	ciljni stroški
Cost Planning and Control	planiranje in kontrola stroškov
Crashing	časovno stiskanje projekta
Critical Path Method CPM	metoda kritične poti
Customer, Client	zunanji naročnik
- Owner	naročnik
- Internal Client,	lastnik projekta
- Buyer	notranji naročnik kupec, investitor, odjemalec
Customer focus	usmeritev na kupca
Date	datum
Start date, Finish date	datum začetka, datum zaključka

Delegation of Authority	podelitev pooblastil
Deliverable	dosežek izdelek
Deliverable, deliverables	dosežek, dosežki
Deviations and changes	odkloni in spremembe
Direct Project Costs	direktni stroški projekta
Earned Value EV	prislužena vrednost
Earned Value Technique	tehnika (metoda) prislužene vrednosti
Environment	okolje
Evaluation, assessment (project, portfolio ...)	ocena vrednosti, ovrednotenje (projekta, portfelja ...), pregled stanja
External Projects	zunanji (komercialni) projekti
Feasibility	izvedljivost
Financial resources	finančni viri
Free Float	prosta časovna rezerva prosta pomičnost
Global Projects	globalni projekti
Governance	upravljanje
Hammock	skupina povezanih aktivnosti
ICB IPMA Competence Baseline	IPMA Struktura kompetenc projektnega menedžmenta
ICB Taxonomy	sistem ocenjevanja ICB
ICRG IPMA Certification Regulations and Guidelines	IPMA pravilnik in smernice za certifikacijo
Indirect costs (overheads)	posredni (splošni) stroški
Interested parties Stakeholder (am.) - (internal, external) - Participants - Key Interested Parties - Key Stakeholders	zainteresirane strani - (notranje, zunanje) - vplivni dejavniki, vplivniki, udeleženci - pomembne zainteresirane strani - vplivneži
Internal Projects	notranji projekti
International project	mednarodni projekt
IPMA Assessor	ocenjevalec IPMA
Kick off Meeting	zagonski sestanek, začetni sestanek
Leadership	vodenje, voditeljstvo
Letter of Intent	pismo o nameri
Life Cycle Cost	stroški življenjskega ciklusa
Line manager	linijski menedžer
Linear Responsibility Chart	tabela (matrika) kompetenc in odgovornosti
Mailing List	seznam dobitnikov (prejemnikov) dokumenta, seznam naslovnikov
Management Change Management Configuration Management Claim Management Conflict Management Contract Management Communication management Financial Management Quality Management	menedžment, ravnateljstvo, obvladovanje, ravnanje menedžment sprememb menedžment konfiguracije menedžment zahtevkov menedžment konfliktov menedžment pogodb menedžment komunikacij menedžment financ menedžment kakovosti
Management by Projects	menedžment s projekti, menedžment s pomočjo projektov
Manpower	delovna sila, ljudje (na projektu)
Master Schedule	glavni plan (načrt)
Matrix Management	menedžment (vodstvo) matrike
Matrix Organization (Functional, Balanced)	matrična organizacija (funkcijska, uravnotežena)

Milestone	mejniki
Monitoring	spremljanje, sledenje, nadzor
MPM Metra Potential Method	tehnika mrežnega planiranja MPM
Multi-cultural projects	projekt z različnimi kulturami
Multi Project Management	večprojektni menedžment
Multi Project System	večprojektni sistem
Multi Project Resource Scheduling	planiranje virov v večprojektnem sistemu
Multi-Project Management	menedžment (obvladovanje) večprojektnega sistema
Network analysis	mrežna analiza
Network techniques	tehnika mrežnega planiranja
Network Diagram	mrežni plan
New product development	razvoj novega izdelka
Non Project Driven Companies	neprojektno usmerjeno podjetje podjetje, kjer projekti niso osnovni proces podjetja s kontinuiranim procesom
Organization	organizacija
Parent Organization	starševska (matična) organizacija
Permanent Organization	stalna organizacija
Standard Organization	standardna organizacija
Originating Organization	osnovna, matična organizacija (kjer je domicil projekta)
Organization (structure)	organizacijska zgradba
functional	funkcijska
project	projektna
matrix	matrična organizacijska struktura
Organizational Units (definitions, responsibilities, authorities)	organizacijske enote (naloge, zadolžitve, odgovornosti, pooblastila)
Output	dosežek, izložek
Overhead	splošni stroški
Overrun	prekoračitev
Owner	lastnik, gl. Client
Participant, project	udeleženec, gl. tudi Interested parties
Performance	izvedba
Performance evaluation	ocena, pregled izvedbe
Personnel management	ravnanje z ljudmi
PERT	tehnika mrežnega planiranja PERT
Phase	faza
Planned (scheduled) Start, Finish Date	planiran datum začetka, konca
Portfolio	portfelj
Portfolio Board	svet portfelja
Portfolio Management	portfeljski menedžment (pojem) menedžment portfelja (vodstvo) gl. kot pri Project management
Portfolio Manager	menedžer portfelja
Precedence Diagram Method ("PDM")	precedenčna mrežna tehnika
Priority Ranking	razporejanje po prioriteti
Process Phase	procesna faza
Procurement	oskrba
Programme (Program)	program
Project Processes	projektni procesi
Project Appraisal	ocenitev (ocena, izkaz) projekta
Project Balanced Scorecard	uravnoteženi kazalniki projekta
Project Based Organization	organizacija, ki temelji na projektih gl. Project Oriented Company
Project Board	gl. Steering Committee



Project Charter	zagonski dokument, osnovni dokument projekta gl. Start up Manual
Project Closure, Project Close Out	zaključek projekta, zaključevanje projekta
Project Committee	projektni svet odločitvena skupina projektni odbor
Project Complexity	kompleksnost projekta
Project Controlling	kontroling (nadzorovanje) projekta
Project Cost	projektne stroški
Project Culture	projektna kultura
Project Environment	okolje projekta
Project Excellence	projektna odličnost
Project Execution	izvedba projekta
Project Failure	neuspeh projekta
Project Finance	projektne finance
Project Governance	upravljanje (politika) projekta
Project Information System	projektni informacijski sistem, informacijski sistem projekta
Project Life Cycle (Phases: Concept, Definition, Execution - Implementation, Finishing)	življenjski cikel projekta (faze: osnutek, definicija, izvedba - uvajanje, zaključek)
Project Logistics	projektna logistika
Project Management	projektni menedžment (pojem, ki zajema načrtovanje, organiziranje, vodenje in nadzor projekta) ali menedžment projekta (kot vodstvo) ravnanje projektov projektni menedžment
Project Management Implementation	uvredba projektnega menedžmenta (PM)
Project Implementation	izvedba projekta
Project Management Information System PMIS	projektni upravljavski informacijski sistem ali upravljavski informacijski sistem projekta
Project Management Manual	organizacijski predpis (priročnik) o PM
Project Management Team	projektni tim projektna skupina
Project Management Tools	orodja projektnega menedžmenta (posebej software)
Project Manager	projektni menedžer projektni vodja projektni ravnatelj projektni menedžer direktor projekta
Project Monitoring	spremljanje, sledenje projekta
Project Objectives	projektne cilje
Project Goals (Quantitative, Qualitative)	objektni, predmetni, fizični cilji, količinski, cilji kakovosti
Project Purposes	namenski, poslovni cilji
Project Office	projektna pisarna
Project Management Office	projektna pisarna
Portfolio Management Office	pisarna portfelja
Project Organization	projektna organizacija gl. tudi Organization
Project Orientation	projektna usmerjenost
Project Oriented Company	projektno usmerjeno podjetje
Project Based Organization	projektno usmerjen poslovni sistem
projektno usmerjen poslovni sistem	
Project Phase	projektna faza (povezan del projekta)
Project Portfolio Board	svet portfelja

Project Portfolio Management	(projektni) portfeljski menedžment (kot pojem) ali menedžment portfelja projektov (kot vodstvo)
Project Programme (Program) Management	programski menedžment (kot pojem) ali menedžment programa (kot vodstva)
Project Promotion	promocija projekta
Project Purpose	namen projekta, gl. project objectives
Project Quality	kakovost projekta
Project Quality Control	kontrola kakovosti projekta
Project Schedule	terminski plan projekta
Project Scope	obseg projekta, vsebina, dosežki
Project selection and prioritization	izbor in prioriteta razvrstitev projektov
Project Staff	osebje projekta
Project start-up	začetek projekta, zagon projekta
Project Strategy	projektna strategija
Project Strategy Review	pregled strategije projekta, ponovna izdelava
Project Structure	projektna struktura
Project Success Criteria	kriteriji uspešnosti projekta
Project Team	projektni tim, skupina
Project Team Member	član projektne skupine
Project Tracking	sledenje (kontrola) projekta
Project Triangle	projektni trikotnik
Reliability	zanesljivost
Reporting	poročanje
Performance Reporting	poročanje o izvedbi
Reserve Resources	rezervni viri
Reserve time	časovna rezerva
Resource Availability and Allocation	razpoložljivost in razporeditev virov
Resource Histogram	histogram virov
Resource leveling	izravnavanje virov
Resource Aggregation	razporejanje virov po skupinah
Resource Leveling.	razporejanje, uravnavanje virov
Resource Plan, Scheduling	planiranje (razporejanje) virov
Resources	viri, resursi
Responsibility Chart	matrika odgovornosti
Responsibility Assignment Matrix	tabela kompetenc in odgovornosti
Return On Investment ROI	ROI donosnost naložbe (kazalnik)
Risk	tveganje, riziko
Risk Estimation, Assessment	ocena tveganj
Risk Identification	identifikacija tveganj
Risk Management	menedžment tveganj
Scenario Planning	planiranje scenarija
Schedule (time)	terminski plan, urnik
Scheduled Start ,Finish Date	planiran datum začetka, zaključka
Scheduling	terminiranje, časovno načrtovanje, planiranje
Scope	vsebina, obseg
Scope Planning	planiranje obsega, vsebine
S-curve	S krivulja
Self-assessment	samoocena
Short Term Plan	kratkoročni plan
Sponsor	sponzor, skrbnik, interni naročnik
Stakeholder	glej Interested Parties
Start up	zagon

