

# 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 ideje 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 prioritete 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 vloženi 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 projektov 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 projektovih 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 projektovih 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 projektovih 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.

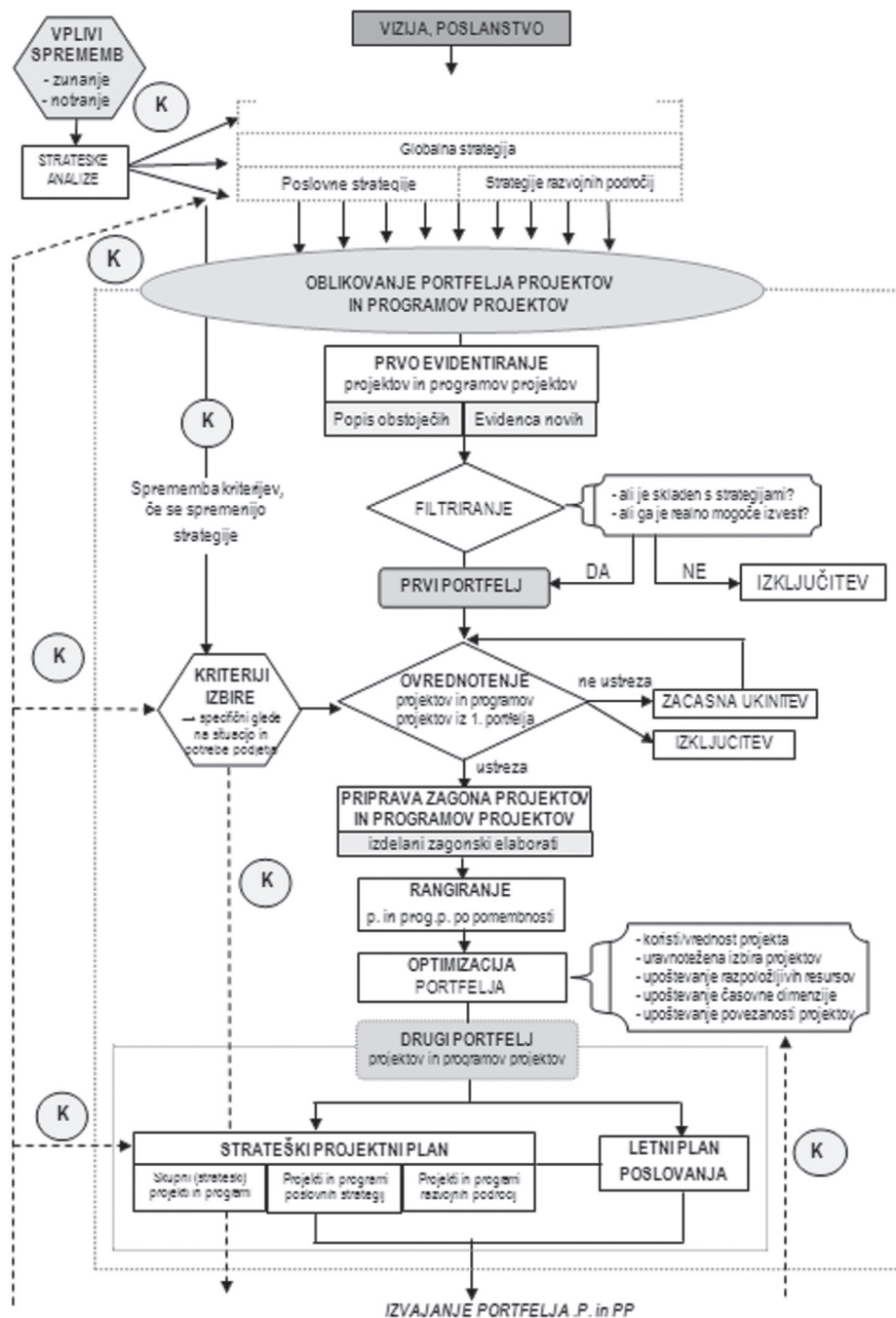
V skladu s predstavljenim modelom oblikuje podjetje svoje strateške cilje na osnovi vizije in poslanstva, pri tem pa upošteva tudi dogajanja v svojem okolju in pojavljajoče se trende. Z oblikovanjem strateških ciljev se preverjanje okolja in morebitnih sprememb ne konča, temveč se oblikuje kot kontinuiran 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

