

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VIŠKE POSLOVNE ŠOLE
**STRATEŠKA PROJEKTNA PISARNA NA PRIMERU SKUPINE
KOLEKTOR**

Ljubljana, september 2016

DOLORES JEREB

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Dolores Jereb, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Strateška projektna pisarna na primeru skupine Kolektor, pripravljene v sodelovanju s svetovalcem doc. dr. Aljažem Stare

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne 12.9.2016

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 STRATEGIJA IN PROJEKTI	2
1.1 Strategija	2
1.2 Projekti	3
1.2.1 Tipični udeleženci projekta	4
1.3 Strateški in projektni management	5
1.3.1 Strateški management	6
1.3.2 Projektni management	7
2 PROJEKTNA PISARNA	7
2.1 Opredelitev projektne pisarne	8
2.2 Pomen projektne pisarne	8
2.3 Funkcije projektne pisarne.....	8
2.3.1 Administrativna podpora.....	9
2.3.2 Kadrovanje	9
2.3.3 Metodologija	10
2.3.4 Baza znanja	10
2.3.5 Izobraževanje in svetovanje	10
2.3.6 Nadzor projektov	10
2.3.7 Strateško-poslovna projektna pisarna	11
2.3.8 Ostale funkcije.....	11
3 STRATEŠKA PROJEKTNA PISARNA V KONCERNU KOLEKTOR	12
3.1 Strategija koncerna Kolektor	12
3.2 Proces priprave strategije.....	14
3.3 Tipi projektov, izbira in management projektov.....	17
3.3.1 Tipi projektov	17
3.4 Analiza delovanja projektne pisarne	19
3.4.1 Vloga in obstoječe funkcije.....	19
3.4.2 Analiza delovanja	20
3.4.3 Predlogi novih funkcij	23
SKLEP.....	24
LITERATURA IN VIRI.....	25
PRILOGE	

KAZALO SLIK

Slika 1: Swot matrika	6
Slika 2: Najpogostejše naloge projektne pisarne	11
Slika 3: Povezava strategije, ciljev in kazalnikov v koncernu Kolektor	14
Slika 4: Tipi projektov v koncernu Kolektor	17

UVOD

»Pred gospodarstvom so novi izzivi, saj mora delovati v okolju hitrih sprememb, predvsem sprememb, ki vplivajo na razvoj podjetja in ne samo na sprotno poslovanje. Uvajanje projektnega managementa postaja vse večja potreba, saj so za razvoj v današnjih razmerah konkurenčnosti potrebni pravi in uspešno izvedeni projekti.« (Golob, 2002, str. 12).

Strategija strmi k uresničevanju strateških ciljev, ki pa se uresničujejo s projekti. To lahko zaključimo s trditvijo, da uspešno podjetje dela prave stvari na pravi način, pri čemer so prave stvari določene s strategijo, pravi način pa mora biti v predpisanem projektnem managementu projektov preko katerih se strategija uresničuje. Z nadzorom projektov dejansko nadziramo udejanjanje strategije.

Podjetja, ki želijo uspešno izvajati projekte in tako uresničevati strategijo, želijo imeti nadzor nad projekti. Vlogo podpore vodstvu in projektnim managerjem navadno izvajajo projektne pisarne. Podjetja se odločajo, o tem katere naloge bo izvajala projektna pisarna, glede na rezultate, ki jih želijo doseči kratkoročno in dolgoročno.

Tudi v koncernu Kolektor je velik poudarek na uspešnem izvajanju projektov, vloga projektne pisarne pa se je tekom časa spreminjala in dopolnjevala. V nalogi bom analizirala obstoječe stanje projektne pisarne in iz nabora vlog, ki jih lahko ima projektna pisarna, predlagala prioritete kratkoročne in dolgoročne vloge.

Prvi del naloge bodo predstavljali povzetki teoretičnih znanj s področja strateškega in projektnega managementa, ki jih bom zbrala s proučevanjem pisne in spletne strokovne literature in virov, v drugem pa bom opisala projektni management ter strateško projektno pisarno v koncernu Kolektor. Uporabila bom vse dostopne informacije in dokumente, ki so na voljo v podjetju.

V prvem poglavju bom predstavila povezanost strategije podjetja s projekti ter prepletenost strateškega in projektnega managementa. V drugem poglavju bom opredelila projektno pisarno in njene funkcije, vzpostavitev, najpogostejše naloge ter različne nivoje projektnih pisarn.

V nadaljevanju bom opisala koncern Kolektor, njegovo strategijo, vizijo in poslanstvo. Predstavila bom projektni management v koncernu Kolektor, trenutno vlogo strateške projektne pisarne, tipe projektov ter dokumente, predpise in informacijsko orodje za podporo managementa projektov. Podjetje ima interni predpis s katerim opredeljuje izvedbo in management projektov v koncernu, zato je na voljo dovolj informacij.

V zaključku naloge je opredeljen izziv in priporočila, na kakšen način naj projektna pisarna deluje, da bo dvigovala projektno kulturo in jo vzdrževala na ustreznem nivoju. Podala

bom predlog kratkoročnih in dolgoročnih ciljev strateške projektne pisarne koncerna Kolektor glede na strateško usmeritev podjetja. Uporabila bom analizo opazovanja in metodo analize interne dokumentacije, kot tudi osebne prakse.

1 STRATEGIJA IN PROJEKTI

1.1 Strategija

Iz literature lahko razberemo, da enotna definicija strategije ne obstaja. Nekaj definicij strategij, ki jih povzema Dimovski et al. (2014, str. 35):

- vsaka možna poslovna usmeritev podjetja, katere uresničitev obeta doseganje strateških ciljev,
- serija ciljno usmerjenih odločitev in akcij, ki uravnotežijo organizacijske sposobnosti in vire podjetja s priložnostmi in nevarnostmi iz okolja,
- vzorec aktivnosti in poslovnih pristopov, ki jih uporablja strateško poslovodstvo, da bi ugodilo kupčevim potrebam, doseglo privlačno tržno pozicijo ter uresničilo organizacijske cilje.

Strategija (angl. *Strategy*, b.l.) je metoda ali izbrani plan, da bi dosegli željeno prihodnost, kot so doseganje cilja ali rešitev problema. Beseda izhaja iz grških besed za vodenje vojske, in sicer vojska (gr. *Stratos*) in voditi (gr. *Ago*).

Dr. Max Mckeown, britanski strokovnjak za strategije in inovacije, pisatelj, svetovalec in raziskovalec meni, da strategija ni le dokument ali preglednica ampak dolgoročna zaveza podjetja, k uresničevanju katere morajo stremeti vsi zaposleni (Kruhar Gaberšček, 2015).

Modernejša literatura pa navaja: »Vodilna, tudi jedrna, strategija določa, kako se podjetje odloči konkurirati. Predstavlja udejanjanje jedrne filozofije v realnem okolju in vključuje strateško naravnost, strateški splet, strateški akcijski načrt in strateške prednostne naloge« (Korelc, 2015, str. 75). Po avtorjevem mnenju je vodilna strategija navigator poslovnega koncepta.

Priprava poslovne strategije je za podjetje izrednega pomena in je zelo zahteven proces. V tem procesu se preučijo različne možnosti nadaljnjega delovanja in razvoja. Pristojnosti za oblikovanje strategije so v rokah najvišjega poslovodstva podjetja. Da je lahko učinkovita, mora biti zapisana na preprost način, cilj mora biti jasno postavljen in merljiv.

Današnje hitro spreminjajoče se okolje prinaša nove trende pri oblikovanju strategij (Dimovski et al., 2014, str. 42). Med najpomembnejša trenda vsekakor sodita:

- spodbujanje notranje inovativnosti in

- sklepanje strateških partnerstev.

Priprava strategije je proces strateškega managementa, sestavljen iz več korakov. O tem si je strokovna literatura enotna. Začne se z oceno trenutne pozicije podjetja glede na definirano poslanstvo ter obstoječe cilje in strategijo. Pri tem je potrebno proučiti notranje in zunanje okolje ter identificirati dejavnike, ki bi jih bilo potrebno spremeniti. Največkrat uporabljena je metoda za celovito analizo notranjega in zunanjega okolja, ki omogoča definiranje prednosti in slabosti notranjega okolja, kot tudi priložnosti in nevarnosti, ki izhajajo iz zunanjega okolja in vpliva na poslovanje organizacije. Sledi odločanje o oblikovanju strategij, ki jih je potrebno izvesti, jih na koncu ovrednotiti ter po potrebi spremeniti. Pri tem je potrebno slediti štirim temeljnim funkcijam managementa:

- planiranje,
- organiziranje,
- vodenje in
- kontroliranje.

Dimovski et al. (2014, str. 37) je mnenja, da oblikovanje strategije ni statičen proces, temveč zahteva vizijo, intuicijo in soudeležbo zaposlenih. Implementacija strategije je zadnji, najtežji korak. Udejanji se s spremembami v vodenju, strukturi, informacijskih in kontrolnih sistemih ter človeških virih.

Strategije se pretvorijo v projekte, ki jih podjetje v nekem časovnem zaporedju tudi izvaja. Vmesni proces med strategijo in eksploatacijo, ki jo predvideva strategija, so projekti ali programi projektov, ki vsak zase zahtevajo najprej pripravo zagona in nato izvajanje. Hitra pretvorba strategije v projekte je dosežena z ukrepi, ki zagotavljajo oblikovanje strategij na projektni način in s pravočasnim vključevanjem projektnega managementa v ta proces ob ustrezni strokovni podpori različnih strokovnjakov (Hauc, 2007, str. 132).

1.2 Projekti

Definicij projektov je veliko, prav tako kot avtorjev le teh. Tudi vsak projektni manager si oblikuje svojo definicijo, ki vsaka na svoj način osvetljuje pomembne značilnosti projekta.

Ameriški institut za projektni management (angl. *Project Management Institute*, 2013, str. 5, v nadaljevanju PMI) opredeljuje projekt kot »začasno prizadevanje za izvedbo edinstvenega produkta ali storitve«.

Stare (2011a, str. 5) navaja, da je projekt enkraten, časovno in finančno omejen ter ciljno usmerjen kompleksen proces logično povezanih aktivnosti z namenom ustvarjanja proizvodov ali storitev v skladu s standardi kakovosti in naročnikovimi zahtevami.

Projekt je enkraten poslovni proces z jasno opredeljenimi cilji in omejitvami časa, stroškov in kakovosti. Glavne značilnosti projekta so enkratnost, kompleksnost, interdisciplinarnost in tveganje (Semolič, 1999).

Kerzner (1998, str. 3) pojmuje projekt kot niz aktivnosti in nalog s specifičnim ciljem, ki morajo biti izpolnjene znotraj določenih specifikacij in imajo opredeljen začetni in končni datum. Dosežki projekta se merijo po treh merilih:

- ali je projekt izveden pravočasno ali predčasno,
 - ali je projekt izveden v okviru proračuna in
 - ali projekt ustreza dogovorjenim specifikacijam in zahtevam, ki jih je postavil kupec.
- Ta merila pomenijo cilje projekta, ki so skupni vsem projektom.

