

# Vsebina

1.	STRATEGIJE IN PROJEKTI.....	11
1.1.	Značilnosti začetka tega stoletja.....	13
2.	PROCESI USTVARJANJA IN PROJEKTI.....	21
2.1.	Procesi ustvarjanja.....	22
2.2.	Multiprojektno poslovanje.....	24
2.3.	Projekt.....	26
2.4.	Projekti kot ciljni in časovno omejeni procesi.....	31
2.5.	Projekt kot proces doseganja ciljev.....	46
2.6.	Namen in rezultati projekta.....	52
2.6.1.	Projekt v strukturi namenskih in objektnih ciljev.....	61
2.6.2.	Načini določanja tehnologije izvedbe projekta.....	63
2.7.	Projektno usmerjena podjetja.....	64
2.7.1.	Namenski cilji komercialnih projektov v projektno usmerjenih podjetjih.....	69
2.8.	Vrste projektov.....	71
2.8.1.	Determinirani projekti.....	77
2.8.2.	Stohastični projekti.....	79
2.8.3.	Interni in zunanji primarni projekti.....	83
2.8.4.	Enkratni projekti.....	84
2.8.5.	Multiprojektne procese.....	86
2.8.6.	Veliki projekti.....	88
2.8.7.	Programi projektov.....	92
2.8.8.	Projekti z neposrednimi ekonomskimi učinki.....	94
2.8.9.	Projekti s posrednimi ekonomskimi učinki.....	104

2.8.10.	Projekti gradnje za trg. ....	109
3.	PROJEKTI IN STRATEGIJA RAZVOJA PODJETIJ .....	117
3.1.	Rast in razvoj podjetja .....	118
3.1.1.	Poslovne in strateške krize .....	124
3.2.	Načini oblikovanja in izvajanja strateških razvojnih programov	126
3.3.	Zagon strategij in projektov .....	129
3.3.1.	Pretvorba strategij v projekte .....	138
3.3.2.	Priprava zagona programa projektov .....	144
3.3.3.	Pretvorba strategij v program projektov .....	147
3.3.4.	Zagonski elaborati projektov in program projektov .....	149
3.4.	Projekti in razvojni programi .....	153
3.4.1.	Proces projektnega izvajanja strategij .....	154
3.4.2.	Proces projektnega izvajanja strategije z integracijo strateškega odločanja v projekte .....	158
3.4.3.	Projekti in njihova neposredna vloga za podjetja in druge organizacije .....	160
3.5.	Zagon in vodenje izvajanja projekta .....	166
3.5.1.	Načelo usklajevanja projektov .....	167
3.6.	Strateški upravljalni proces .....	172
3.6.1.	Proizvodnja projektov .....	176
3.7.	Strateški projektni plan .....	181
3.7.1.	Povezanost projektov v strateškem projektne planu .....	182
3.7.2.	Projektne portfelj .....	186
3.7.3.	Strateški projektne plan in njegov pomen za management ...	188
3.7.4.	Organizacija za oblikovanje in izvajanje strateškega razvojnega programa in strateškega projektne plana .....	190
4.	PROJEKTI IN PROJEKTNI SISTEMI .....	193
4.1.	Projektne sistem .....	195
4.1.1.	Modeli organiziranja projektov za potrebe lastnega razvoja ..	204
4.1.2.	Modeli organiziranja projektov pri projektne usmerjenih podjetjih za multiprojektne poslovanje .....	210
4.2.	Projektne sistem in obstoječa organizacijska struktura .....	215