Start up Manual, Project Charter	zagoni dokument (elaborat) ustanovni dokument projekta
Statement of Work	opis dela na projektu
Status Report	poročilo o (opravljenem) delu
Steering Committee	svet projekta, odločitvena skupina
Strategic Plan Business plan Strategic Project Office	strateški plan poslovni načrt pisarna za strateški plan projektov
Subcontractor	podizvajalec
Subproject	podprojekt
Subproject, Sub process	podprojekt, podproces
Supplier	dobavitelj
Task Force	delovna skupina
Time schedule	gl. Schedule
Top level management	vodstvo podjetja
Total Quality Management	sistem celovitega obvladovanja kakovosti
User, Consumer	uporabnik (projekta)
Validation	potrditev, validacija - končna ocena po izvedenem projektu validacija, presoja, končna ocena
Value Analysis	vrednostna analiza
Values	vrednote
Virtual Project, Team	virtualni projekt, tim, navidezni tim
Work Breakdown Structure	s-trukturirana členitev dela po delovnih paketih Gl. tudi Breakdown Structure
Work Package WP	delovni paket, sveženj

## Viri in literatura

ICB IPMA Competence Baseline (2006), Version 3.0, IPMA International Project Management Association  
 ISO 10006 Quality management systems – Guidelines for quality management in projects, Second edition 2003  
 Project Management Body of Knowledge (2008), ANSI/PMI 99-001-2008, Project Management Institute, USA  
 Schelle, H., Ottman, R., Pfeiffer, A.(2006): Project manager, German Association for Project Management

The Standard for Project Portfolio Management, (2006) Project Management Institute, USA  
 Wideman R. M. (2010): Comparative Glossary of Project management Terms v.3.1, <http://www.maxwideman.com/pmglossary>.  
 Palčič, I. in drugi (2007): SKPM Struktura kompetenc projektnega managementa, ZPM, Ljubljana.  
 Česen A. in drugi (2008): Vodnik po znanju projektnega vodenja (PM BOK vodnik), Prevod PM BOK Guide, Moderna organizacija, Kranj.

**prof. dr. Andrej Škarabot** je na treh tehniških fakultetah Univerze v Ljubljani poučeval predmet Management. Kot svetovalec za menedžment je delal v številnih slovenskih podjetjih. Objavil je skupaj preko 200 strokovnih in znanstvenih del, od tega preko 80 s področja projektnega menedžmenta. Leta 1965 je kot prvi v Sloveniji objavil članke in imel referate s področja projektnega menedžmenta oz. takrat mrežne analize. Je mednarodni ocenjevalec za projektno odličnost, prvi ocenjevalec za certifikacijo projektne menedžerjeve, predsednik Sveta IPMA SloCert.

**mag. Andrej Kerin** je skoraj vso poklicno pot opravil v Splošnem gradbenem podjetju SCT na različnih delovnih mestih, povezanih s kakovostjo, organizacijo, razvojem ter z raziskavami. Od leta 1981 ureja kot odgovorni urednik strokovno revijo Tehnični informator SCT, objavil je preko 50 člankov. Je soavtor knjige Od projekta do objekta, ki nastaja pri založbi Dashoffer po načelu stalnega dopolnjevanja in posodabljanja. Je predsednik ZPM Združenja za projektne management Slovenije od junija 2010, od 2006 član programskega sveta revije Acta Structilla (JAR), od leta 2008 direktor Regije 2 združenja ICEC, od 2004 predsednik izdajateljskega sveta revije Gradbeni vestnik, predsednik komisije za ocenjevanje inovacij pri zbornici ljubljanskega območja od leta 2003, ocenjevalec vlog organizacij za Priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost (PRSP) od leta 1998 in zadnja štiri leta vodilni ocenjevalec ter od leta 2007 vodilni ocenjevalec vlog za projektno odličnost po modelu IPMA Project Excellence Award.

# UJETO V MREŽO

mag. Norma Bale

## O cvetovih, kopitarjih in menedžerjih

Velikokrat citirana misel renesančnega dramatika Shakespearja *Tisto, čemur rečemo cvet, bi z drugim imenom prav tako dišalo*, je odlična iztočnica za uvod v premislek o tem, ali Slovenci pravilno pišemo *menedžer* ali *manager*, se v dopisih pridušamo nad *menedžmentom* ali *managementom* podjetij, izpolnjujemo prijavnice za *menedžerska* ali *managerska* srečanja. Najbrž ima o tem skorajda vsak, ki se pri svojem delu srečuje s to, v več pogledih (ne)srečno besedo, svoje mnenje.

In kakor je Shakespeare dramske like večplastno postavljaj v svet, je tudi pravilni zapis besede *menedžment* in njenih izpeljank potreboval obdobje spreminjanja in prilagajanja, da lahko končno odločimo: *menedžer*, *menedžment*, *menedžerski*!

Suverenost prejšnje zapovedi podpira biblija za sloveniste, in sicer Slovenski pravopis (2001), ki določa pravopisna pravila in obsega slovar. Iz njega izvemo, kako pravilno zapisujemo in izgovarjamo lastna in občna imena in katere slovnične kategorije jim določamo. Slovenski pravopis je mlajši brat SSKJ in zato v njem že najdemo besede, ki v SSKJ še niso bile bodisi v uporabi bodisi uveljavljene. In ena takšnih besed je *manager*. Beseda je bila dolgo označena za tujko in smo jo torej zapisovali kot v izvorni angleški različici, čeprav je res, da je v angleščino prodrla iz francoščine. Šele Slovenski pravopis je uveljavil oz. uzakonil oblike *menedžer*, *menedžerski*, *menedžerstvo*, *menedžment* (Slovenski pravopis, 2001, str. 859), saj enotnega slovenskega prevoda nimamo. Zapisovati smo jo pričeli fonetično. Ker pa je pravopisna usmeritev pisno domačenje večine prevzetih besed, tako paragraf 164, je beseda status tujke zamenjala za status sposojenke. (V času nastajanja SSKJ raba besede *menedžment* in njenih ustreznih oblik še ni bila razširjena, zato le-ta navaja citatno obliko *management*, čeprav pri oblikah *manager*, *managerski* in *managerstvo* tudi SSKJ (1991) kot enakovredni ustreznici navaja oba zapisa, citatnega in poslovenjenega). Besedo *menedžer* pa najdemo tudi v črkovalnem jeziku sodobnih računalniških okolij, npr. MS Office 2007 in 2010. Nujno je seveda poudariti, da citatno obliko *management* kot del lastnega imena ohranjamo. Npr.: Združenje za projektni management, Združenje Manager, Mladi projektni managerji, revija Manager ...

Obravnavano besedo in njene izpeljanke tiskani mediji še vedno uporabljajo neenotno, pri čemer je opazno, da tisti, ki preko svojih lektorjev gojijo višjo kulturo jezika, besede zapisujejo dosledno pravilno. Zagotovo pa bi bila poglobljena analiza rabe in zapisa te in podobnih besed zanimiva tema za kakšno seminarsko ali raziskovalno nalogo. V ponazoritev nekaj primerov iz vsakdanje prakse:

Revija Finance uporablja pravilni zapis, in sicer zasledimo tak primer že leta 2001, ko je Slovenski pravopis šele uzakonil tovrstno rabo:

- Emona Obala Koper je dozorela za menedžerski odkup (Finance 185/2001, 12. 10. 2001)
- Neuradno: priprave na menedžerski odkup (Finance 60/2005, 29. 3. 2005)
- Faze menedžerskega odkupa z zadolžitvijo in kreativnost menedžerjev (Finance 4/2008, 8. 1. 2008)

Tudi njihova knjižna uspešnica *11 menedžerskih grehov*, ki so jo izdali leta 2010, ne pušča tovrstne pravopisne dileme.