Lahko bi navedli še mnogo definicij, vendar vedno pridemo do zaključkov:

- rezultat projekta je nekaj novega-izdelek ali storitev,
- viri za izvedbo projekta so omejeni in povezani s tveganjem,
- vsak projekt ima svoj začetek in svoj konec.

1.2.1 Tipični udeleženci projekta

Udeleženci projekta so posamezniki ali organizacije, ki so aktivno udeleženi na projektu oziroma katerih interes lahko pozitivno ali negativno vpliva na izvajanje ali zaključek projekta (PMI, 2013).

Udeleženci na projektih so lahko različni, odvisno od tipa, obsežnosti in načina organizacije projekta. Spodaj so navedeni le najbolj tipični udeleženci, ki se v projektih pojavljajo.

Uprava oz. vodstvo, ki jo sestavljajo vodilni člani podjetja odloča o strategiji in razvoju organizacije. Skrbi za usklajenost ciljev projektov s strateškimi usmeritvami družbe, določa prioritete, nadzoruje projekte in sodeluje pri pomembnih vsebinskih odločitvah (Stare, 2011b).

Projektni manager je osrednja osebnost projekta, kar lahko razberemo iz strokovne literature, saj skrbi za njegovo **planiranje** (čas, viri, stroški, tveganje), **organiziranje** (razmerja, vloge v projektu, pristojnosti in odgovornosti udeležencev), **vodenje** (motiviranje projektnega tima, timsko delo, komuniciranje) in **kontroliranje** (izvedba, kakovost, čas, stroški).

Naročnik projekta oz. sponzor projekta (Project Sponsor, b.l.) je oseba, ki na pobudo vodstva naroči projekt in določi projektnega managerja. Odgovoren je za odobritev proračuna projekta in zagotovitev sredstev. Običajno je član najvišjega vodstva in ima interes v uspešno izvedenem projektu.

Člani projektnega tima oz. nosilci projektne aktivnosti so operativni izvajalci projektne naloge (Golob, 2002). Manager projekta jih izbere po kriteriju njihove strokovne usposobljenosti, osebnostnih karakteristik in poznavanja problematike, ki je obravnavana v projektu.

1.3 Strateški in projektni management

Za dolgoročen uspeh podjetja je izrednega pomena, da se le to zaveda prepletenosti in odvisnosti stroke strateškega in projektne managementa. V preteklosti sta se razvijali vsaka zase, projekti na operativnem nivoju, strategije na nivoju najvišjega vodstva, kar pa je povzročalo razhajanja in rezultat so bile največkrat neuresničene strategije in neučinkovito izvedeni projekti. Strateški in projektni management se čedalje bolj povezujeta, saj z njihovo pomočjo podjetja delajo prave stvari (strategija), na pravi način (projekti).

Strateški management temelji na sistematičnem analiziranju okolja in proučevanju novih smernic. Iz strategij izhajajo potrebe po izvajanju projektov in obratno; namen projektov je doseči strateški cilj. S tem, ko podjetje nadzoruje projekte tudi kontrolira udeležanje strategije. Na podlagi postavljene strategije podjetje pripravi nabor t.i. strateških projektov. Vodstvo podjetja nadzira izvedbo projektov in doseganje poslovnih ciljev, pristojnost managerjev projektov pa je v učinkoviti izvedbi projektov (Stare, 2011a).

V Institutu za projektni management in informacijsko tehnologijo (b.l.) so mnenja, da se pri obvladovanju portfelja projektov, podjetja pogosto soočajo s številnimi izzivi:

- vodstvo pri odločitvah o pomembnih projektih nima realnih informacij,
- v teku je veliko število projektov, ki jih ni mogoče izvesti z obstoječimi viri,
- pogosto prihaja do povečanja prvotno planiranih stroškov in zamud pri izvajanju projektov,
- dejanski rezultati projektov niso skladni s planiranimi rezultati ter načrtovano dodano vrednostjo,
- ni nadzora nad zasedenostjo in učinkovitostjo virov ter razpoložljivostjo za nove projekte,
- delovni procesi v organizaciji ne potekajo optimalno.

Po drugi strani naj bi ravno projekti prispevali k doseganju strateških ciljev. Rešitev prinaša projektno izvajanje strategij. Izbrani projekti se morajo medsebojno dopolnjevati ter tako prinašati sinergijske učinke, kar omogoča učinkovito upravljanje portfelja projektov.

1.3.1 Strateški management

Strateški management se ukvarja s postopnim sistematičnim spreminjanjem. Družbe ocenjujejo svoje delovanje z metodami in orodji strateškega managementa ter ga primerjajo z drugimi podobnimi družbami. Analizirajo in ugotavljajo kaj bi morale spremeniti in izboljšati. Strateški management običajno vključuje tri korake: **analizo, izbor in izvedbo strategije**.

Dokaj uveljavljena in preprosta metoda je t.i. *Swot* analiza. To je analiza, ki nudi izhodišče za nadgrajevanje prednosti (ang. *Strengths*), odpravljanje pomanjkljivosti (ang. *Weaknesses*), izkoriščanje priložnosti (ang. *Opportunities*) in izogibanje nevarnostim (ang. *Threats*). Pripravljena je v obliki matrike (Slika 1) s pomočjo katere družbe ocenijo svoje delovanje ter poskušajo ugotoviti novosti in spremembe v obnašanju strank in razvoju tehnologije. Pri tem morajo gledati na dolgoročno uspešnost z upoštevanjem pozitivnih in negativnih dejavnikov iz okolja. Ugotovitve pa že začrtajo strateške usmeritve in določijo strateške cilje (Stare, 2011a, str. 72-73).

Slika 1: Swot matrika

NOTRANJI DEJAVNIKI	PREDNOSTI (ang. <i>Strengths</i>) navedite 5–10 prednosti	SLABOSTI (ang. <i>Weaknesses</i>) navedite 5–10 slabosti
ZUNANJI DEJAVNIKI		
PRILOŽNOSTI (ang. <i>Opportunities</i>) navedite 5–10 priložnosti	navedite strategije, ki gradijo na prednostih, da bi izkoristili priložnosti	navedite strategije, ki minimizirajo slabosti, da bi izkoristili priložnosti
NEVARNOSTI (ang. <i>Threats</i>) navedite 5–10 nevarnosti	navedite strategije, ki gradijo na prednostih, da bi se izognili nevarnostim	navedite strategije, ki minimizirajo slabosti, da bi se izognili nevarnostim

Vir: G. Čehovin, *Swot matrika: most med Swot analizo in razvijanjem strategije podjetja*, 2011.

1.3.2 Projektni management

Projektni management je ciljno usmerjen dinamičen proces, ki vključuje obvladovanje časa, stroškov, kakovosti, ljudi in drugih poslovnih prvin z namenom učinkovite izvedbe projekta; v predvidenem času, v okviru predvidenih stroškov, ob ustrezni kakovosti izvedbe in končnega proizvoda (Stare, 2011a, str. 40).

Znanje projektnega managementa (PMI, 2013) je razvrščeno v devet področij in 37 procesov. Pet področij znanja: obvladovanje časa, stroškov, obsega, človeških virov in kakovosti v projektu, se popolnoma prekriva z vsemi omejitvami projekta. Preostala štiri področja znanj pa pomagajo pri usklajevanju omejitev projekta. To so:

- področje integracije projekta; to povezuje tri temeljne managerske procese: planiranje, izvedbo in kontrolo,
- področje obvladovanja tveganj,
- področje obvladovanja komunikacij v projektu in
- področje managiranja zunanjih izvajalcev.

Naloge projektnega managerja so torej: planiranje, organiziranje, vodenje projektnega tima in kontroliranje projekta. Projektna pisarna nudi podporo projektnim managerjem pri izvajanju projektov.

Za jasen pregled nad stanjem projektov in nadzor je pomembno, da ima podjetje uveden enoten način managementa projektov. Navadno ga zapiše v predpis oz. pravilnik o projektnem vodenju. Dokument vsebuje opis aktivnosti, odgovornosti in pooblastil, način komunikacije in odgovore na ostala vprašanja, ki so povezana s sistemom projektnega vodenja. Bolj raznoliko kot je podjetje in projekti, ki jih izvaja, večji mora biti poudarek na tem, da je management projektov standardiziran do nivoja, ki vodstvu predstavlja zadovoljiv pregled nad vsemi tipi projektov. Priprava in uvedba pravilnika ter nenehno izobraževanje in podpora zaposlenim zahteva veliko časa in napora. V podjetjih se zato pojavijo potrebe po ustanovitvi projektnih pisarn, ki prevzamejo to vlogo.

2 PROJEKTNA PISARNA

Družbe, ki želijo izboljšati učinkovitost projektnega dela navadno vzpostavijo projektno pisarno, ki je zelo priporočljiv pripomoček pri dvigovanju projektne kulture v podjetju in ob pravilno usmerjenem delovanju postane podpora vodstvu in zaposlenim pri obvladovanju projektov. Projektna pisarna pridobi veljavo v podjetju le z ustrezno podporo vodstva in kakovostnim izvajanjem zadanih nalog. Pomembna med njimi je skrb za nenehno izboljševanje projektne kulture, ki daje rezultate, da je delo vseh vpletenih v projekte prijetnejše in uspešnejše.

2.1 Opredelitev projektne pisarne

Projektna pisarna je podporni oddelek v službi vodstva družbe in projektnih managerjev. Oblika, naloge, zaposleni in njeno organizacijsko mesto se razlikujejo glede na velikost družbe, število in vrste projektov ter stopnjo projektne organizacijske kulture (Stare, 2011b).

»Projektne pisarne so organizacijske enote, ki v skladu s svojimi pristojnostmi izvajajo naloge v podporo projektному managementu posameznega projekta, programa projektov ali splošno multiprojektnega poslovanja.« (Hauc, 2007, str. 351).

Moderne projektne pisarne in projektne managementa si ne moremo predstavljati brez ustrezne informacijske podpore. Le ta mora biti načrtovana tako, da upošteva specifične projekte in potrebe celotne organizacije. Projektnim managerjem mora zagotoviti pomoč pri načrtovanju, vodenju in spremljanju projekta, članom projektne tima pa mora zagotoviti preprosto in učinkovito delovno okolje, v katerem lahko komunicirajo in enostavno dostopajo do skupne baze podatkov (Zevnik, 2010, str. 108). Projektna pisarna se pojavlja v vlogi skrbnika projektne informacijske sistema.