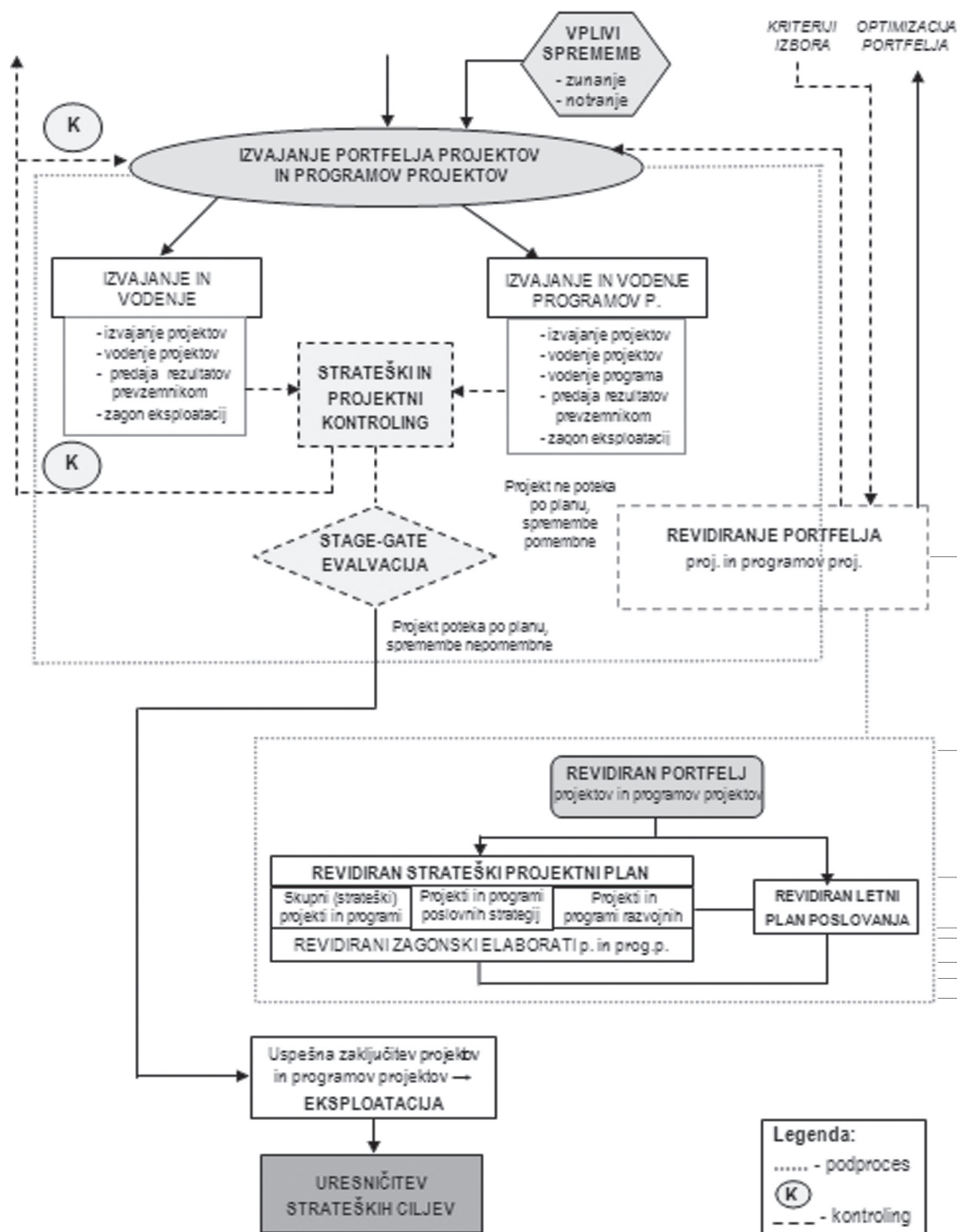
procesa je uravnotežen in najbolj optimalen (drugi) projektni portfelj. Na tej osnovi podjetje izdela strateški projektni plan s konkretiziranimi zagonskimi elaborati projektov in programov projektov, v portfelju pa upošteva tudi letni plan poslovanja. Temu nato sledi izvajanje izbranega portfelja projektov, 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 izvedenju 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

LEVINE, H. A. (2005). *Project portfolio management: a practical guide to selecting projects, managing portfolios, and maximizing benefits*, Jossey-Bass, San Francisco.

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.

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.

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.

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.

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.

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.

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).

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.

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.

GRUNDY, T. (1998). *Strategy implementation and project management*, *International Journal of Project Management*, let. 16, št. 1 (februar 1998), str. 42-50.

PELLEGRINELLI, S. in BOWMAN C. (1994). *Implementing strategy through projects*, *Long Range Planning*, let. 27, št. 4 (avgust 1994), str. 125-132.

HAUC, A., KOVAČ, J. in SEMOLIČ, B. (1993). *Projektno usmerjen strateški management*, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Maribor, Slovenija.

ARTTO, K.A. (2001). *Project Portfolio Management – The link between projects and Business Management*. The

*Finnish National Project day 2001 Conference*, 1-22.

HAUC, A. (2007). *Projektni management*, GV založba, Ljubljana, Slovenija.

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.

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.

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.

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.

SCHWALBE, K. (2006). *Introduction to project management*. Course Technology – Thomson Learning, Boston, ZDA.

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.

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.

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.

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.

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.

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.