Na spletnih straneh nekaterih bank lahko med storitvami, ki jih ponujajo, preberemo:

- Menedžerski odkupi in svetovanje pri izdaji vrednostnih papirjev<sup>1</sup>
- Svetovanje pri upravljanju privatnega kapitala zajema storitve, povezane z menedžerskimi odkupi podjetij, in svetovanje podjetjem, ki iščejo privatni kapital kot vir financiranja<sup>2</sup>

Časnik Mladina npr. predstavi slovenskega glasbenega *menedžerja*<sup>3</sup>, Razgledi se sprašujejo, če so *menedžerji* slabi državljani<sup>4</sup>, Delo, koliko so vredni slovenski *menedžerji*<sup>5</sup>, PoslovniSvet.si pa meni, da dober *menedžer* skrbi za zaposlene in za njihovo delo<sup>6</sup>. V tem koledarskem letu pa so svoje 12. srečanje imeli tudi energetski *menedžerji*.<sup>7</sup>

Na drugi strani pa je Združenje Manager stanovsko združenje *managerjev* Slovenije, ki se zavzema za zaščito stanovskih interesov in za napredek *managerskega* poklica<sup>8</sup>. Tudi sekcija mladih projektnih *managerjev* (MPM),



ki deluje v okviru Slovenskega združenja za projektni **management** in je namenjena promociji projektnega **managementa** med mladimi, objavlja novice s področja **managementa**<sup>9</sup>. Časnik Finance npr. izda, kdo je imel lani največjo plačo med **managerji**<sup>10</sup>, spletni portal 24ur.com leta 2000 še piše o tem, za kakšen sistem nagrajevanja se zavzemajo slovenski **managerji**<sup>11</sup>, devet let kasneje pa že citira nogometnega **menedžerja**.<sup>12</sup> Žal pa Slovenska turistična organizacija januarja 2010 v publikaciji predstavi Raziskavo med **managerji** v slovenskih turističnih podjetjih in tujimi turisti v Sloveniji o odnosu do podnebnih sprememb in zelenega turizma in povzame mnenja slovenskih turističnih **managerjev**. Za vse **menedžerje** pa ena največjih slovenskih zavarovalnic ponuja **managerska** življenjska zavarovanja.

Tisti, ki se s slovenskim pravopisom ukvarjamo po strokovni plati, lahko seveda v neskončnost svetujemo, opozarjamo, popravljamo, nekoliko grozimo ali se na koncu samo še resignirano nasmihamo; odločilno vlogo pri dosledni pravilni rabi in uporabi *menedžerskih* besed imajo posamezniki in združenja iz *menedžerske* stroke. Kako pomembno je torej, da neslovenisti posvojijo pravilno rabo besed v svoji stroki, dokazuje tudi naslednji odlični primer dobre prakse: Na Slovenskem slavističnem kongresu, ki ga letno prireja Zveza društev Slavistično društvo Slovenije, vsako leto podelijo priznanja zaslužnim slovenistom. Pred nekaj leti je eno izmed priznanj prijela poslovna sekretarka iz organizacije, ki se ukvarja s povsem drugimi področji dela. Priznanje je bilo utemeljeno z njeno nenehno skrbjo za pravilni zapis in rabo jezika v strokovnih dokumentih organizacije, s čimer je nedvomno doprinesla k dvigu jezikovne kulture tako med zaposlenimi kot med zunanjimi partnerji.

In ne glede na to, kako čutimo in mislimo ob besedi *menedžer*, zapisati jo je treba pravilno. Pa četudi se *manager* sliši morda bolj imenitno. Toda ob takšnih dilemah je pač treba popustiti in si zamrmrati tisti znameniti Prešernov verz: »Le čevlje sodi naj kopitar!«

mag. Norma Bale

<sup>1</sup> <http://www.kdb.si/sys/cmspage.aspx?MapaId=1656&VsebinaId=2841#2841>

<sup>2</sup> <http://www.abanka.si/sys/cmspage.aspx?MapaId=1687>

<sup>3</sup> [http://www.mladina.si/tehdnik/200633/clanek/kul--estrada-miha\\_stamcar\\_sonja\\_javornik/](http://www.mladina.si/tehdnik/200633/clanek/kul--estrada-miha_stamcar_sonja_javornik/)

<sup>4</sup> <http://www.razgledi.net/2008/05/24/so-menedzerji-slabi-drzavljeni/>

<sup>5</sup> <http://www.delo.si/clanek/103981>

<sup>6</sup> <http://www.poslovnisvet.si/clanki/vodenje/dober-menedzer-skrbi-za-zaposlene-in-za-njihovo-delo>

<sup>7</sup> <http://www.finance-akademija.si/energetiki10/index.php?go=201>

<sup>8</sup> <http://www.zdruzenje-manager.si/si/o-zdruzenju/>

<sup>9</sup> <http://www.mpm.si/>

<sup>10</sup> <http://www.finance.si/289609/Ivan-Zidar-lani-z-najvi%B9jo-pla%E8o-med-managerji/rss>

<sup>11</sup> <http://24ur.com/novice/slovenija/slovenski-managerji-za-nov-sistem-nagrajevanja.html>

<sup>12</sup> <http://24ur.com/sport/nogomet/menedzer-kaka-odhaja-v-real.html>

# PREDSTAVITEV DOGODKA

mag. Igor Vrečko, Boštjan Božič

## Poročilo s Projektne foruma 2010

**M**nogi so se spraševali, zakaj je bil v letu 2010 Projektni forum ZPM prav v Velenju. Odgovor je po eni strani zelo preprost – zato, ker v Velenju oz. v tej regiji še nismo bili, po drugi strani pa je odgovor tudi bistveno kompleksnejši – zato, ker je Velenje oz. Savinjsko-Šaleška regija po marsikaterem kazalniku na repu razvitosti med slovenskimi regijami, hkrati pa je to regija, ki lahko pokaže vrsto dobrih stvari in rešitev. Je regija, v kateri se načrtujejo in izvajajo številni odlični projekti. Želeli smo, da se o teh projektih zelo jasno in glasno spregovori. In želeli smo pokazati, da obstaja v Savinjsko-Šaleški regiji vrsta primerov dobre prakse projektnega menedžmenta. S forumom ZPM želimo to dobro prakso obelodaniti, jo dopolniti s spoznanji ostalih udeležencev in govorcev ter jo prenesti v zavedanje in delovanje ostalih, ki se morajo na tem področju še razviti. In to je skladno s poslanstvom Slovenskega združenja za projektne management.

Na Forumu 2010 je skozi vrsto odličnih prispevkov in diskusij, ki so se odprle, bilo podano zelo jasno sporočilo letošnjega foruma, da se moramo pomena projektov in projektne menedžmenta in njihove vloge zavedati drugače, kot smo se tega praviloma zavedali v preteklosti. Projekte in njihov kasnejši vpliv na naša življenja moramo videti širše in bolj daljnosežno, kot smo to želeli videti v preteklosti. Danes govorimo o globalnih spremembah in gospodarski krizi. Tu pa tam katera od teh globalnih sprememb nima ničesar skupnega z obstojem in delovanjem človeka, vendar pa jih večina ima. Tudi aktualna gospodarska kriza ni naključje, je posledica delovanja človeka. Večina globalnih sprememb in gospodarska kriza, ki smo jim danes priča, so posledica projektov, ki smo jih v preteklosti izpeljevali oz. drugače: so posledica preozkega dojemanja pomena in vpliva projektov. To je za stroko projektne menedžmenta hudo spoznanje. Ampak še huje bi bilo, če tega ne bi vedeli. Tako pa sedaj to vemo in vemo tudi, da moramo v prihodnje k načrtovanju projektov, izbiranju projektov, izračunavanjem ekonomike in upravičenosti projektov in k njihovem izvajanju pristopiti drugače.

Leto 2010 je v Evropski uniji opredeljeno kot Evropsko leto boja proti revščini in socialni izključenosti. Razraščanje revščine in socialne izključenosti je globalni, makro problem. Pogosto menimo, da je tako globalen in tako odmaknjen od nas, tam nekje v Afriki, v Južni Ameriki in še kje, da z njim nimamo nobene veze. Da naše razvojne strategije in naši projekti nimajo s temi problemi nobene povezave in nanje nobenega vpliva. Seveda je tovrstno razmišljanje nepopolno in ozko. Sta pa revščina in socialna izključenost tudi mikro problem, problem v Sloveniji, problem tudi znotraj družin. In to so problemi, ki jih moramo videti in za njih poiskati prave projekte ter jih znati izpeljati.

Prvi dan foruma je bil, skladno s programom, namenjen izvedbi dveh dvournih brezplačnih predavanj, in sicer na temi »Nemotiviran, v stresu, pa še vedno uspešen vodja projekta?« in »Uvajanje projektne načina dela v podjetje«. Obe predavanji sta bili odlično obiskani (49 udeležencev) in prav tako odlično izvedeni. Približno polovica udeležencev je prihajala iz Šaleške doline, preostali pa iz vse Slovenije.

Drugi dan foruma (oziroma prvi dan osrednjega dela foruma) je bil osredotočen na plenarne govornike in na okroglo mizo, ki je že tradicionalni del vsakokratnega foruma. Drugi dan foruma je bilo prisotnih 83 udeležencev, ki so v večji meri prisostvovali vsemu dogajanju tega dne.