2.2 Pomen projektne pisarne

Raziskava, ki jo je objavila revija PM Network kaže, da so anketiranci navedli 367 storitev, ki jih opravljajo njihove projektne pisarne. Skoraj 3/4 projektne pisarn je odgovornih za vzpostavljanje in vzdrževanje metod in standardov projektne managementa. Svetovanje (63,5%), mentorstvo (58,1%), trening (58,1%) in spremljanje projektov (52,7%) so storitve, ki so opravljane v več kot polovici organizacij. Funkcija vzdrževanja službe projektne managerjev pa je relativno nizko zastopana (28,4%), čeprav je navadno pomembna storitev tradicionalnih projektne pisarn (Burgar Makovec, 2005).

2.3 Funkcije projektne pisarne

Multiprojektno poslovanje pomeni, da podjetja v nekem obdobju izvajajo več projektov hkrati. Poleg projektne managerjev se projektne podjetja čedalje več poslužujejo projektne pisarn. Funkcij projektne pisarne je veliko in jih podjetje določi glede na projektne razvitost podjetja. Po eni od opredelitev (Stare, 2011b), bi jih lahko delili na tri ravni.

- Najnižja raven vključuje le **administrativno podporo**.
- Druga raven vključuje **naloge povezane z zagotavljanjem uspešnosti projektov** v družbi (center odličnosti – razvoj in uveljavljanje metodologije, izobraževanje in mentorstvo, vzdrževanje baze znanja, skrb za projektne kulturo, nadzor projektov).

- Tretja raven vključuje še **management projektov**. To je najvišja raven funkcionalnosti strateške pisarne – skrb za strateški razvoj družbe – spremljanje ter analiziranje okolja in podjetja, oblikovanje strateških smernic podjetja, uresničevanje strategij s projekti (priprava strateškega in operativnega plana ter izvedba projektov) in strateški nadzor.

Iz nabora potencialnih funkcij in nalog projektne pisarne (Stare, 2014), lahko le-te združimo v vsebinsko zaokrožene tematske sklope:

- administrativna podpora,
- kadrovanje,
- metodologija,
- baza znanja,
- izobraževanje in svetovanje,
- nadzor projektov,
- strateško-poslovna projektna pisarna,
- ostalo.

2.3.1 Administrativna podpora

Kot že samo ime pove, so v tem sklopu naloge in funkcije usmerjene v administrativno podporo udeležencem na projektih. Sem štejemo vzpostavitev in skrbništvo projektne informacijskega sistema, spremljanje izvedbe projektov, arhiviranje projektne dokumentacije ter izvajanje posebnih nalog za managerje projektov; od sodelovanja pri pripravi dokumentacije, poročil o izvedbi, pomoči pri izdelavi planov projektov, dokumentiranja sprememb do ostalih nalog, ki managerje projektov razbremenijo administrativnih nalog.

2.3.2 Kadrovanje

Funkcije kadrovanja se ukvarjajo s kadrovskimi vprašanji vezanimi na projekte. Pomembna funkcija je izvajanje analize obremenjenosti sodelujočih na projektih in opozarjanje na ozka grla. Projektne pisarne lahko tudi preverja razpoložljivost ljudi pri planiranju novega projekta, išče nove potencialne managerje projektov, spremlja uspešnost obstoječih managerjev projektov, pripravlja predloge za najem kadrov ter zbira reference ljudi za vključitev v projektne time. Koristi izvajanja teh funkcij so, da se v podjetju bolj enakomerno porazdeli obremenjenost posameznikov, da so projektne timi kadrovskega ustreznejši, bodoči in obstoječi managerji projektov pa imajo prave osebnostne karakteristike in ustrezna znanja glede na strokovno zahtevnost projektov. Posledica so boljši rezultati projektov in hitrejša izvedba.

2.3.3 Metodologija

Enotna metodologija je pri managementu projektov izredno pomembna. Projektne pisarne imajo na tem področju razne funkcije. Najprej izdelava in uveljavitev pravilnika, priročnikov in tipskih dokumentov, kar omogoča poenotenje dela in preglednost izvedbe projektov, posodabljanje metodologije na podlagi spremljanja razvoja stroke in na podlagi lastne prakse, priprava metrike in ocenjevanje projektov ter uveljavljanje projektne organizacijske kulture. Pri tem sklopu funkcij mora projektna pisarna paziti, da vsebina pravilnikov ni preobsežna in preveč teoretična ter da orodja niso prezahtevna za uporabo. Vse naštetu bi lahko odvrčalo uporabnike, če v tem ne vidijo koristi uporabe.

2.3.4 Baza znanja

Ko podjetje uvede enoten način izvajanja projektov precej lažje vzdržuje bazo znanja. Funkcije s tega področja se vežejo na analiziranje projektov, organiziranje predstavitev zaključenih projektov ter delavnic za odpravo sistemskih problemov, izdelavo in vzdrževanje baze tveganj in znanja, skrb za literaturo s področja projektne managementa ter udeležbo na strokovnih in znanstvenih srečanjih. S tem se izvaja prenos dobre prakse med projekti, ustvarjena baza problemov in ukrepov pa omogoča realnejše plane in učinkovitejšo izvedbo kasnejših projektov.

2.3.5 Izobraževanje in svetovanje

Funkcije so usmerjene na usposabljanje obstoječih in bodočih vodij projektov ter razvoj njihovih veščin. Osredotočajo se na seznanjanje članov tima s projektnim načinom dela, svetovanje in mentorstvo pri prvih projektih, pripravo delavnic in reševanje projektov, ki imajo večje težave. Obseg teh funkcij mora biti usklajen z razpoložljivim kadrom, ki ga ima projektna pisarna, saj v nasprotnem primeru lahko pride do njene preobremenitve, kar pa lahko pripelje do nezaupanja med uporabniki in nesamostojnosti managerjev projektov.

2.3.6 Nadzor projektov

Gre za preverjanje in nadzor poteka projektov ter informiranje vodstva podjetja in opozarjanje na projekte, ki zamujajo. Projektna pisarna lahko tudi potrjuje oz. opozarja na metodološke ustreznosti planov projektov in vzdržuje semafor stanja projektov. Projektna pisarna mora imeti v tem primeru jasno določene pristojnosti glede nadzora in jasen način poročanja vodstvu. Prav tako morajo managerji projektov poznati pomen barv za prikaz stanja ter upoštevati načelo poštenosti pri podajanju informacij o stanju projekta.

2.3.7 Strateško-poslovna projektna pisarna

V teh funkcijah se projektna pisarna ukvarja z analizo okolja in konkurence ter zagotavlja informacije za odločanje o novih projektih. Ena od funkcij je tudi management portfelja projektov, sodeluje lahko pri pripravi strateškega plana, usklajuje vire in ozka grla v več projektne okolju ter prioritizira nove in obstoječe projekte.

2.3.8 Ostale funkcije

Pod ostale funkcije projektne pisarne lahko štejemo še informiranje zaposlenih o uspešno zaključenih projektih. S tem se moralno nagradi uspešne time ter poveča motiviranost za delo in sodelovanje na novih projektih tudi med ostalimi udeleženci. Projektna pisarna lahko spremlja svojo produktivnost, kar zahteva najprej razvoj sistema in določitev meril. S spremljanjem dviguje nivo storitev ter prispevek k uspešnemu delovanju podjetja.

Raziskava, ki sta jo izvedla Block in Frame (2001) glede najpogosteje izvajanih nalog projektne pisarne v ameriških podjetjih (Slika 2) kaže, da je uvedba metod in standardov najpogostejša naloga, ki jo izvajajo projektne pisarne.

Slika 2: Najpogostejše naloge projektne pisarne



Vir: T. Block & D. Frame, Today's project office: gauging attitudes, 2001, str. 52.

Naloga projektne pisarne je zagotoviti strokovno, metodološko usklajeno in potrebam organizacije prilagojeno podporo pri uresničevanju projektne ciljev (Zevnik, 2010).

3 STRATEŠKA PROJEKTNA PISARNA V KONCERNU KOLEKTOR

3.1 Strategija koncerna Kolektor

Koncern Kolektor je globalna družba, ki na strateških svetovnih trgih povezuje skoraj 30 podjetij. Podjetja v koncernu so organizacijsko povezana po panožnem principu. Programi so razvojno in poslovno vodeni v treh poslovnih divizijah:

- komponente in sistemi
- energetika in industrijska tehnika ter
- stavbna tehnika in izdelki za dom.

Z vzajemnim izkoriščanjem sinergij na programskem in tehnološkem področju vsako podjetje prispeva k uspešnemu poslovanju celotne skupine in tako uresničuje skupne dolgoročne cilje oziroma strategijo.

Koncern Kolektor ima o svojem poslanstvu zapisano: »Smo razvojna, tržno usmerjena, inovativna, finančno stabilna in poslovno uspešna družba, ki z reševanjem tehnoloških izzivov prihodnosti in iskanjem novih poslovnih priložnosti izpolnjuje pričakovanja lastnikov, poslovnih partnerjev, zaposlenih in okolja« (Koncern Kolektor, 2016b).

Vizija opisuje zeleno podobo organizacije v prihodnosti. Ne pomeni da bomo z njo obvladovali prihodnost, ampak kako se bomo prihodnosti strateško prilagodili. Podjetje potrebuje vizijo, saj so v nasprotnem primeru njene razvojne usmeritve nejasne, neurejene in neuskklajene ter zato neučinkovite.

Vizija koncerna Kolektor je: »Vodili bomo aktivno politiko globalizacije in usmerjene diverzifikacije na osnovi organske rasti in akvizicij ter se tako do leta 2020 približali letnemu prometu 1 milijarde evrov. Z razvojem tehnološko zahtevnih izdelkov in rešitev bomo med vodilnimi v posameznih nišah ter na ta način podpirali rast in razvoj kupcev« (Koncern Kolektor, 2016b).

Lahko rečemo, da strategija določa načine in metode uresničevanja vizije koncerna ob spoštovanju opredeljenih temeljnih skupnih vrednot in poslanstva. Njeno temeljno orodje so jasno opredeljeni cilji, združeni v strateški mapi. Za nazornejši prikaz strategije podjetja in njenih strateških ciljev ima koncern Kolektor izdelano strateško mapo (Priloga 1). Kazalci prikazani v strateški mapi logično in razumljivo opisujejo strategijo, cilje podjetja in poti do uresničitve teh ciljev.

V strateški mapi koncerna so opredeljeni štirje vidiki, znotraj vsakega vidika pa so zapisani strateški cilji in kazalci:

- **finančni vidik:** vsebuje vse finančne elemente, ki so relevantni za lastnike podjetja, saj kažejo na poslovanje podjetja,
- **vidik trga in kupcev:** vključuje kazalce za spremljanje uspešnosti poslovanja podjetja, kot ga vidijo kupci,
- **vidik procesov:** vsebuje kazalce za procese v katerih se mora podjetje odlikovati, če želi zadovoljiti lastnike in kupce,
- **vidik učenja in razvoja:** ti kazalci predstavljajo podlago vsem ostalim skupinam kazalcev in se nanašajo predvsem na zaposlene v podjetju, njihovo zadovoljstvo, produktivnost, usposobljenost.

Kot je zapisal Javornik (2001, str. 75), nam strateška mapa kot metodološko orodje omogoča:

- opredelitev kazalcev, ki uravnoteženo opisujejo strategijo podjetja,
- iskanje pomanjkljivosti v strategiji podjetja, ki jih lahko pri nesistematičnem opisu strategije pozabimo,
- učinkovito komunikacijo strategije in interaktivni nadzor njenega uresničevanja.

V koncernu Kolektor je strategija osnovni dokument za načrtovanje usmeritev in aktivnosti podjetja. Pripravi se za petletno obdobje in je osnova za pripravo letnih planov. Vsaki dve leti se izdela izpopolnjena verzija strategije, v vmesnih letih pa se le dopolni z najnujnejšimi popravki. Namen strategije je podati izhodiščne usmeritve za delovanje vseh podjetij, programov in procesov znotraj koncerna Kolektor.

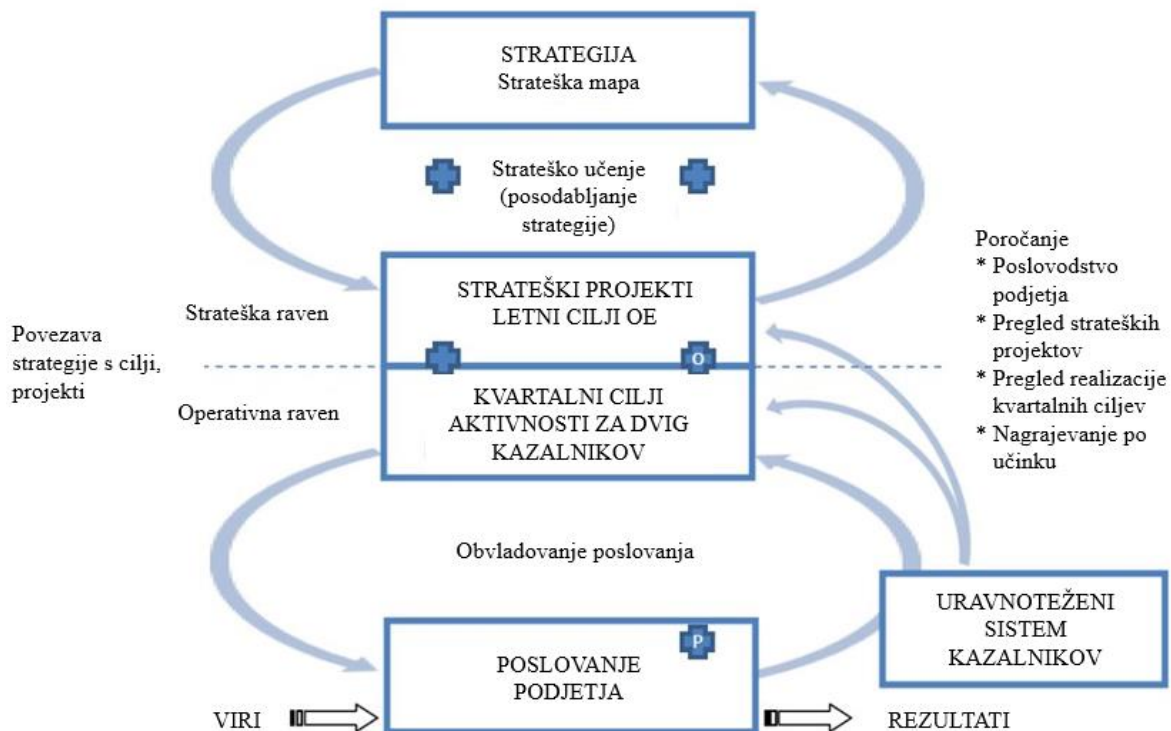
Industrijsko poslovno okolje, v katerem podjetje pretežno deluje, izkazuje omejeno možnost dolgoročnih napovedi. Razlog za to je, da nanj poleg megatrendov (staranje prebivalstva, omejeno razpolaganje z energetske viri, geopolitične spremembe) močno vplivajo finančno-fiskalni trendi, ki so predvsem v Evropi, kjer je sedež družbe, praktično nepredvidljivi. Domače tržišče za koncern ni relevantno, ekonomsko poslovno okolje pa ima pomemben vpliv na stroške poslovanja.

Upoštevani so razpoložljivi podatki o zunanjem okolju, pričakovanih kupcev, stanju konkurence in finančno-poslovnem stanju vseh podjetij znotraj skupine, ki imajo pomemben vpliv na poslovne rezultate in ki so vključena v strateške projekte. Ključni dokument strategije so strateške matrike, ki so izdelane po družbah in po programih. Vsaka strateška matrika je strukturirana na osnovi metodologije uravnoteženih kazalnikov, pri čemer so na osnovi prodajnih napovedi pripravljene usmeritve, osnovni cilji, merjenje in roki ter konkretne aktivnosti.

Strategija vključuje tudi ključne projekte in je narejena na osnovi realističnega scenarija. V primeru, da pride do večjih sprememb v okolju in da se verjetnost uresničitve tega scenarija zmanjša, se izdela revizija strategije. Uprava in sosvet sta osredotočena na dosledno izvajanje strategije in realizacijo strateških ciljev in s tem zagotavljanje uspešnosti poslovanja koncerna Kolektor (Koncern Kolektor, 2015).

Povezava strategije s cilji in kazalniki ter povezava strateške in operativne ravni (Slika 3) je z vidika podjetja zelo pomembna. Podjetje na operativni ravni preko postavljenega uravnoveženega sistema kazalnikov spremlja poslovanje podjetja in doseganje kvartalnih ciljev. Na strateški ravni postavlja in pregleduje strateške projekte ter uresničevanje letnih ciljev. Sledenje zagotavlja strateško učenje in informacije za posodabljanje strategije in strateške mape.

Slika 3: Povezava strategije, ciljev in kazalnikov v koncernu Kolektor



Vir: Koncern Kolektor, Strategija, 2016a.

3.2 Proces priprave strategije

Za doseganje trajne uspešnosti je najvišje vodstvo v koncernu Kolektor vzpostavilo in vzdržuje poslanstvo, vizijo in vrednote družbe. Tradicionalne modele globalnih strategij nadomeščajo bolj agilne in prilagodljive oblike strategij na lokalnih nivojih. Strategija

koncerna je zato izhodišče za izdelavo strategij po podjetjih in programih ter osnova za pripravo letnih planov.

Da se vzpostavlja, sprejema in ohranja uspešna strategija, vodstvo:

- nenehno spremlja in redno analizira poslovno okolje, vključno s potrebami in pričakovanji odjemalcev, zakonodaje, stanjem konkurence, novimi tehnologijami, političnimi spremembami, ekonomskimi napovedmi ali družbenimi dejavniki,
- prepozna potrebe in pričakovanja drugih zainteresiranih strani,
- ocenjuje svoje trenutne procesne zmogljivosti in vire,
- identificira prihodnje potrebe po virih in tehnologijah,
- spremlja in po potrebi letno obnavlja strategijo,
- identificira rezultate, ki so potrebni za izpolnjevanje potreb in pričakovanj zainteresiranih strani.

Pri oblikovanju strategije se upošteva tudi aktivnosti, kot so: analize zahtev odjemalcev ali zakonodaje, analize svojih proizvodov, svojih prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti. Za udejanjanje strategije so v družbi vzpostavljeni procesi, ki prevajajo strategijo v merljive cilje na vse ustrezne ravni družbe, vzpostavljajo terminske plane in določajo odgovornosti za vsak cilj, zagotavljajo vire ter izvajajo potrebne aktivnosti za doseganje teh ciljev.

Za zagotavljanje uspešnosti in učinkovitosti procesov se med drugim izvaja njihov nadzor, merjenje, analiziranje, pregledovanje in poročanje. Sporočanje o uresničevanju strategije poteka tako navpično kot vodoravno po organizacijski strukturi družbe. Zaposleni se o tem seznanijo vsaj enkrat letno na t.i. zboru delavcev.

V koncernu Kolektor je proces strateškega managementa opredeljen v skupni arhitekturi poslovnih procesov. Priprava strategije je razdeljena na tri korake:

1. korak: ANALIZA (Kaj želimo?; Kje smo sedaj?)
2. korak: OCENITEV (Kam želimo?)
3. korak: DELOVANJE IN IZVRŠITEV (Kako do tam?)

- ANALIZA je prvi korak v katerem se podjetje sprašuje kaj želi in kje se trenutno nahaja ter je sestavljen iz več aktivnosti.
 - **Namere in glavni cilji.** Podjetje mora preveriti in po potrebi posodobiti vizijo in poslanstvo, ko si odgovori na vprašanja o tem kaj drugi od njega pričakujejo, katere potrebe in koga poskuša zadovoljiti ter na kakšen način.
 - **Zunanja analiza** oz. analiza zunanjih makro dejavnikov. Podjetje se mora vprašati ali in kako lahko zunanje okolje deluje v njen prid ali proti njemu. Pomembno je,

da spozna splošno stabilnost okolja, pri tem pa se največkrat poslužuje PEST analize (PEST = Politično, Ekonomsko, Socialno in Tehnološko okolje) in Delfi metode, kjer usmerjene skupine strukturirano in anonimno odgovarjajo na vprašanja z namenom, da se pridobi različna mnenja strokovnjakov o verjetnosti, da bi se nekaj razvijalo v določeno smer.

- **Notranja analiza.** S pomočjo različnih metod podjetje ugotavlja ali dela prave stvari na pravi način, ali ji notranje delovanje pomaga oz. jo ovira pri doseganju določenih ciljev (Bostonska portfeljska matrika, Analiza verige vrednosti,...).
 - **Ponovni pregled namer in glavnih ciljev.** Glede na vse ugotovljeno v zgornjih aktivnostih se mora podjetje odločiti, ali želi popraviti svoje namere in glavne cilje.
 - **Opredelitev bistvenih vprašanj.** Podjetje določi, katerih bistvenih vprašanj se mora lotiti, če želi biti uspešno pri uresničevanju namer in doseganju ciljev, s tem da primerja ugotovitve zunanje in notranje analize (Portfeljski modeli, Swot analiza,...).
- **OCENITEV** je drugi korak v katerem podjetje preverja in ocenjuje opcije in alternative ter se sprašuje, kam želi.
 - **Razvrščanje bistvenih vprašanj.** Podjetje se odloča o prioriteti strateških vprašanj in za vsako določi kako ga želi reševati. Ugotavlja kje obstajajo opcije in alternative.
 - **Iskanje opcij in alternativ.** Ugotavljanje, kaj se da storiti, kakšne so opcije.
 - **Ocenitev opcij in alternativ.** Analiza posameznih opcij, da se ugotovi v kolikšni meri lahko prispevajo k doseganju namer in glavnih ciljev.
 - **Izbira opcij in alternativ.** Odločitev o tem katero opcijo izbrati. Uporablja pristop finančne analize, statističnih modelov, metode scenarijev in druge.
 - **DELOVANJE IN IZVRŠITEV** je zadnji korak, usmerjen v določitev poti za izvršitev ciljev.
 - **Določitev ciljev.** Podjetje se sprašuje kako priti do ciljev, ki jih želi doseči in kakšne rezultate pričakuje.
 - **Dodelitev ciljev.** Določitev kdo je odgovoren za doseg posameznega cilja.
 - **Izbira pokazateljev uspešnosti.** Podjetje opredeli kazalnike, ki bodo pokazali, da so cilji doseženi.
 - **Določitev delnih ciljev.** Določitev koliko želi v določenem obdobju doseči, kakšni bodo delni cilji in njihovo merjenje, ko je podjetje na poti do glavnega cilja.
 - **Dokumentacija in komuniciranje.** Podjetje mora preko dokumentacije in komunikacije zagotoviti, da vsi vpleteni natanko vedo kaj se od njih pričakuje.
 - **Spremljanje doseganja ciljev.** Preverjanje uspešnosti pri doseganju zastavljenih ciljev in po potrebi izvajanje korektivnih ukrepov.
 - **Evalvacija.** Podjetje na koncu še primerja končne rezultate s postavljenimi cilji in ugotavlja, če lahko kaj koristnega izpostavi in se nauči za v prihodnje.

Proces strateškega managementa v koncernu Kolektor, v katerem sodeluje in odloča najvišje vodstvo koncerna, je podrobneje opisan v Prilogi 2. Projektna pisarna je s procesom in odločitvami seznanjena in načeloma ne sodeluje pri odločanju.

3.3 Tipi projektov, izbira in management projektov

3.3.1 Tipi projektov

V koncernu Kolektor so bili prepoznani in se izvajajo štiri tipi projektov (Slika 4). To so:

- **Razvojni projekti** (ang. *Development projects* – v nadaljevanju DEV projekti). To so ključni projekti, kjer gre za razvijanje novih izdelkov in tehnologij za serijsko proizvodnjo ter spremembe na obstoječih.
- **Investicijski projekti** (ang. *Investment projects* – v nadaljevanju INV projekti). Ti projekti zahtevajo finančna sredstva notranjega ali zunanjega naročnika; rezultat je izdelek oz. sklop izdelkov ali storitev ne-serijske proizvodnje.
- **Raziskovalni projekti** (ang. *Research projects* – RES projekti). Pri RES projektih gre za bazni razvoj novih izdelkov in tehnologij ter podpora pri reševanju tehnološke in tehniške problematike pri DEV in INV projektih.
- **Organizacijski projekti** (ang. *Organizational projects* – ORG projekti). Pri tem tipu projektov gre za uvajanje novih procesov in orodij ter spremembe na obstoječih.

Slika 4: Tipi projektov v koncernu Kolektor



Vir: Koncern Kolektor, *Projektni management*, 2016c, str. 6.

Strategijo in poslovanje uresničujemo s projekti. Za uspešno in učinkovito uresničevanje zastavljenih strateških in drugih ciljev morajo imeti koncern Kolektor in njegove posamezne družbe vzpostavljen in vzdrževan skupen proces projektnega managementa, ki temelji na modelu: načrtuj – naredi – preveri – analiziraj (ang. *Plan – Do – Check – Act*) oz. tako imenovani PDCA analizi.

Proces projektnega managementa je v koncernu Kolektor opisan v dokumentu Projektni management, ki je krovni dokument in v projektni hierarhiji standardizira proces projektnega managementa do ravni projektnih korakov. Skladen je s procesnim modelom koncerna Kolektor. Dokument velja za vse tipe projektov, ki so prepoznani v koncernu Kolektor. Določa tudi vloge in pristojnosti projektnih pisarn na nivoju koncerna ter posameznih družb. Namen in koristi poenotenja procesa projektnega managementa v koncernu Kolektor so:

- uspešnejše in učinkovitejše izvajanje projektov na nivoju koncerna ter posledično večje zadovoljstvo kupcev,
- obvladovanje portfelja projektov,
- večja kompatibilnost in sinergija med raznolikimi družbami in njihovim načinom izvajanja projektov,
- učinkovitejše kadrovanje na projektih na nivoju koncerna, ki omogoča lažje prehajanje zaposlenih različnih družb na skupne projekte,
- merjenje uspešnosti projektov in s tem kontrola udejanjenja strategije koncerna Kolektor.

Kolektorjev procesni model loči med tremi glavnimi procesnimi skupinami:

- procesi managementa (ang. *Management Processes – MAN*) in upravljanja (angl. *Corporate Governance – CGO*),
- procesi usmerjeni h kupcu (angl. *Customer Oriented Processes – v nadaljevanju COP*),
- procesi usmerjeni k notranjemu kupcu (angl. *Supporting Processes – v nadaljevanju SUP*).

Organizacijski projekti se izvajajo v vseh procesnih skupinah, raziskovalni projekti pa znotraj procesov SUP. Proces projektnega managementa je osredotočen na procesa COP2 - proces priložnosti in iniciacija projektov in COP3 - razvoj, proizvodnja izdelka ali izvedba storitve, prodaja in distribucija. V procesu COP2 pridobivamo posel in pripravljamo ponudbe, v procesu COP3 pa dobljeni posel izpeljemo. Obe fazi skupaj v Kolektorju predstavljata projekt (Priloga 3) in sta usmerjeni k kupcu.

3.4 Analiza delovanja projektne pisarne

3.4.1 Vloga in obstoječe funkcije

Tako kot v mnogih podjetjih se je tudi v koncernu Kolektor pojavila potreba po vzpostavitvi projektne pisarne. Začetki projektne pisarne v koncernu Kolektor segajo v leto 2008. Takrat se je pričela formirati projektna pisarna, ki naj bi skrbela za podporo projektnim procesom, iskanju sinergij pri njihovem uresničevanju, večjo preglednost nad njimi in njihovo razvrščanje po pomembnosti. Povezovala se je z inovativno dejavnostjo in fokusirala na pridobivanje novih priložnosti in trgov. Nadalje se je njena usmerjenost kazala v razvoju in standardizaciji procesa razvoja izdelkov ter podporo razvojnim projektom.

S širitvijo koncerna, ki danes združuje nad dvajset podjetij se je oblikovala strateška projektna pisarna z glavno nalogo standardizacije projektnega managementa v celotnem koncernu ter postopno standardizacijo vseh prepoznanih tipov projektov, ki jih družbe v koncernu izvajajo.

Nekatera podjetja znotraj koncerna imajo projektne pisarne na nivoju družbe. To so projektne pisarne prvega nivoja z administrativno vlogo in operativnimi nalogami na konkretnih projektih. Strateška projektna pisarna (Priloga 4) je organizirana na nivoju koncerna in glede na organigram spada v oddelek Centralnih podpornih dejavnosti.

Kot je v internem postopku (Koncern Kolektor, 2016c) zapisano, je projektna pisarna »podporni oddelek v službi vodstva in projektnih vodij«. Glede na položaj v hierarhiji koncerna Kolektor obstajata dve ravni projektnih pisarn. Spodaj so navedene le prioritete odgovornosti, aktivnosti povezane s strateškim managementom pa se bodo dodajale postopoma na zahtevo vodstva.

Strateška projektna pisarna, ki deluje v okviru vodstva koncerna Kolektor je odgovorna za:

- razvoj, standardizacijo in uveljavljanje metodologije projektnega managementa na ravni koncerna,
- vzdrževanje postopkov projektnega managementa,
- skrb za projektni informacijski sistem,
- zagotavljanje preglednosti nad celotnim portfeljem projektov znotraj koncerna,
- analitiko projektov in poročanje,
- svetovanje pri pripravi in izvedbi projektov, izobraževanje in mentorstvo,
- skrb za projektno kulturo.

Projektna pisarna družbe, kot podpora vodstvu posamezne družbe, pa odgovarja za:

- uvedbo metod in standardov projektnega managementa,
- zagotavljanje preglednosti nad portfeljem projektov družbe,
- svetovanje pri pripravi in izvedbi projektov, izobraževanje in mentorstvo,
- izvajanje projektov,
- skrb za projektno kulturo,
- iskanje poslovnega optimuma v okviru glavnih projektne omejitvev.

V dogovoru med sponzorjem projekta in vodjo projektne pisarne nudi administrativno podporo managerjem projektov: pomoč pri izdelavi in urejanju projektne dokumentacije, pomoč pri urejanju projektnega portala, izdelava mesečnih situacij, izdelava statusnih poročil, itd.

Strateška projektna pisarna je vzpostavila projektne informacijski sistem, ki je kombinacija programskih orodij. Informacije, vsebine in povezave do orodij za podporo projektne managementu so zbrane v Projektne Centru na intranetu. Projekti se nahajajo na Projektne Portalu, ki ga je podjetje razvilo in prilagodilo svojim potrebam in se povezuje z orodjem *Microsoft Project*, ki je namenjeno pripravi in obvladovanju terminskih planov.

Projektne portal se je v zadnjih letih spreminjal in dograjeval od enostavne shrambe za projektne dokumentacijo in terminskega plana, do orodja, ki podpira razvojne projekte v skladu z avtomobilskimi standardi. Le-to nudi, v naprej pripravljene, delovne plane in kontrolna vprašanja, ki danes vodjem projektov in članom olajšuje delo in management projektov. V nadaljevanju bom obravnavala le strateško projektne pisarno.

3.4.2 Analiza delovanja

Trenutno projektne portal zelo dobro podpira razvojne projekte, ki jih je podjetje prepoznalo kot ključne projekte v koncernu. Ostalim tipom projektov se postopno določajo vedno bolj konkretna pravila in navodila ter informacijska podpora v posameznih korakih in fazah projekta.

Zaradi lažjega spremljanja statusa vseh tipov projektov v koncernu, so njihove strukture standardizirane do ravni projektne korakov, saj je le na ta način zagotovljen transparenten pregled v celotnem portfelju projektov. Projektne pisarna je na podlagi smernic projektne managementa in z upoštevanjem obstoječega načina dela, oblikovala in predpisala strukturo vseh štirih tipov projektov.

Če se ozremo na zaokrožene tematske sklope potencialnih funkcij projektne pisarne, ki so bile opisane v poglavju 2.3, lahko ugotovimo, da strateška projektne pisarna opravlja tri funkcije, ki se vežejo na **administrativno podporo**:

- vzpostavitev in skrbništvo projektnega informacijskega sistema,
- pomoč pri izdelavi in posodabljanju planov projektov in
- arhiviranje projektne dokumentacije.

Strateška projektna pisarna je skrbnik projektnega informacijskega sistema. Ta trenutno zagotavlja učinkovito podporo le razvojnim tipom projektov, ki so za podjetje prioritetni. V prihodnje mora projektna pisarna omočiti večjo informacijsko podporo tudi ostalim tipom projektov, saj njihovi udeleženci, največkrat ohranjajo navade in postopke, ki so v posameznem podjetju in se med seboj razlikujejo. Tako imajo včasih udeleženci v medpodjetnih projektih težave z enotnim razumevanjem, hranjenjem ali dostopom do določene dokumentacije.

Projektna pisarna nudi pomoč pri izdelavi projektnih planov. Programsko orodje za pripravo terminskih planov ima veliko funkcionalnosti, za projektnega managerja pa včasih predstavlja zamudno opravilo. Za določene tipe projektov projektna pisarna izdelala predloge terminskih planov, ki jih projektni managerji lahko uporabijo ali preoblikujejo za lastne potrebe. Ugotavlja se, da so si enaki tipi projektov lahko zelo različni – od kompleksnejših z veliko opravili, do enostavnih, ki ne potrebujejo do podrobnosti razdelanega terminskega plana. Pri pripravi imata včasih projektna pisarna in manager projekta različne poglede. Managerji projektov želijo terminski plan pripraviti na svoj način, projektna pisarna pa želi da se ohranijo enotni mejniki, faze in koraki. Managerje projektov bo morala projektna pisarna stalno izobraževati, da bi razumeli pomen ohranjanja standardne sheme in bodo terminske plane pripravljali v skladu s tem.

Arhiviranje projektne dokumentacije je zagotovljeno. Dokumenti so arhivirani skladno s trenutnim načinom arhiviranja v podjetju. V prihodnje se na tem področju obetajo spremembe, ki bodo z vpeljavo in nadgradnjo dokumentacijskega sistema prinesle še dodatne funkcionalnosti glede arhiviranja projektne dokumentacije.

V sklopu funkcij **metodologije** ugotavljamo, da se je projektna pisarna osredotočila na razvoj, standardizacijo in uveljavljanje metodologije projektnega managementa, zato so tudi te funkcije najbolj izvajane. Projektna pisarna bolj ali manj učinkovito izvaja vse spodaj navedene funkcije:

- izdelava in uveljavitev pravilnika,
- izdelava obrazcev tipskih dokumentov,
- izdelava priročnika (metode in tehnike managementa projektov),
- analiza podpornih programskih orodij in vpeljava v uporabo,
- spremljanje razvoja stroke in posodabljanje metodologije,
- priprava metrike in ocenjevanje managementa projektov – učinkovita izvedba (čas stroški), uspešnost (prihodki),
- uveljavljanje projektne organizacijske kulture (dvig podpore projektom).

Vse naštetе funkcije se izvajajo, čeprav lahko najdemo načine, da bi jih izboljšali. Pravilniki, obrazci in priročniki bi bili še bolj uveljavljeni in uporabni za širšo skupino zaposlenih, če bi bili prevedeni v vse jezike držav v katerih ima koncern svoja podjetja. Trenutno so dokumenti le v slovenskem in angleškem jeziku. Tudi metriko in ocenjevanje managementa projektov bo morala projektna pisarna v prihodnje bolj natančno določiti ter izvajati in s tem ugotavljati učinkovito izvedbo projektov glede na čas, stroške in prihodke. Projektna organizacijska kultura je dokaj razvita, podpora projektom pa bi bila lahko večja, če bi v projektni pisarni zaposlili dodaten kader, ki bi posvetil več časa temu.

Podjetje ima izdelan pravilnik za projektni management in tudi standardizirane glavne dokumente. V tej točki bi lahko projektna pisarna pomagala posameznim poslovnim področjem standardizirati tudi ostale dokumente na operativnih projektnih nalogah. Pri tem je potrebno paziti, da ne bi predpisovali odvečnih in prezahtevnih obrazcev.

Strateška projektna pisarna spremlja razvoj stroke, saj se zaveda, da so, tako kot v ostalih strokah, novi trendi prisotni tudi v projektnem managementu. Informacije pridobiva preko intranetnih strani, publikacij, udeležb na seminarjih in izobraževanjih ter po potrebi posodablja metodologijo.

S tem ko projektna pisarna izvaja svoje naloge dosledno in korektno ter to zahteva tudi od udeležencev na projektih, dviguje projektno kulturo. V prihodnje bi morali koristiti projektnega managementa preko internih izobraževanj v podjetju še bolj poudarjati in izboljševati projektno kulturo.

Baza znanja in tveganj se gradi postopoma. Projekti so se pred uporabo projektnega portala spremljali na različne načine in niso urejeni tako, da bi jih bilo mogoče strniti v enotno bazo. Odkar je v uporabi projektni portal pa se baza znanja in tveganj stalno dopolnjujeta. Problem nastane, če projektni managerji in ostali udeleženci ne vnašajo podatkov oz. ne delijo dobre prakse z ostalimi. Največkrat je glavna usmeritev udeležencev v doseg cilja projekta, deljenje dobre prakse in tveganj na projektu pa le dodatno administrativno delo. Na tem področju projektno pisarno čakajo izzivi kako motivirati udeležence, da zapišejo spoznanja na projektih in jih delijo z ostalimi.

Projektna pisarna v sklopu funkcije **razvoja, standardizacije in uveljavljanja metodologije** projektnega managementa, skrbi za knjižnico knjig in revij s področja projektnega managementa ter deli povezave do spletnih vsebin, kot osnovo za izobraževanje in svetovanje. Velik poudarek projektna pisarna daje na usposabljanju bodočih managerjev projektov. Pripravlja periodična izobraževanja za določen krog uporabnikov, pa tudi izobraževanja na katere se lahko prijavi vsak zaposleni, ki ga tematika zanima. Namen je, da se zaposlene seznanja s projektnim načinom dela ter jim pomaga pri prvih projektih in težavah, ki se jim pojavijo pri delu na projektih.

Nadzor projektov v sklopu zagotavljanja preglednosti nad portfeljem projektov se izvaja preko semaforja stanja projektov. Projektni managerji poročajo o stanju na projektih s statusnimi poročili v katerih opredelijo splošni status projekta, časovni, stroškovni in kakovostni status. V prihodnje bi morali natančneje določiti metriko in jo spremljati preko normativov in kazalnikov, ki ne bi vključevali subjektivne ocene managerjev projektov.

Med **strateške poslovne funkcije**, ki jih projektna pisarna izvaja sodi management portfelja projektov, ki poleg nadzora vključuje tudi izbiro projektov, določanje prioritet, zagotavljanje sredstev za izvedbo, usklajevanje obremenitev ljudi v več projektnem okolju, reševanje projektov v težavah ter zagotavljanje informacij za določanje prioritet. Vseh funkcij ne izvaja v celoti, saj so prioritete projektov v posameznem podjetju določene s strani vodstva podjetja, prav tako usklajevanje obremenitev ljudi in reševanje projektov v težavah. Projektna pisarna se vključuje pri strateško pomembnejših vprašanjih in projektih, ki se izvajajo na nivoju celotnega koncerna v kolikor za to dobi navodilo s strani vodstva.

3.4.3 Predlogi novih funkcij

Že v prejšnjem poglavju sem ob analizi obstoječih funkcij, ki jih projektna pisarna izvaja, podala predloge za njihovo izboljšanje in učinkovitost. Poleg omenjenega projektni pisarni predlagam v prihodnjem obdobju razširitev aktivnosti in izvajanje dodatnih funkcij.

Pomembno je, da projektna pisarna prične izvajati funkcije s področja kadrovanja. To pomeni preverjanje obremenjenosti sodelujočih na projektih in opozarjanje na ozka grla. S standardizacijo projektnega managementa so se le ta že pokazala, vendar trenutno projektna pisarna še nima uporabnih podatkov o tem kolikšna je preobremenjenost zaposlenih, da bi lahko podala predloge vodstvu o zaposlitvi ali najemu dodatnega kadra. Koristi te funkcije bi bile tako za zaposlene, kot za vodstvo. Ob ustreznih kadrovskih zasedbah na projektih bi se znižala preobremenjenost posameznikov, odkrili bi neučinkovite zaposlene ter skrajšali zastoje in povečali učinkovitost projektov.

Spremljanje uspešnosti managerjev projektov se še ne izvaja sistematično. Managerje projektov ocenjujejo njihovi sponzorji, ki jim posledično zaupajo projekte glede na njihove pretekle rezultate. Ocene so v tem primeru lahko pristranske in niso izraz dejanskega stanja. Projektna pisarna bi lahko prevzela funkcijo predlaganja in izbire managerjev projektov, pogoj za to pa je spremljanje uspešnosti in skrb za razvoj veščin.

Ob rednem spremljanju zaključenih projektov bo projektna pisarna v prihodnje lahko posodabljala metodologije na podlagi lastne prakse. Za managerje projektov to pomeni razvoj veščin na podlagi izmenjave izkušenj, učinkovitejšo izvedbo projektov in manj sistemskih napak in problemov.

Poleg baze znanja, ki se postopoma dopolnjuje, bo projektna pisarna morala več delati na analizi zaključenih projektov, organizirati predstavitve zaključenih projektov in delavnice za odpravo sistemskih problemov. Pri tem ji bo v pomoč, če se bo redno udeleževala strokovnih in znanstvenih srečanj, kjer si strokovnjaki med seboj delijo izkušnje.

Z rednim nadzorom in preverjanjem poteka projektov bi projektna pisarna vodstvo še kakovostnejše informirala in pravočasno opozarjala na problematične projekte ter zagotavljala informacije za odločanje o novih projektih. Trenutno opravlja to funkcijo le delno in na zahtevo vodstva za določene projekte.

Informiranje o uspešno zaključenih projektih, preko internih medijev, je pomembna za povečevanje motiviranost zaposlenih za delo in sodelovanje na novih projektih. Spremljanje lastnega dela in produktivnosti projektne pisarne pa prispeva k še uspešnejšemu delovanju.

SKLEP

Izrednega pomena pri kakovostni izvedbi projektov je uveljavljen enovit projektni management v podjetju. Za njegovo izvajanje pa ni dovolj, da je postopek le zapisan v obliki pravilnikov in navodil. Pomembno je, da ga projektni managerji, kot tudi ostali udeleženci na projektih poznajo in razumejo ter izvajajo. Poudarek mora biti na stalnih izobraževanjih, mentorstvu in pomoči uporabnikom, pa tudi nadzoru. Projektna pisarna igra pri tem pomembno vlogo, saj je pospeševalec projektne managementa in skrbi za projektno kulturo podjetja. Pomembno je, da ima projektna pisarna močno podporo najvišjega managementa, natančno opredeljene funkcije, ki jih bo izvajala kratkoročno in dolgoročno, ter strokoven in sposoben kader.

Menim, da ima projektni management v koncernu Kolektor, zaradi aktivne vloge projektne pisarne, postavljene dobre temelje na katerih gradi in postopoma povečuje projektno naravnost in izvajanje nalog. Dobro so izvajane naloge, ki se vežejo na metodologijo, pripravo gradiv in izobraževanje ter svetovanje zaposlenim. Zaposleni morajo projektne načela v celoti sprejeti in jih živeti v svojem vsakodnevnem delu. Trenutno kadrovske in strateške funkcije še niso dovolj zastopane, zato prihaja do preobremenjenosti virov. Tudi povezanost projektne pisarne in sodelovanje pri strateških odločitvah je še minimalna in osredotočena le na posamezne naloge v katerih se povezuje z vodstvom.

Zaključimo lahko, da projektna pisarna v trenutni zasedbi dela dobro, saj upošteva načela enostavnosti in postopnega vpeljevanja nalog ter je osredotočena na prioritete, kar je pomembno pri delovanju vsake projektne pisarne.

LITERATURA IN VIRI

1. Block, T., & Frame, D. (2001). Today's project office: gauging attitudes. *PM Network*, Avgust 2001, 51-52.
2. Burgar Makovec, M. (2005). *Uvajanje projektnega načina dela in projektne pisarne – Primer skupine TPV* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska Fakulteta.
3. Čehovin, G. (2011, 27. april). Swot matrika: most med Swot analizo in razvijanjem strategije podjetja. *Mladi podjetnik*. Najdeno 12. junija 2016 na spletnem naslovu <http://mladipodjetnik.si/slike/swot-matrika-most-med-swot-analizo-in-razvijanjem-strategije-podjetja/view>
4. Dimovski, V., Penger, S., Peterlin, J., Grah, B., Turk, D., Šalamon, K., & Grošel, M. (2014). *Temelji managementa in organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
5. Golob, R. (2002). *Direktor se odloči: uvajanje projektnega vodenja v praksi*. Ljubljana: GV založba.
6. Hauc, A. (2007). *Projektni management*. Ljubljana: GV Založba.
7. Institut za projektni management in informacijsko tehnologijo. (b.l.). *Projektno vodenje*. Najdeno 25. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.ipmit.si/index.php/sl/storitve/projektno-vodenje>
8. Javornik, M. (2001). *Vpeljava uravnoteženega sistema kazalnikov uspešnosti v podjetje Hermes Softlab* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
9. Kerzner, H. (1998). *Project Management. A Systems Approach to Planning, Scheduling and Controlling* (6th ed.). New York: John Wiley & Sons, Inc.
10. Koncern Kolektor. (2015). Rast in krepitev vseh treh poslovnih divizij. *Komunitator*, 15(75), 18-19.
11. Koncern Kolektor. (2016a). *Strategija* (interno gradivo). Idrija: Koncern Kolektor.
12. Koncern Kolektor. (2016b). *Poslanstvo, vizija, strategija*. Najdeno 26. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.kolektor.com/o-koncernu/poslanstvo-vizija-strategija>
13. Koncern Kolektor. (2016c). *Projektni management* (interno gradivo). Idrija: Koncern Kolektor.
14. Koncern Kolektor. (2016d). *Shema procesa strateškega managementa* (interno gradivo). Idrija: Koncern Kolektor.
15. Koncern Kolektor. (2016e). *Organigrami družb* (interno gradivo). Idrija: Koncern Kolektor.
16. Korelc, T. (2015). *Odločite se za poslovni preboj!: priročnik za ustvarjanje strateških prebojev*. Ljubljana: Creatoor.
17. Kruhar Gaberšček, S. (2015, 1. december). Strategija pomeni oblikovanje prihodnosti. *Marketing Magazin*. Najdeno 12. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.marketingmagazin.si/mm-blog/intervju/12307/max-mckeown-strategija-pomeni-oblikovanje-prihodnosti->
18. Project Management Institute. (2013). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*. Newton Square: Project Management Institute.

19. Project Sponsor. (b.l.). V *Free management ebooks*. Najdeno 20. junija 2016 na spletni strani <http://www.free-management-ebooks.com/faqpm/principles-07.htm>
20. Semolič, B. (1999). *Strukture znanj projektnega managementa*. Ljubljana: ZPM.
21. Stare, A. (2011a). *Projektne management: teorija in praksa*. Ljubljana: Agencija Poti.
22. Stare, A. (2011b, 15. oktober). *Projektne pisarna (PMO)*. Najdeno 20. junija 2016 na spletnem naslovu <https://projektne-management.si/2011/10/15/projektne-pisarna-pmo/>
23. Stare, A. (2014). *Obvladovanje portfelja projektov in vzpostavitev projektom prijaznega okolja* (gradivo za seminar). Ljubljana: Agencija Poti.
24. Strategy. (b.l.). V *Business Dictionary*. Najdeno 12. junija 2016 na spletni strani <http://www.businessdictionary.com/definition/strategy.html>
25. Zevnik, S. (2010). *Poslovni asistent – skriti vodja: poslovni asistent v praksi in v koraku z novimi smernicami poslovanja in odločanja*. Ljubljana: Planet GV.

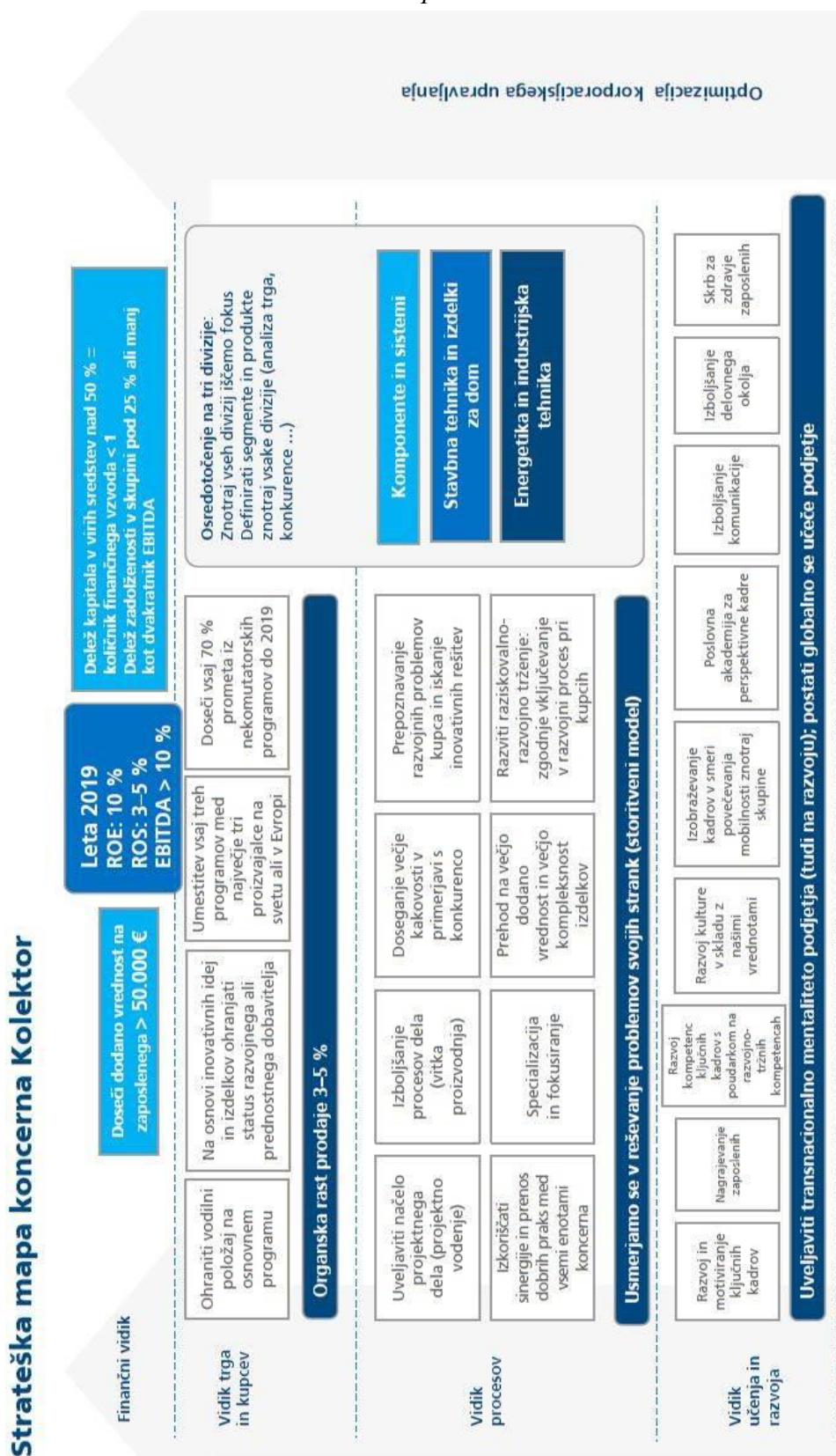
PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Strateška mapa koncerna Kolektor	1
Priloga 2: Proces strateškega managementa v koncernu Kolektor	2
Priloga 3: Pozicija projekta znotraj procesnega modela	3
Priloga 4: Organigram družbe Kolektor Group	4