---

5.	PROJEKTNI MANAGEMENT . . . . .	221
5.1.	Temeljno načelo vodenja izvajanja projektov . . . . .	228
5.2.	Aktivnost v projektu . . . . .	231
5.2.1.	Vhodno-izhodni parametri aktivnosti . . . . .	233
5.2.2.	Pomen vhodno-izhodnih parametrov aktivnosti za vodenje projektov . . . . .	235
5.3.	Planiranje projekta in programa projektov . . . . .	238
5.3.1.	Vrste planov projektov . . . . .	242
5.3.2.	Ocenjevanje trajanja aktivnosti . . . . .	245
5.4.	Planiranje in priprava zagona projekta . . . . .	249
5.4.1.	Retrogradna razčlenitev projekta . . . . .	257
5.5.	Stopnja konkretizacije, planiranje projekta in ponovni zagoni projektov . . . . .	263
5.5.1.	Dinamika izvajanja projekta in stopnja konkretizacije . . . . .	265
5.5.2.	Stopnja konkretizacije za determinirane in stohastične projekte . . . . .	267
5.6.	Planiranje projektov po metodi odločitvenih dogodkov . . . . .	274
5.6.1.	Struktura odločitvenih dogodkov . . . . .	275
5.6.2.	Metoda retrogradnega odločitvenega planiranja . . . . .	280
5.7.	Vzporedna izvedba projektov . . . . .	281
6.	VODENJE PROJEKTOV . . . . .	285
6.1.	Naloge projektnega managementa . . . . .	286
6.2.	Projektni informacijski sistem . . . . .	294
6.2.1.	Projektne podatkovne baze . . . . .	297
6.3.	Vodenje izvajanja projektov . . . . .	300
6.3.1.	Izvajalski cikel pri vodenju projekta . . . . .	302
6.3.2.	Upravljalni cikel pri vodenju projektov . . . . .	307
6.3.3.	Kontrole izvajanja projektov . . . . .	310
6.3.4.	Kontrola izvajanja posameznega projekta . . . . .	314
6.4.	Vodenje izvajanja strateškega razvojnega programa . . . . .	318
6.5.	Organiziranje izvajanja projekta . . . . .	324
7.	PROJEKTNA ORGANIZACIJA . . . . .	327
7.1.	Vrste projektne organizacije . . . . .	332
7.1.1.	Metoda matričnega razčlenjevanja projektnega vodenja . . . . .	336

7.1.2.	Organizacija projektne managementa . . . . .	339
7.1.3.	Projektne in strokovne management projekta . . . . .	342
7.1.4.	Vključevanje organizacije projektne managementa v celovito organizacijo . . . . .	345
7.1.5.	Organizacija projektne managementa v projektne usmerjenih podjetjih . . . . .	348
7.2.	Projektne pisarne in podpora . . . . .	350
7.3.	Procesno oblikovanje projektne organizacije . . . . .	359
7.4.	Oblike vodstva projektov . . . . .	367
7.4.1.	Opazovalec in poročevalec . . . . .	367
7.4.2.	Planer . . . . .	368
7.4.3.	Koordinator projekta . . . . .	368
7.4.4.	Vodja projekta . . . . .	368
7.4.5.	Projektne manager . . . . .	369
7.4.6.	Čista projektne organizacija . . . . .	369
7.4.7.	Funkcijski vodja projekta . . . . .	369
7.4.8.	Reševalec projekta . . . . .	370
7.5.	Izbira sodelavcev za projektne organizacijo . . . . .	372
7.6.	Projektne manager in projektne okolje . . . . .	375
7.6.1.	Projektne okolje – projekt . . . . .	377
7.6.2.	Projektne okolje – projektne sistem . . . . .	379
7.6.3.	Projektne okolje – ljudje . . . . .	380
7.6.4.	Projektne okolje – organizacijska struktura . . . . .	381
7.6.5.	Projektne okolje – projektne organizacija . . . . .	382
7.6.6.	Okolje projekta . . . . .	382
7.6.7.	Projektne okolje – informacijski sistem . . . . .	383
8.	PROJEKTNI MANAGEMENT IN PROJEKTNA DRUŽBA . . . . .	385
	Literatura . . . . .	393
	Stvarno kazalo . . . . .	403
	Dodatek . . . . .	407

# 1. Strategije in projekti

PROJEKT KOT ČASOVNO OMEJEN PROCES je star toliko kot človeštvo. Lahko trdimo, da je toliko star, kolikor časa poznamo ustvarjalnost. **Največje dosežke je človek ustvaril s pomočjo enkratnih in časovno omejenih procesov, ne glede na to, na katero področje človeškega delovanja se to nanaša.** Zgodovina človeštva ali bolje **zgodovina projektov** to trditev dokazuje. Ali se jim je vedno reklo projekt, niti ni pomembno vprašanje. So pa bili vedno časovno omejeni procesi, katerih namen je bil ustvariti nekaj novega, praviloma kar prej ni obstajalo, pa najsi gre za projekte egipčanskih piramid, naselij Inkov in Majev, gradnjo kitajskega zidu, Sueški in Panamski prekop, gradnjo cerkva in drugih sakralnih znamenj, za gradnjo Eifflovega stolpa, za pripravo prve serijske proizvodnje avtomobilov pri Fordu, projekte oziroma programe projektov osvajanja vesolja, zagotavljanja novih energetskih virov, za program projektov gradnje avtocest, nove izdelke in še bi lahko naštevali. Lahko pa v potrditev navedemo še aktualne projekte, kot so gradnja največjega potniškega letala Airbus 380, gradnja največje hidroelektrarne na Kitajskem na Jezu treh sotesk na reki Jangcekjang, mednarodna vesoljska postaja, projekti v sklopu priprav na polet človeka na Mars ali pa projekti, s katerimi se dosega razvoj Slovenije, kot je npr. program gradnje avtocest kot najobsežnejši gradbeni podvig vseh časov v Sloveniji, projekti, ki so bili potrebni, da je Slovenija postala članica EU, projekt prehoda na poklicno vojsko ali zadnji projekt prehoda na evro s 1. januarjem 2007 in vrsta drugih projektov, ki so v snovanju in so in bodo nujni za izvajanje strategije nadaljnjega razvoja države, trenutno predvideni do leta 2023. Vsako nadaljnje naštevanje bi samo dodatno potrjevalo izrečeno trditev o tem, da smo največje dosežke ustvarili s pomočjo projektov.