V uvodnem pozdravu prisotnim, ki ga je izrekel župna MO Velenje, gospod Srečko Meh, so bile podane odlične iztočnice za kasnejše razprave o pomenu uspešnega obvladovanja projektov za razvoj gospodarstva in širše družbe v občini Velenje, Šaleški dolini in Sloveniji.

Sledil je plenarni prispevek državnega sekretarja Ministrstva za promet Republike Slovenije, dr. Igorja Jakomine, v katerem je bil predstavljen kompleksen portfelj projektov, ki potekajo oziroma bodo v prihodnosti potekali pod okriljem Ministrstva za promet RS in ki so izjemnega strateškega pomena za razvoj vsega slovenskega gospodarstva in njegovo konkurenčnost.

V plenarnem prispevku generalnega direktorja Pošte Slovenije, gospoda Aleša Hauca, je bil v prvem delu predstavljen pomen prilagajanja strategij podjetij smernicam in regulativam, ki izhajajo iz vključitve Slovenije v Organizacijo za ekonomsko sodelovanje in razvoj (OECD). V drugem delu pa je gospod Hauc izpostavil pomen projektne formulacije strategije podjetij, kar pomeni opredelitve in zagona ustreznih projektov za realizacijo

strategij. V sklepnem delu tega prispevka je diskusija tekla o gospodarski krizi, vzrokih za njen nastanek ter skladno s tem o potrebi po prihodnjem drugačnem postavljanju ciljev podjetij in projektov. Le-ti ne smejo biti več osredotočeni primarno na ustvarjanje dobička, pač pa bolj na ohranjanje ravnovesja in dolgoročnega trajnostnega razvoja.



*Aleš Hauc, generalni direktor Pošte Slovenije*

Mag. Tomaž Korošec, izvršni direktor proizvodnje gospodinjskih aparatov v Gorenju, je v plenarnem prispevku predstavil spreminjanje projektne okolja v tem podjetju skozi zadnjih 15 let. Kompleksnost projektne delovanja in pomen projektov za konkurenčnost Gorenja je skozi celotno obdobje zadnjih 15-ih let v stalnem porastu, čemur je podjetje ustrezno organizacijsko, metodološko in kadrovsko sledilo. V prispevku je bil predstavljen v Gorenju razvit model upravljanja s projekti, ki ga lahko razumemo kot primer izrazito dobre prakse na tem področju.

Direktor Premogovnika Velenje, dr. Milan Medved, je v svojem plenarnem nastopu predstavil že tradicionalno vlogo projektne razmišljanja in delovanja v tem podjetju. Tudi za multiprojektno okolje tega podjetja, podobno kot to velja za Gorenje, je bil razvit svojstven model vodenja in nadzora nad izvajanjem projektov, s katerim so v podjetju povečali uspešnost vseh projektov in posledično energetsko učinkovitost, varnost in storilnost dela v podjetju ter dosegli še vrsto drugih pozitivnih učinkov.

Plenarni prispevek prof. dr. Antona Hauca je govoril o potrebni projektne družbi (družbi v širšem družbenem pomenu) kot pogoju za obvladovanje globalnih kriz. Ob razvrstitvi in pojasnitvi posameznih vrst globalnih kriz je opozoril na nevarno spreminjanje etično-moralnih načel človeštva, ki lahko vodijo v krizo z nepredvidljivimi posledicami. Projektne družbe je bila opredeljena kot osveščena družba, ki sprejema pojav in zaznavanje globalnih kriz kot dejstvo in grožnjo za človeštvo ter razume, kaj projekti preprečevanja vpliva kriz pomenijo za razvoj človeštva in za vse organizacijske strukture, ki ustvarjajo pogoje življenja in bodočega preživetja.

Na popoldanski okrogli mizi so nastopili dr. Uroš Rotnik, direktor Termoelektrarne Šoštanj, dr. Cvetka Tinauer, predsednica Savinjsko-Šaleške gospodarske zbornice, Drago Pavlič, direktor projektov v energetiki v Esotech, in Boštjan Pečnik, izvršni direktor za področje razvoja v Gorenju. Okroglo mizo je vodil Aleš Hauc, generalni direktor Pošte Slovenije. Na okrogli mizi je bila izpostavljena pomembna vloga projektov in projektnega menedžmenta za delovanje in razvoj podjetij, kar še posebej velja v kriznih časih. Diskusija je tekla tudi o potrebnih kvalifikacijah projektne menedžerjeve in ostalih članov projektne skupine ter o tem, da bo v prihodnje potrebno tako usposobljen in izobražen kader zadržati v Šaleški dolini, če želimo zagotoviti dolgoročno uspešnost razvijanja te regije.



*Udeleženci okrogle mize na Projektne forumu 2010*

Tretji dan foruma je bil osredotočen na predstavitve in diskusije o prispevkih iz zbornika. Ta dan je bilo skupaj prisotnih približno 65 udeležencev, od tega na začetku približno 60 in ob samem zaključku 52. Vsebinski del foruma se je zaključil z moderirano delavnico, ki je bila novost glede na pretekle forume, vsekakor pa bo glede na številna pozitivna mnenja o delavnici ter koristnost njenih izsledkov postala stalnica v prihodnjih letih.

Menimo, da lahko Forum ZPM 2010 ocenimo kot izjemno uspešen dogodek, in sicer tako po vsebinski plati (po aktualnosti teme, ki smo jo na forumu 2010 obravnavali, po prepoznavnosti in aktualnosti plenarnih govornikov in udeležencev okrogle mize ter kvaliteti njihovih prispevkov in po kvaliteti prispevkov predavateljev) kot tudi po organizacijski plati. Po ocenah udeležencev konference, ki so izpolnjevali anonimne anketne vprašalnike, na katerih smo jih med drugim spraševali o zadovoljstvu z organizacijo dogodka jih je kar 86 % podala oceno »odlično«, preostalih 14 % pa oceno »zelo dobro«. Poleg tega smo v programu konference uvedli kar nekaj sprememb glede na pretekle forume in vse so se pokazale kot pravilne odločitve.

Želimo si, da bi tudi Forum ZPM 2011 in vsi nadaljnji forumi nadaljevali tradicijo organiziranja osrednjega



*dr. Milan Medved, direktor Premogovnika Velenje*



dogodka s področja projektnega menedžmenta v Sloveniji na tako uspešen način, kot so bili Forum 2010 in pretekli forumi ter da bomo preko tega dogodka uspeli še dolgo širiti spoznanja o projektne menedžmentu širši strokovni in laični javnosti.

Ob koncu bi se želeli še enkrat iskreno zahvaliti dr. Igorju Jakomini, državnemu sekretarju Ministrstva za promet Republike Slovenije, in županu MO Velenje, gospodu Srečku Mehu, za njuna prispevka na forumu in častno pokroviteljstvo na tem dogodku. Nadalje se zahvaljujemo še vsem ostalim plenarnim govorcem, udeležencem okrogle mize, izvajalcem brezplačnih seminarjev, avtorjem prispevkov, udeležencem foruma, partnerjem in sponzorjem, ki so nam organizacijsko ali finančno priskočili na pomoč ter seveda celotnemu organizacijskemu odboru foruma in članom sekcije Mladih projektne menedžerjev, ki so se izjemno izkazali. Posebna zahvala gre še glavnemu sponzorju, Pošti Slovenije, ki je ob izdatni finančni podpori v veliki meri tudi organizacijsko pomagal izpeljati Forum ZPM 2010!

mag. Igor Vrečko  
programski vodja Forum ZPM 2010

# MLADI PROJEKTNI MENEDŽERJI

Matej Vogrinčič

## Projektne dnevi Ekonomsko-poslovne fakultete Maribor

Mladi projektne menedžerji so v sodelovanju z Inštitutom za projektne management Ekonomsko-poslovne fakultete Maribor ter pod okriljem Slovenskega združenja za projektne management organizirali že tretje Projektne dneve Ekonomsko-poslovne fakultete Maribor (Projektne dnevi EPF 2010). Za celotno organizacijo in realizacijo tega projekta je bila zadolžena skupina sedmih članov mladih projektne menedžerjev. Projekt se je začel izvajati 5. novembra 2009 z zbiranjem članov in določitvijo ciljev ter se je končal 20. aprila 2010 z izvedbo samega dogodka s tematskim naslovom S projekti do ponovnega vzpona.

Projektne dnevi so bili enodnevni dogodek, v okviru katerega so:

- predstavniki podjetij predstavili svoje znane in uspešne (morebiti tudi manj uspešne, vendar izkustveno pomembne) projekte,
- bila predstavljena najaktualnejša vprašanja razvoja stroke projektne menedžmenta,
- študenti predstavili svoje projektne ambicije in dosežke,
- predstavniki Inštituta za projektne management predstavili strateška razvojna razmišljanja o svojem inštitutu in projektne menedžmentu v Sloveniji,
- predstavniki podjetij predali študentom »projektne naročila« - opise problemov, z navedbo glavnih ciljev in omejitev, ki jih bodo kasneje študenti po projektne načinu dela razreševali,
- bile vzpostavljene različne nove formalne in neformalne vezi ter bo dosežena vrsta drugih neposrednih in posrednih učinkov!

Letos se nam je pridružila kopica eminentnih gostov:

- **Matjaž Kek**, selektor nogometne reprezentance Slovenije,
- **Zoran Jankovič**, župan Mestne občine Ljubljana,
- **Siddharta**, slovenska glasbena skupina,
- **Franc Kangler**, župan Mestne občine Maribor,
- **Fatos Drejta**, vodja projektne pisarne podjetja Simobil.

Potekala je tudi okrogla miza na temo Pomen projektov in projektne menedžmenta skozi oči glavnih direktorjev podjetij. Udeleženci so bili:

- **Aleksander Žišt**, direktor Radia Center,
- **Janez Ajlec**, lastnik in direktor podjetja AJM,
- **dr. Uroš Merc**, direktor podjetja Bisol in podjetnik leta 2009.

S Projektne dnevi smo želeli prispevati k vzpostavljanju močnejših vezi med študenti, podjetji in fakulteto/univerzo. Tako smo s tem dogodkom (ponovno) opozorili podjetja, gospodarstvo in širše okolje, da smo študentje vedoželjni, ambiciozni in sposobni sodelovanja oziroma izvajanja različnih vrst projektov. Kot takšni se želimo predstaviti kot alternativni in neobremenjen vir, ki je podjetjem in drugim na voljo za izvajanje ali sodelovanje na najrazličnejših realnih projektih, kot je to pogosta praksa v drugih, gospodarsko razvitih, državah.



# DOGODKI S PODROČJA PROJEKTNEGA MENEDŽMENTA

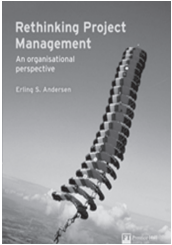


Iztok Palčič, Tanja Arh

 <p>24<sup>th</sup> IPMA WORLD CONGRESS 1-3 November 2010 ISTANBUL</p>	<p><b>24. IPMA Svetovni kongres 2010</b></p> <p>Datum: 1.-3. November 2010 Lokacija: Istanbul, Turčija Kontakt: <a href="http://www.ipma2010.com/contact.php">http://www.ipma2010.com/contact.php</a> Več informacij: <a href="http://www.ipma2010.com/">http://www.ipma2010.com/</a></p>
 <p>NORTH AMERICA PMI® GLOBAL CONGRES</p>	<p><b>PMI Global Congress 2010 – North America, PMI</b></p> <p>Datum: 9. -12. 10. 2010 Lokacija: Washington, DC, ZDA Več informacij: <a href="http://congresses.pmi.org/NorthAmerica2010/">http://congresses.pmi.org/NorthAmerica2010/</a></p>
  <p>danskprojektledelse</p>	<p><b>NORDNET 2010 Symposium on Project Management, PM Associations of Denmark, Finland, Iceland, Norway &amp; Sweden</b></p> <p>Datum: 27. -29. 2010 Lokacija: Copenhagen, Danska Več informacij: <a href="http://www.danskprojektledelse.dk/default.aspx?id=501">http://www.danskprojektledelse.dk/default.aspx?id=501</a></p>
 <p>IPMA» international project management association</p>	<p><b>Project Management Days (Projektipäivät)</b></p> <p>Datum: 9. -10. november 2010 Lokacija: Dipoli, Espoo, Finska Več informacij: <a href="http://www.ipma.ch">http://www.ipma.ch</a></p>

# KNJIŽNE NOVOSTI

Iztok Palčič, Marko Nemeč Pečjak

## Predstavitev 3 knjig s področja projektnega menedžmenta

	<p style="text-align: center;">Erling S. Andersen</p> <p style="text-align: center;"><b>Rethinking Project Management: An Organisational Perspective</b></p> <p style="text-align: center;">Leto izida in založnik: 2008, FT Prentice Hall</p> <p>Zadnja knjiga Erlinga Andersena preučuje projektne menedžment z organizacijskega vidika. Projekt opredeli kot začasno organizacijo, vzpostavljeno v stalni organizaciji, da bi za njo izvedla določeno nalogo. Ta vidik pomeni, da se projektne menedžment osredotoči na odnos med stalno in začasno organizacijo in je poglobljen namen projekta, da v določeni organizaciji omogoči napredek. Knjiga Rethinking Project Management govori o procesih zagona projekta, planiranja, osnov organiziranja, kontrole in vodenja projekta, vse z organizacijskega vidika. Praktično ni »pravega načina« za spopad s projekti, saj je vsak nekaj posebnega. Ta knjiga izzove bralca, da ponovno razmisli o tradicionalnih teorijah in metodah ter ponudi nove perspektive vseh elementov procesa projektnega menedžmenta.</p>
	<p style="text-align: center;">Dennis Lock</p> <p style="text-align: center;"><b>Project Management</b></p> <p style="text-align: center;">Leto izida in založnik: 2009, Gower Publishing</p> <p>Dennis Lock je eden vidnejših strokovnjakov s področja projektnega menedžmenta. O tem priča vrsta njegovih izjemno priljubljenih knjig. Najbolj znano delo je prav Project management. Pred nami je že deveta izdaja, ki jo je avtor popolnoma prestrukturiral. Zaporedje vsebin zdaj mnogo bolj sledi življenjskemu ciklu tipičnega projekta, od njegove zasnove do zaključka. Knjiga vključuje veliko novih slik ter študij primera. Dodatna poglavja (ta izdaja jih ima že 30) še dodatno poudarjajo vidike vplivnih dejavnikov, pojmovanje uspeha projekta, projekte, ki vodijo do poslovnih sprememb, vlogo ljudi v projektih in širši poslovni kontekst. Knjiga je napisana izredno berljivo, brez nepotrebne žargona, je logično organizirana in elegantno sledljiva. K temu je treba dodati, da bralci dobijo s knjigo zgoščenko z dodatnimi gradivi, med njimi prosojnicami za vsako poglavje knjige. Glede na vse povedano, menimo, da bo opisana knjiga ostala med temeljnimi deli s področja projektnega menedžmenta tako za menedžerje kot tiste, ki projektne menedžment šele spoznavajo.</p>
	<p style="text-align: center;">Marko Nemeč Pečjak</p> <p style="text-align: center;"><b>ABC celovitega obvladovanja projektov in podpora z Microsoft Project 2010</b></p> <p style="text-align: center;">Leto izida in založnik: 2010, Pasadena</p> <p>Konec leta bo izšel obsežnejši priročnik, ki zajema znanja in izkušnje projektnega menedžmenta ter načine podpore z najnovejšo različico Microsoft Project, ki je prvič prevedena v slovenščino. Knjigo (priložen ji bo DVD) sestavljajo trije sklopi A, B in C:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sklop A vsebuje 12 poglavij osnov obvladovanja projektov in 12 poglavij dvojčkov, ki v postopnih korakih oblikujejo projektne modele s podporo MS Project Standard.</li> <li>▪ Sklop B je namenjen dvanajstim poglavjem izkušenj in zrelosti obravnavanja projektov, programov, naborov in gruč projektov. Dodanih je spet 12 poglavij-dvojčkov o podpori z MS Project Professional, MS Project Server 2010, pa tudi drugimi orodji.</li> <li>▪ Sklop C obsega popis preko 120 vzorčnih primerov projektov z najrazličnejših področij. Poleg učnih zgledov je veliko primerov iz prakse v zadnjem desetletju. Tako bo uporabnik priročnika lahko spoznal poleg načinov oblikovanja projektne modelov tudi načine sledenja in kontrole do zaključevanja projektov.</li> </ul> <p>Na priloženem DVD-ju boste našli res bogato vsebino: poskusno različico MS Project Standard v slovenščini; čez 120 projektne modelov, izdelanih z MS Projectom, ter vsaj delno projektne dokumentacije izbranih projektov - in seveda celotni priročnik v e-obliki.</p>



# STROKOVNI IN ZNANSTVENI ČLANKI IZ IJPM & PMJ

Iztok Palčič

## Seznam člankov iz znanstveno-strokovnih revij

Objavljamo imena avtorjev ter njihovih prispevkov v dveh svetovno najboljših revijah s področja projektnega menedžmenta *International Journal of Project Management (IJPM)* in *Project Management Journal (PMJ)*.

### International Journal of Project Management 5/2010

Avtorji	Naslov prispevka
Ofer Zwikael, Esther Unger-Aviram	HRM in project groups: The effect of project duration on team development effectiveness
April H. Reed, Linda V. Knight	Effect of a virtual project team environment on communication-related project risk
Jan Kratzer, Roger Th.A.J. Leenders, Jo M.L. Van Engelen	The social network among engineering design teams and their creativity: A case study among teams in two product development programs
Ralf Müller, Rodney Turner	Leadership competency profiles of successful project managers
E.G. Ochieng, A.D.F. Price	Managing cross-cultural communication in multicultural construction project teams: The case of Kenya and UK
Nicholas Clarke	The impact of a training programme designed to target the emotional intelligence abilities of project managers
Peter Shek Pui Wong, Sai On Cheung, Ray Tsuen Hoi Wu	Learning from project monitoring feedback: A case of optimizing behavior of contractors
Yongjian Ke, ShouQing Wang, Albert P.C. Chan, Patrick T.I. Lam	Preferred risk allocation in China's public-private partnership (PPP) projects
Karel de Bakker, Albert Boonstra, Hans Wortmann	Does risk management contribute to IT project success? A meta-analysis of empirical evidence
Andreas Wibowo, Sherif Mohamed	Risk criticality and allocation in privatised water supply projects in Indonesia
Wei Tong Chen, Po-Yi Chang, Ying-Hua Huang	Assessing the overall performance of value engineering workshops for construction projects

### International Journal of Project Management 6/2010

Avtorji	Naslov prispevka
Maria Adenfelt	Exploring the performance of transnational projects: Shared knowledge, coordination and communication
Daniel Sage, Andrew Dainty, Naomi Brookes	A consideration of reflexive practice within the critical projects movement
Joana G. Geraldi, Liz Lee-Kelley, Elmar Kutsch	The Titanic sunk, so what? Project manager response to unexpected events
Mark J. Ahn, Ofer Zwikael, Rebecca Bednarek	Technological invention to product innovation: A project management approach
Jyh-Bin Yang, Chi-Cheng Yang, Chih-Kuei Kao	Evaluating schedule delay causes for private participating public construction works under the Build-Operate-Transfer model
Jae-ho Choi, Jinwook Chung, Doo-Jin Lee	Risk perception analysis: Participation in China's water PPP market
Ivan W.H. Fung, Vivian W.Y. Tam, Tommy Y. Lo, Lori L.H. Lu	Developing a Risk Assessment Model for construction safety
Heap-Yih Chong, Rosli Mohamad Zin	A case study into the language structure of construction standard form in Malaysia
Zohar Laslo	Project portfolio management: An integrated method for resource planning and scheduling to minimize planning/scheduling-dependent expenses
Jairo R. Montoya-Torres, Edgar Gutierrez-Franco, Carolina Pirachicán-Mayorga	Project scheduling with limited resources using a genetic algorithm

**International Journal of Project Management 7/2010**

<b>Avtorji</b>	<b>Naslov prispevka</b>
Indre Maurer	How to build trust in inter-organizational projects: The impact of project staffing and project rewards on the formation of trust, knowledge acquisition and product innovation
Shazia Nauman, Azhar Mansur Khan, Nadeem Ehsan	Patterns of empowerment and leadership style in project environment
Karen E. Papke-Shields, Catherine Beise, Jing Quan	Do project managers practice what they preach, and does it matter to project success?
Karen E. Papke-Shields, Catherine Beise, Jing Quan	PM critical competency index: IT execs prefer soft skills
Arwin van Buuren, Jean-Marie Buijs, Geert Teisman	Program management and the creative art of cooptation: Dealing with potential tensions and synergies between spatial development projects
LiYaning Tang, Qiping Shen, Eddie W.L. Cheng	A review of studies on Public-Private Partnership projects in the construction industry
Xianhai Meng	Assessment framework for construction supply chain relationships: Development and evaluation
Chen Shouke, Wei Zhuobin, Li Jie	Comprehensive evaluation for construction performance in concurrent engineering environment
P. Ballesteros Pérez, M <sup>a</sup> .C. González-Cruz, J.P. Pastor-Ferrando	Analysis of construction projects by means of value curves
S. Thomas Ng, Ziwei Tang	Labour-intensive construction sub-contractors: Their critical success factors

**Project Management Journal 2/2010**

<b>Avtorji</b>	<b>Naslov prispevka</b>
Bredillet, Christophe N	Mapping the dynamics of the project management field: Project management in action (part 6).
Clarke, Nicholas	Emotional intelligence and its relationship to transformational leadership and key project manager competences
Saynisch, Manfred	Beyond frontiers of traditional project management: An approach to evolutionary, self-organizational principles and the complexity theory—results of the research program
Williams, Terry; Samset, Knut	Issues in front-end decision making on projects.
Al-Saleh, Yasser M.; Taleb, Hanan M.	The integration of sustainability within value management practices: A study of experienced value managers in the GCC countries
Anantamula, Vittal; Thomas, Michael	Managing global projects: A structured approach for better performance
Conforto, Edivandro Carlos; Amaral, Daniel Capaldo	Evaluating an agile method for planning and controlling innovative projects

**Project Management Journal 3/2010**

<b>Avtorji</b>	<b>Naslov prispevka</b>
Aubry, Monique; Lièvre, Pascal; Hobbs, Brian	Project management in extreme environments
Bredillet, Christophe N	Blowing hot and cold on project management
Garel, Gilles; Lièvre, Pascal	Polar expedition project and project management
Aubry, Monique; Lièvre, Pascal	Ambidexterity as a competence of project leaders: A case study from two polar expeditions
Récopé, Michel; Lièvre, Pascal; Rix-Lièvre, Géraldine	The commitment of polar expedition members to a project: Declared motivation or in situ mobilization?
Lecoutre, Marc; Lièvre, Pascal	Mobilizing social networks beyond project team frontiers: The case of polar expeditions
Godé-Sanchez, Cécile	Leveraging coordination in project-based activities: What can we learn from military teamwork?
Melkonian, Tessa; Picq, Thierry	Opening the “black box” of collective competence in extreme projects: Lessons from the French Special Forces
Rix-Lièvre, Géraldine; Lièvre, Pascal	An innovative observatory of polar expedition projects: An investigation of organizing

## Project Management Journal 4/2010

Avtorji	Naslov prispevka
Erling S. Andersen	Are we getting any better? Comparing project management in the years 2000 and 2008
Paul Littau, Nirmala Jyothi Jujagiri and Gerald Adlbrecht	25 years of stakeholder theory in project management literature (1984–2009)
Monique Aubry, Brian Hobbs, Ralf Müller and Tomas Blomquist	Identifying forces driving PMO changes
Yvan Petit and Brian Hobbs	Project portfolios in dynamic environments: Sources of uncertainty and sensing mechanisms
Perttu Dietrich, Pernille Eskerod, Darren Dalcher and Birinder Sandhawalia	The dynamics of collaboration in multipartner projects
Ravikiran Dwivedula and Christophe N. Bredillet	The relationship between organizational and professional commitment in the case of project workers: Implications for project management
Susan L. Adams and Vittal Anantatmula	Social and behavioral influences on team process
Saied Yousefi, Keith W. Hipel and Tarek Hegazy	Attitude-based strategic negotiation for conflict management in construction projects
Simon Collyer, Clive Warren, Bronwyn Hemsley and Chris Stevens	Aim, fire, aim—Project planning styles in dynamic environments
Sofia Pemsel and Kristian Widén	Creating knowledge of end users' requirements: The interface between firm and project



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

- ICB (IPMA Competence Baseline - IPMA, Version 3.0),
- PMBOK® Guide 2004 (PM Body of Knowledge - PMI).

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 menedžment.

**Program ZPM EDUCA** sestavljajo:

- **OSNOVNI MODUL:** Udeleženci pridobijo temeljna znanja s področja projektnega menedžmenta, ki med drugim tudi zadostujejo kandidatom za pridobitev mednarodnega certifikata iz projektnega menedžmenta.
- **NADALJEVALNI MODUL:** Delavnice podrobneje obravnavajo ožja področja menedžmenta projektov, s pomočjo katerih lahko posamezniki ali organizacije dosežejo odličnost projektnega menedžmenta.
- **APLIKATIVNI MODUL:** Vsebuje praktične delavnice z vsebinami, usmerjenimi v posamezna aplikativna področja, kjer se enkratne naloge izvajajo na projektni način.