PRILOGA 1: Strateška mapa koncerna Kolektor

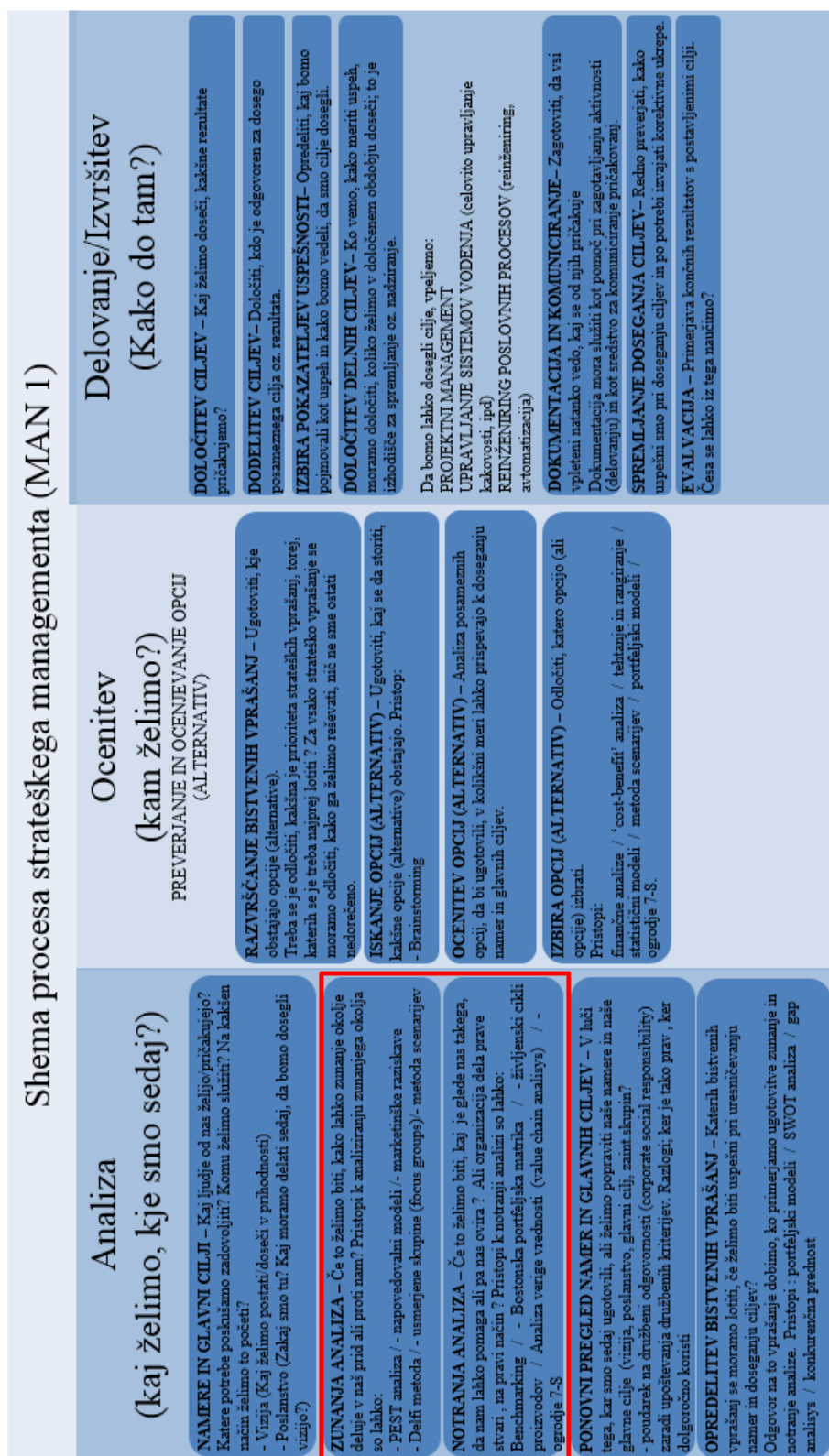
Slika 1: Strateška mapa koncerna Kolektor



Vir: Koncern Kolektor, Rast in krepitev vseh treh poslovnih divizij, 2015, str. 19.

PRILOGA 2: Proces strateškega managementa v koncernu Kolektor

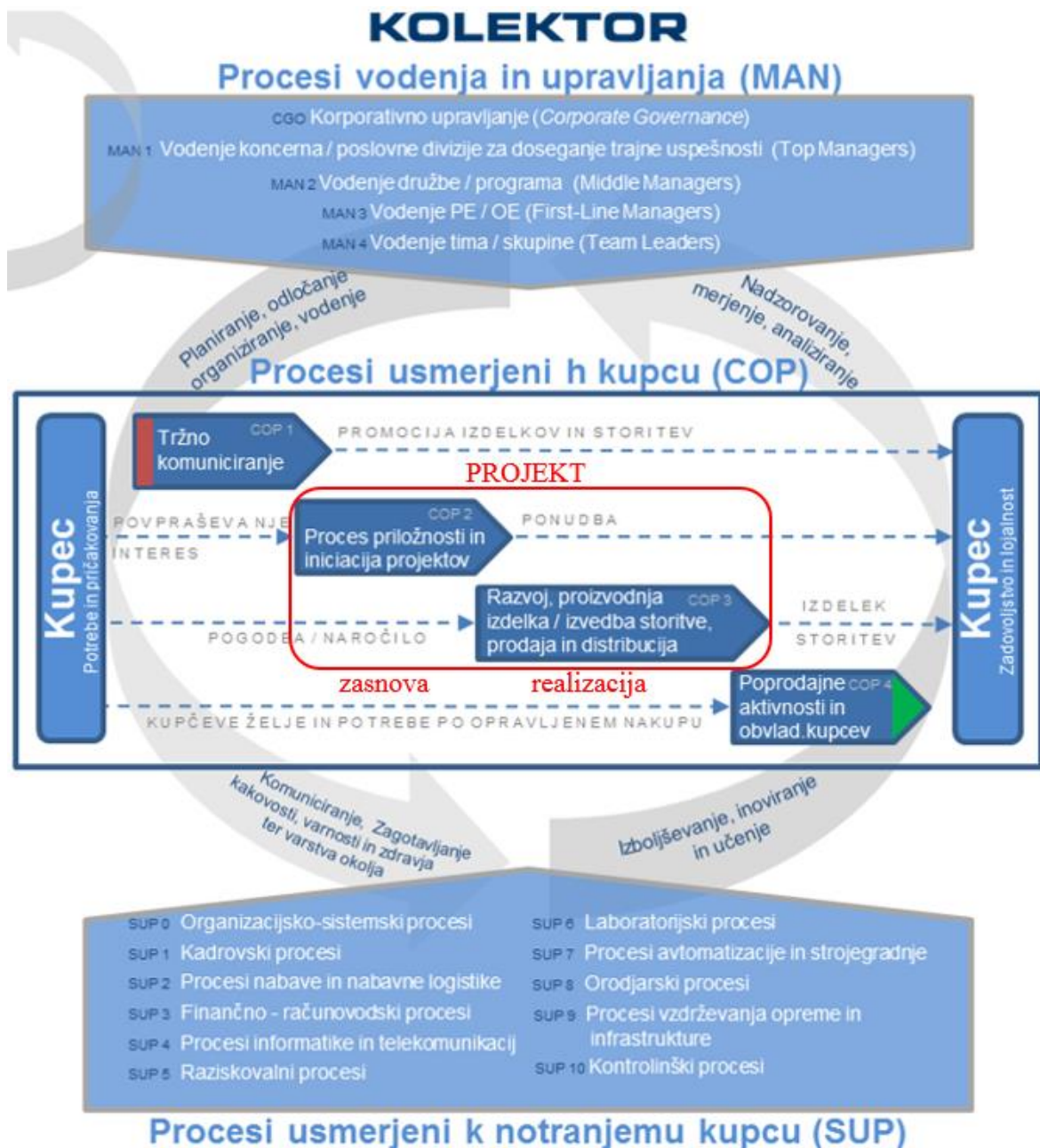
Slika 2: Proces strateškega managementa v koncernu Kolektor



Vir: Koncern Kolektor, Shema procesa strateškega managementa, 2016d.

PRILOGA 3: Pozicija projekta znotraj procesnega modela

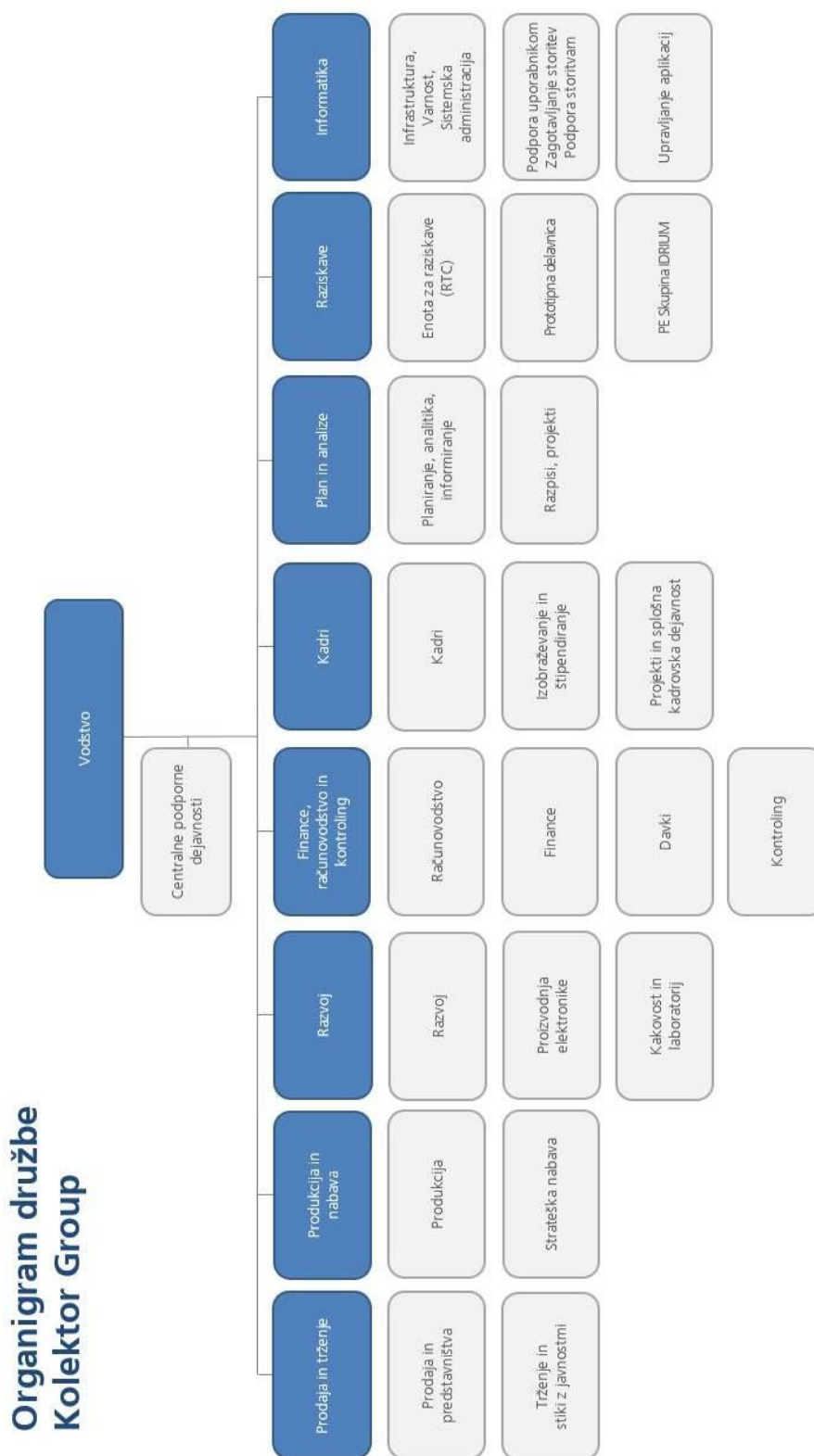
Slika 3: Pozicija projekta znotraj procesnega modela



Vir: Povzeto in prirejeno po Koncern Kolektor, *Projektni management*, 2016c, str. 7.

PRILOGA 4: Organigram družbe Kolektor Group

Slika 4: Organigram družbe Kolektor Group



Vir: Koncern Kolektor, Organigrami družb, 2016e.