Enako vprašanje si lahko postavimo tudi za podjetja in druge organizacije. So največje dosežke ravno tako dosegala s projekti? Pregled teh dosežkov bi nas zlahka prepričal, da je tako, saj razvoj izdelkov, osvajanje trgov, postavitev

novih proizvodenj, uvajanje novih zavarovalniških, bančnih, zdravstvenih in drugih storitev pripomore k razvoju podjetij in organizacij, kar podobno lahko trdimo tudi za neprofitne organizacije, javne zavode, organizacije civilne družbe itd., vse do posameznika. Vseh ni mogoče niti navesti, pa tudi njihovih projektov ne. Poznavalci teh podjetij bi namreč takoj lahko našli projekte, ki so jih ta podjetja in organizacije izvedli za svoj razvoj. Med temi podjetji ali organizacijami bi jih bilo veliko s prodornim in dobrim poslovanjem, nekatera od njih pa so zašla v težave, se preoblikovala v več manjših podjetij ali šla v stečaj, kar se je dogajalo predvsem po osamosvojitvi Slovenije. Je bila napaka v tem, da niso izvajala projektov, so »zaspala« v razvoju ali so imela napačno strategijo? Vzrokov je seveda veliko. Nekaj pa jih je le treba še posebej poudariti. Je bil management teh podjetij dovolj ustvarjalen, strateško usmerjen, je aktiviral projekte, ki bi bili potrebni za nadaljnji razvoj, za doseganje višje konkurenčnosti, se je zavedal pomena zniževanja stroškov, je poznal razmere v okolju, ki lahko podjetje ogrozijo v njegovi rasti in razvoju? Je vedel, da je treba oblikovati in izvajati takšno strategijo, takšne projekte, s katerimi bi reševali strateške krize, s katerimi se soočamo danes?

Danes, ko postajamo **družba nenehne konkurenčnosti**, o čemer govorimo še na drugem mestu, se morajo ne samo podjetja, temveč tudi druge organizacije in celo države, spoprijeti s tem izzivom in hkrati upoštevati vse spremembe, ki so značilne za današnje poslovno in drugo okolje. Potrebne so nove strategije in s tem novi projekti, ki lahko zagotovijo obstanek in razvoj v tej čedalje bolj razvijajoči se družbi nenehne konkurenčnosti.

Pojem konkurenčnosti lahko obravnavamo z različnih vidikov in na različne načine. Pri oblikovanju strategij je v podjetjih vsekakor v ospredju vprašanje, kako konkurenčnost vgraditi v strategije. Gre torej za to, da se oblikuje strategija, ki bo zagotovila konkurenčnost z novimi programi, z boljšimi izdelki, trženjem in drugimi prijemi. Dolgo je v praksi prevladovalo mnenje, da je konkurenčnost dosežena že s konkurenčno strategijo, ki smo si jo postavili. V sedanji dinamiki poslovanja v družbi nenehne konkurenčnosti pa to ni zadošten pogoj. Konkurenčnost se v čedalje večji meri dosega s hitrim projektnim izvajanjem strategij, še posebej če vsebujejo konkurenčne elemente. Projekti se morajo izvajati tako, da se doseže konkurenčnost, ki je bila predvidena s strategijo. Izvesti se morajo hitro, z optimalnimi stroški in seveda ustrezno kakovostjo. Gre torej za to, da se celoten proces izvede kar se da hitro ob vseh drugih zahtevah, ki pogojujejo konkurenčnost. Konkurenčnost pa se dosega tudi s pravočasnim premagovanjem strateških kriz. Strateška kriza pred avtomobilsko industrijo je vsekakor bližajoče se pomanjkanje nafte, ki že zdaj zah-

teva intenzivno izvajanje vrste projektov za iskanje novih goriv in motorjev. To zahtevajo tudi čedalje strožji okoljevarstveni predpisi in sploh veliki problemi segrevanja in onesnaževanja ozračja. Potrebni bodo novi in novi projekti, ne samo v avtomobilski industriji.