#### Urnik seminarjev in delavnic v drugi polovici leta 2010

MESEC	DATUM	NAZIV SEMINARJA/DELAVNICE	NOSILEC/IZVAJALEC	MODUL
SEPTEMBER	21.09.2010	Menedžment IT projektov	B. Slivnjak	APL
	23.09.2010	Nepovratna sredstva EU – prijava projektov na razpise	M. Zajc	APL
	30.9.-1.10.2010	ABC projektnega menedžmenta	A. Hauc, I. Vrečko	OSN
OKTOBER	07.10.2010	Projektna pisarna in projektni informacijski sistem	A. Stare, A. Karin, I. Čuček	NAD
	08.10.2010	Priprava projekta – pot do uspešne in učinkovite izvedbe projekta	I. Vrečko	OSN
	14.-15.10.2010	Planiranje in vodenje projektov s pomočjo MS Project	M. Madžarac	OSN
	28.10.2010	Vodenje tima, motiviranje in komuniciranje	I. Login	
NOVEMBER	10.11.2010	TAO vodenja projektov	J. Berce	NAD
	17.11.2010	Ekonomika in načrtovanje vrednosti projektov	B. Semolič	OSN
	30.11.2010	Management tveganj in sprememb projekta	A. Stare	NAD
DECEMBER	09.12.2010	Strateški menedžment in projekti	A. Hauc, I. Vrečko	NAD

**Za spodaj našteje delavnice bomo termine določili, ko bomo prejeli zadostno število prijav.**

DATUM	NAZIV SEMINARJA/DELAVNICE	NOSILEC/IZVAJALEC	MODUL
Naknadno	Moderiranje planskih in problemskih delavnic	A. Planinc Rozman	NAD
Naknadno	Financiranje projektov	A. Hauc	NAD
Naknadno	Uvajanje projektnega načina dela v podjetje	A. Križnič	NAD

**Opis vsebin delavnic najdete na spletnih straneh Agencije Poti ([www.agencija-poti.si](http://www.agencija-poti.si); Izobraževanja, ZPM - EDUCA 2010).**



**CENA POSAMEZNIH SEMINARJEV (DDV NI VKLJUČEN):**

- enodnevni seminar 238,00 EUR
- dvodnevni seminar 368,00 EUR

**CENA UDELEŽBE NA MODULU (DDV NI VKLJUČEN):**

- osnovni modul 1.435,00 EUR
- osnovni modul brez MS Project 1.056,00 EUR
- nadaljevalni modul 1.416,00 EUR

**POPUSTI PRI KOTIZACIJI ZA ČLANE ZPM:**

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

---

**DODATNE INFORMACIJE O PROGRAMU:****Slovensko združenje za projektni management**

Program ZPM EDUCA

**dr. Aljaž Stare**

Stegne 7, 1000 Ljubljana

E-pošta: [zpm-educa@zpm-si.com](mailto:zpm-educa@zpm-si.com)**PRIJAVA IN DODATNE INFORMACIJE O IZVEDBI SEMINARJEV:****Agencija POTI****ga. Brina Medvešček**

Stegne 7, 1000 Ljubljana

Tel.: 01/51-13-921; Faks: 01/ 51-90-247

E-pošta: [brina.medvescek@agencija-poti.si](mailto:brina.medvescek@agencija-poti.si)



Slovensko združenje za projektni menedžment (ZPM) med drugim izvaja tudi mednarodni program certificiranja strokovnjakov s področja projektne menedžmenta – program IPMA SloCert. Program IPMA SloCert je akreditiran in verificiran s strani mednarodnega projektne združenja IPMA (International Project Menedžment Association), kar zagotavlja, da so IPMA certifikati, pridobljeni v Sloveniji, veljavni po vsem svetu in enakovredni IPMA certifikatom, pridobljenim kjerkoli drugje. Interes za pridobitev mednarodnega IPMA certifikata v celem svetu narašča. Baza vseh IPMA certificirancev se približuje številu 100.000, pri čemer je izrazit progresivni trend večanja v zadnjih nekaj letih.

Vabimo vas, da v kolikor še niste s strani IPMA certificiran projektni menedžment, lahko to kmalu tudi postanete in se tako priključite veliki družini prepoznavnih IPMA projektne strokovnjakov, ki se zmeraj znova dokazujejo v različnih kulturnih okoljih celega sveta ter na različnih tipih projektov. Kmalu pričenjamo z novim ciklusom certificiranja letošnjih kandidatov. V letu 2008 smo, skladno z našo željo po permanentnem izboljševanju procesa certificiranja, vpeljali kar nekaj novosti glede na pretekla leta (npr. skrajšanje časa certificiranja, opcijsko izbiranje dopolnilnih seminarjev, izvajanje dveh ciklusov certificiranja v enem letu, skupinski popusti ipd.). Na spletni strani ZPM boste našli vrsto dodatnih informacij o certifikaciji v letu 2008 (<http://sl.zpm-si.com/certificiranje/>) ter tudi povezavo na spletno stran IPMA, kjer so navedeni vsi IPMA certificiranci (<http://www.ipma.ch/certification/operation/cpmsp/Pages/default.aspx>) – med njimi ste morda tudi vi, vsekakor pa ste lahko med njimi kmalu tudi vi!

**Pridobite si mednarodno veljavno dokazilo, da imate ustrezne kompetence za uspešno obvladovanje projektne dela ter si s tem zagotovite možnosti hitrejšega razvoja lastne poklicne kariere. Svojim »naročnikom« projektov izkažite, da ste profesionalen projektni manager, kar jim zagotavlja manjše tveganje za uspešno realizacijo njihovih projektov. Kot posameznik in kot podjetje si pridobite konkurenčno prednost pred drugimi »necertificiranimi« izvajalci projektov. POSTANITE IPMA CERTIFICIRAN PROJEKTNI MANAGER!**

Da pa bi IPMA certifikacija tudi v Sloveniji dosegla razsežnosti prepoznavnosti, kot jo imajo npr. v Avstriji, Nemčiji, na Finskem ipd., vas prosimo, da po svojih najboljših močeh opozorite oziroma obvestite o možnostih IPMA certificiranja svoje kolege, znanke, prijatelje in ostale, ki se ukvarjajo s projekti ali se bodo kmalu srečevali s projektne delom, da je pred vrati novi cikel certificiranja. V kolikor menite, da bi bilo smiselno kje pripraviti nekakšno informacijsko ali promocijsko predstavitev programa IPMA SloCert, prosimo, da nas o tem obvestite (mail: [slocert@zpm-si.com](mailto:slocert@zpm-si.com)) in bomo to tudi izvedli. V kolikor bi morebiti potrebovali kakšen promocijski material za širitev informacije o programu SloCert, prosimo, da nas obvestite tudi o tem in vam bomo materiale posredovali. Torej, če lahko na kakršenkoli način pripomorete k širjenju informacije o programu SloCert, bomo zelo veseli, hkrati pa boste s tem pripomogli k večanju prepoznavnosti projektne dela in posledično večanju lastne prepoznavnosti!

Lep pozdrav in obilo projektne uspehov še naprej.

Slovensko združenje za projektni management  
program IPMA SloCert

---

## **DODATNE INFORMACIJE O POROGRAMU SLOCERT:**

**mag. Igor Vrečko**, direktor programa IPMA SloCert  
e-pošta: [igor.vrecko@uni-mb.si](mailto:igor.vrecko@uni-mb.si)  
GSM: +386 (31) 643 655

**mag. Matjaž Madžarac**, sekretar ZPM  
e-pošta: [slocert@zpm-si.com](mailto:slocert@zpm-si.com)  
GSM: +386 (51) 383 193



## ZAKAJ POSTATI ČLAN ZPM?

### Mednarodni združenji IPMA, ICEC

Člani ZPM pridobijo hkrati članstvo v mednarodnih organizacijah IPMA in ICEC.

### Projektni forum ZPM

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

### Program SloCert

Člani ZPM imajo 3 % popust pri vključitvi v ZPM-ov program certifikacije SloCert, v okviru katerega lahko kandidati pridobijo mednarodno veljavni certifikat s področja projektnega menedžmenta.

### 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 menedžmenta.

### 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 menedžmenta.

### Informacije in povezave

Člani ZPM pridobivajo v elektronski, pisni ali ustni obliki najnoveše domače in mednarodne informacije s področja projektnega menedžmenta ter imajo možnost navezovanja stikov in izmenjave izkušenj s pomembnimi nacionalnimi in mednarodnimi organizacijami ali strokovnjaki.

### Spletna stran ZPM

Spletna stran ZPM nudi veliko informacij in podatkov, ki so povezani z delovanjem združenja.

### Baze podatkov

Člani ZPM prejemajo informacije o literaturi, programskih paketih, kongresih, seminarjih doma in v tujini, po potrebi pa

prejmejo tudi informacije o potencialnih partnerjih pri izvajanju projektov ali pa predlog perspektivnega mladega kadra z ustreznim znanjem in osnovnimi izkušnjami na področju projektnega menedžmenta.

### 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

Študenti dodiplomskega in podiplomskega študija se v okviru združenja združujejo v sekcijo "Mladih Projektnih Managerjev", ki zagotavlja vzpostavljanje praviloma prvih sodelovanj s podjetji na področju projektov (opravljanje obvezne ali kako drugače dogovorjene prakse), prirejajo srečanja in delavnice s projektnimi menedžerji in podobno ter si tako pridobivajo izkušnje in poznanstva.

### Družabni dogodki

ZPM se zaveda tudi pomena družabnega dela srečevanja svojih članov in drugih projektne 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 prej opisane razloge za članstvo, katere se trudimo neprestano širiti, tako da lahko že med letom pričakujete dodatne novosti in 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,

- 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,
- 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,
- 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 logotipa organizacije v publikacijah ZPM, reviji Projektna mreža Slovenije in na spletnih straneh ZPM z aktivno povezavo do njenih spletnih strani.

**Prijavnice za članstvo v ZPM najdete na spletni strani ZPM: <http://sl.zpm-si.com/clanstvo/>.**

## KORPORACIJSKI ČLANI ZPM

**Notranjski ekološki center**

Ppopokova ulica 4, SI-1380 Cerknica  
Tel. +386 59 044 133  
Faks +386 1 7096 260  
E-pošta: lili.mahne@siol.net  
Spletna stran: www.nec-cerknica.si

**SAVA d.d. Kranj**

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

**SCT d.d.**

Slovenska cesta 56, SI-1001 Ljubljana  
Tel. 01/434-50-45  
Faks 01/434-50-46  
E-pošta: andrej.kerin@sct.si  
Spletna stran: www.sct.si

**SMART COM d.o.o.**

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

**Litostroj Power, d. o. o.**

Litostrojska 50, SI-1515 Ljubljana  
Tel. 01/58 24 100  
Faks 01/58 24 171  
E-pošta: info@litostroj-ei.si  
Spletna stran: www.litostroj-ei.si/

**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

**POŠTA SLOVENIJE d.o.o.**

Slomškov trg 10, SI-2000 Maribor  
Tel. 02/449 2000  
Fax 02/449 2111  
E-pošta: info@posta.si  
Spletna stran: www.posta.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/

**Zavod za zdravstveno varstvo Celje**

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

**CENTER ZA EVROPSKO PRIHODNOST**

Grajska cesta 1, SI-1234 Mengeš  
Tel. 01/560-8600  
Faks 01/560-8601  
E-pošta: cep@cep.si  
Spletna stran: www.cep.si

**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

**Savatech, d. o. o.**

Škofjeloška c. 6, SI-4000 Kranj  
Tel. 04/206 60 80  
Faks 04/206 64 60  
E-pošta: savatech@savatech.si  
Spletna stran: www.savatech.si

**KRKA, tovarna zdravil, d.d.**

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

**Telekom Slovenije d. d.**

Cigaletova 15, SI-1000 Ljubljana  
Tel. 080 80 00  
E-pošta: matjaz.madzarac@telekom.si  
Spletna stran: www.telekom.si

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

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

**Next Level Consulting, Office Slovenia**

Tržaška 279, SI-1000 Ljubljana  
Tel. 01/ 256 48 98  
Faks 01/ 256 48 99  
Spletna stran: www.nextlevelconsulting.eu

**Nova KBM d.d.**

Ulica Vita Kraigherja 4, SI-2000 Maribor  
Tel. 02/229 22 90  
Faks 01/252 43 33  
Spletna stran: www.nkbm.si





# 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 namenjamo 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 projektne načina dela.

V primeru, da se odločite za oglaševanje v naši reviji, Vas prosimo, da se obrnete na glavnega urednika, Iztoka Palčiča ([iztok.palcic@uni-mb.si](mailto:iztok.palcic@uni-mb.si)) ali tehnično urednico, Tanjo Arh ([tanja@e5.ijs.si](mailto:tanja@e5.ijs.si)). Več o oblikah in pripravi oglasov, lahko najdete v **Splošnih pogojih oglaševanja v reviji Projektna mreža Slovenije**.

## SPLOŠNIPOGOJI OGLAŠEVANJA V REVIMI PROJEKTNIA MREŽA SLOVENIJE

### 1. Cene

Cene v ceniku že vključujejo DDV in veljajo za objavo pravočasno oddanega oglasa, pripravljenega za tisk. Pripravo, obdelavo in popraviljanje oglasov zaračunavamo posebej, 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 projektne management, Stegne 7, 1000 Ljubljana) ali po e-pošti na naslov [tanja@e5.ijs.si](mailto:tanja@e5.ijs.si). Revija izhaja trikrat letno: v aprilu, septembru in decembru.

### 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 formatu, EPS formatu 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 po e-pošti na naslov: [iztok.palcic@uni-mb.si](mailto:iztok.palcic@uni-mb.si) ali [tanja@e5.ijs.si](mailto:tanja@e5.ijs.si). Revija izhaja trikrat na leto: v aprilu, septembru in decembru. Materiale nam lahko posredujete tudi na CD-ju po pošti na naslov uredništva (Tanja Arh, Slovensko združenje za projektne management, Stegne 7, 1000 Ljubljana).








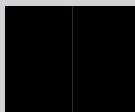
### 7. Druge oblike oglaševanja

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

### 8. Ugodnosti za oglaševalce

- oglas v dveh številkah, dodatni 10 % popust,
- oglas v treh številkah, dodatni 15 % popust,
- plačilo oglasa pred izidom številke, dodatni 5 % 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.

## MOŽNE OBLIKE IN CENIK OGLASNEGA PROSTORA

OBLIKA								
FORMAT	1/1	1/2 ležeča	1/2 pokončna	1/3 ležeča	1/3 pokončna	1/4	pasica	2/1 (sredinska stran)
VELIKOST [mm]	210 X 297	210 x 148,5	105 x 297	210 x 99	70 x 297	105 x 148,5	210 x 35	420 x 297
CENA [EUR]	1.050,00	520,00	520,00	420,00	420,00	270,00	270,00	1.900,00

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

# POVZETKI | ABSTRACTS

## The proces of project selection and management in project portfolio as a tool to achieve strategic goals

Janja Šuler

The main purpose of this paper is to present results of the research on project portfolio praxis in Slovenian middle-sized and large companies as well as to introduce the model of strategy implementation through project portfolios. Firstly, concepts of strategy implementation through projects, project portfolio and project portfolio management are presented. A great portion of attention is also given to the concept of strategic controlling as a key part of project portfolio management process, since it enables companies to effectively adjust to changes and trends perceived in their environment. The empirical research on project portfolio praxis in Slovenia that was conducted in 2007 is based on the bias of 138 middle-sized and large Slovenian companies. Four different dimensions have been investigated in the research, namely: 1. Extent to which project portfolios as mean of implementing companies' strategies are developed in Slovenia; 2. Key criteria Slovenian companies use to select projects into project portfolios; 3. Reasons for the possible gap between projects planned and projects executed; 4. Maintaining congruency between strategies and projects for their implementation. Finally, the model of strategy implementation through project portfolios is presented, which serves as a thought and a guide towards effective strategy implementation through projects.

**Keywords:** strategy implementation through projects, project portfolio, project portfolio management

## Primerjava izkušenj projektnega vodenja v ZDA, Italiji in Združenih arabskih emiratih

Michael Tomasik

Globalni napredek in živahno gospodarsko dogajanje je v preteklih letih botrovalo številnim ambicioznim gradbenim projektom po svetu. Avtor članka, arhitekt, programski vodja in poslovni svetovalec je med leti 2004 in 2009 vodil projektne skupine na številnih pomembnih projektih. Vsi projekti so bili izredno ambiciozni in napredni, v skupni vrednosti okoli 5.5 milijarde dolarjev. Čeprav je bila organizacija projektov v marsičem podobna, so bile med izvedbami posameznih projektov tudi velike razlike, glede na pristop lastnikov in kulturne razlike med lastniki in člani timov. Ta članek skozi osebna opažanja avtorja raziskuje nivoje zrelosti treh projektov, v katere je bil vključen na način, ki izpostavlja nekaj njihovih prednosti in slabosti. Predstavljena so praktična priporočila, ki presegajo kulturne razlike, ter navedba novih znanj in izkušenj, ki jih je pridobil v obdobju med pričetkom projekta, načrtovanjem, izvedbo in nadzorom.

**Ključne besede:** projektno vodenje, kulturne razlike, arhitekturno projektiranje, nadziranje gradnje

## Everything runs in to three beautiful valleys: How to create new tourist destination – case of Zasavje region

Andrej Šumer

In article we present tourism development in Zasavje region. Because our priority of tourism development is cultural tourism, we are presenting basic properties about cultural tourism in Slovenia and in the world. Our first project of tourism development was Natura 2000 – tourist attractions of Zasavje region. We present key findings of research, analysis and guidelines for tourism development in Zasavje region. That all together will not stop just with words, we provided the project Everything run in to three beautiful valleys. In article we are presenting key activities of project (establishment of professional organization for tourism development, marketing, destination branding, designing of new touris products, educations, trainings, researches and analysis). We give a concrete solutions for successful development of tourism, taking into account of all factors for tourism development (human resource management, specifics of Zasavje region, trends in global tourism, organization of tourism, marketing, monitoring results, etc.).

**Keywords:** cultural tourism, regional development, tourism development, V 3 krasne, Zasavje region

## Project Management Terms

Andrej Škarabot, Andrej Kerin

This paper presents frequently used terms in the field of project management sorted alphabetically in a table according to English expressions in the first column, followed by one or several correspondent (synonymous) terms (phrases) in Slovene. The Authors took in account the terms in English according to mostly known world PM standards and Slovene expressions according to two translated standards and other literature in Slovene. There is also an electronic version sorted alphabetically according to expressions in Slovene language. Both versions are available on the web page <http://www.zpm-si.com>.

**Keywords:** project management terminology

# ERRATUM

Glavni urednik se opravičuje avtorjema dr. Marjanu Leberju in dr. Majdi Bastič za napačno objavo naslova njunega članka v 1. številki (april 2010), letnik XIII Projektne mreže Slovenije. Pravilni naslov članka je Inovacijska sposobnost kot ključna kompetenca v industrijskem okolju.

Iztok Palčič, glavni urednik