Ali zadostuje samo hitra, stroškovno optimalna in kakovostna izvedba strateškega upravljalnega procesa, da se doseže večja konkurenčnost? Čedalje bolj se kaže, da je pogoj za večjo konkurenčnost tudi **spodobnost obvladovanja sprememb**. Podjetje, ki se ne zna hitro in uspešno odzivati na spremembe, tudi ne more oblikovanja in izvajanja svoje strategije prilagoditi vplivom teh sprememb. Konkurenca, ki ji to uspeva, pa zanesljivo pridobiva in si laže zagotavlja konkurenčne prednosti. Zato se iščejo nove rešitve, ki naj bi razrešile problem konkurenčnosti v tej smeri.

## 1.1. Značilnosti začetka tega stoletja

Značilnosti začetka tega stoletja, lahko bi rekli tudi začetka tega tisočletja, ki pomembno vplivajo na dogajanje v poslovnem svetu ali svetu nasploh, so:

- spremembe,
- konkurenčnost,
- globalizacija,
- čas,
- globalne strateške krize.

### Spremembe

Spremembe postajajo stalnica življenja, na to je opozoril že grški filozof Heraklit 513. leta pr. n. š., ko je postavil trditev, da *edino, kar je stalno, so spremembe*. Spremembe vplivajo na izvajanje skoraj vseh procesov v podjetjih in postavljajo pred management nove naloge, izzive in probleme. Posebej moramo poudariti vpliv sprememb na procese oblikovanja in izvajanja strategij, s katerimi se torej načrtuje višja konkurenčnost in s projekti tudi dosega. Gre torej za potrebo, da se **v procesih oblikovanja strategij upoštevajo vplivi trenutnih sprememb, določene spremembe pa predvidijo kot riziki ter njihovi vplivi upoštevajo pri izvajanju strategij, torej projektov, in seveda pri načrtovanju rednega poslovanja**. Zavedati pa se moramo, da je danes predvidevanje sprememb in s tem njihovih vplivov nezanesljivo in tako ostane edino pomagalo

za premagovanje tega problema **sprotno obvladovanje sprememb** ali živeti s spremembami.

Ko govorimo o spremembah, imamo v mislih tiste, ki dajejo ton današnjim dogajanjem. Gre za naslednje spremembe:

- spremembe zaradi novih političnih razmer,
- spremembe v zvezi s posledicami vojnih žarišč,
- spremembe na področju ponudbe in povpraševanja,
- spremembe kot posledica razlik med razvitimi in manj razvitimi,
- spremembe, ki jih prinaša tehnično-tehnološki razvoj in druge oblike razvoja,
- spremembe kot posledica varovanja okolja,
- spremembe zaradi novih tržnih razmer in urejanja svetovnega trga,
- spremembe, ki jih povzročata terorizem in boj proti njemu,
- spremembe, ki jih prinašajo soočanje in nujno zbliževanje različnih kultur, ideologij in nacionalnosti,
- spremembe, ki jih prinaša nova ekonomija, itd.

Obvladovanje sprememb v poslovanju, pri načrtovanju in izvajanju strategije razvoja podjetij postaja predmet novih teoretičnih in metodoloških raziskovanj in velik problem managementa. Strateški management, ki je še konec osemdesetih let veljal za rešitev problemov pri strateškem načrtovanju, je kljub svoji osnovni usmeritvi k spremljanju in napovedovanju življenjskih ciklusov ustvarjanja dobička postal premalo dinamičen proces in ne dovolj fleksibilen organizacijski pripomoček za čedalje večjo potrebo po obvladovanju sprememb. **Rešitev je mogoče najti, če se omejimo na strateško načrtovanje razvoja podjetij, v celotnem strateškem upravljalnem procesu, od oblikovanja strategij do njihove projektne izvedbe.**

### **Konkurenčnost**

Pojem konkurenčnosti lahko obravnavamo na zelo različne načine. Kako doseči konkurenčnost, ki jo razumemo kot »biti boljši«, npr. na področju letalskih prevozov, prodaje izdelkov, v gradbeništvu, na področju bančništva, šolstva, na področju zaposlovanja itd.? Lahko pa se tudi vprašamo, kako doseči večjo konkurenčnost države v sklopu EU. Treba je najti niz različnih ukrepov za njeno večanje, ki se morajo upoštevati pri oblikovanju strategije in nato pri njenem izvajanju. Gre za ukrepe, ki morajo zagotoviti izboljšanje osnovnih dejavnikov za večanje konkurenčnosti: