

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**MANAGEMENT PROJEKTA PRENOVE SPLETNEGA MESTA
PODJETJA – PRIMER PODJETJA B2**

Ljubljana, april 2013

MELITA SEDMAK

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisana Melita Sedmak, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtorica magistrskega dela z naslovom Management projekta prenove spletnega mesta podjetja; primer podjetja B2, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem prof. dr. Rudijem Rozmanom.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

S svojim podpisom zagotavljam, da

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo 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 v magistrskem delu, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
 - pridobila vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisala;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Zakonu o avtorskih in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega magistrskega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne 22. avgusta 2013

Podpis avtorice:

KAZALO

UVOD	1
1 SPLETNO MESTO PODJETJA.....	3
1.1 Pojmovanje in namen spletnega mesta.....	3
1.2 Predstavitev predhodnega spletnega mesta podjetja B2.....	5
1.2.1 Predstavitev podjetja B2	5
1.2.2 Predstavitev predhodnega spletnega mesta	6
1.3 Analiza ustreznosti predhodnega spletnega mesta	8
1.4 Potreba po spremembi spletnega mesta.....	9
2 PREDSTAVITEV PROJEKTNEGA MANAGEMENTA.....	10
2.1 Opredelitev projekta in razvoj ter vrste projektov.....	10
2.1.1 Opredelitev projekta.....	11
2.1.2 Razvoj projektov	12
2.1.3 Vrste projektov	13
2.2 Opredelitev projektnega managementa	15
2.3 Proces managementa projekta	16
3 ANALIZA PROJEKTNEGA MANAGEMENTA NA PRIMERU PRENOVE	
SPLETNEGA MESTA	18
3.1 Začetek investicijskega projekta v prenovu spletnega mesta.....	18
3.2 Opredelitev investicije in njenih ciljev.....	18
3.3 Planiranje organizacije projekta preнове spletnega mest.....	20
3.3.1 Sestava projektnega tima.....	20
3.3.2 Študije in analize o prenovi spletnega mesta	21
3.3.3 Strateške odločitve o izvedbi projekta	22
3.3.4 Vmesni cilji in aktivnosti projekta	23
3.3.5 Mrežni in terminski plan projekta	25
3.3.6 Plan zasedenosti izvajalcev	26
3.3.7 Plan stroškov in financiranje projekta.....	26
3.3.8 Plan obvladovanja tveganj v projektu	29
3.4 Organizacija projekta.....	32
3.4.1 Izbira projektne organizacijske strukture	32
3.4.2 Matrika pooblastil in odgovornosti	32
3.5 Uveljavljanje projekta	34
3.5.1 Kadrovanje managerja projekta in članov projektnega tima.....	34
3.5.2 Vodenje projektnega tima	36
3.5.3 Komuniciranje in projektni informacijski sistem.....	37
3.5.4 Motiviranje	40
3.6 Kontrola projekta.....	41
3.6.1 Spremljanje projekta, ugotavljanje odstopanj, določitev vzrokov in ukrepanje	42

3.6.2	Revidiranje projekta.....	46
3.7	Zaključek projekta.....	46
4	PREDLOGI IZBOLJŠAV	48
4.1	Ključni vzroki delnega neuspeha obravnavanega projekta.....	48
4.2	Možnosti izboljšav naslednje prenovе spletnega mesta.....	49
4.3	Možnost prenosa izboljšav na ostale projekte v podjetju.....	51
	SKLEP.....	52
	LITERATURA IN VIRI.....	54

KAZALO SLIK

Slika 1:	Vstopna stran predhodnega spletnega mesta	7
Slika 2:	Izsek iz programa Microsoft Project – členitev projekta na aktivnosti, prikaz vključenosti članov tima in roki.....	24
Slika 3:	Izsek iz programa Microsoft Project – prikaz ocene potrebnega dela, trajanja aktivnosti in rokov	27
Slika 4:	Šibka matrična projektna organizacija.....	33
Slika 5:	Izsek iz programa Microsoft Project – prikaz potrebnega dela in trajanja aktivnosti (po ponovnem zagonu).....	45

KAZALO TABEL

Tabela 1:	Prikaz plana zasedenosti in stroškov članov projektnege tima	28
Tabela 2:	Seznam tveganj in pomembnost posameznega tveganja.....	31
Tabela 3:	Matrika pooblastil in odgovornosti	33
Tabela 4:	Prikaz načrtovanega in dejanskega dela ter trajanja posameznih faz prenovе....	44

UVOD

Danes podjetja s svojimi ciljnim javnostmi komunicirajo prek različnih kanalov in internet je med njimi zagotovo eden pomembnejših. Kljub temu pa vse preveč spletnih mest podjetij ne izpolnjuje ključnih zahtev, predvsem v smislu uporabnosti in enostavnosti, čeprav je to, ob splošni zasičenosti z informacijami, nujno za uspeh posameznega spletnega mesta. Glavna vprašanja, na katera bi si moralo vsako podjetje ob spletnem nastopu odgovoriti, so: »Kako enostavna je uporaba našega spletnega mesta?«, »Koliko napora mora vložiti obiskovalec spletnega mesta, da najde želeno informacijo?« in seveda vprašanje, ključno za uspeh podjetja: »Kako dobro je na spletnem mestu poskrbljeno, da obiskovalca enostavno vodimo, da naredi tisto, kar od njega želimo.« Uporabnost in enostavnost sta glavna razloga, ki poskrbita, da se obiskovalci spletnega mesta tja radi vračajo. Uporabnost spletnega mesta pomeni, kako posamezen uporabnik usmerjeno išče in enostavno najde informacijo, enostavnost pa, da je pot do zelene informacije kar se da kratka in učinkovita. Če obiskovalec zelene informacije (o izdelku, storitvi, kontaktu idr.) ne najde, smo ga zaustavili že v prvem koraku na poti do nakupa. Informacijo mora torej najti hitro, brez napornega razmišljanja, kje iskati.

Spletna mesta običajno zahtevajo redno posodabljanje, tako z vsebinskega kot strukturnega vidika. Večino izmed njih je potrebno vsakih nekaj let tudi celostno prenoviti. Tudi spletno mesto podjetja B2 d.o.o. (v nadaljevanju podjetje B2) je z rastjo in razvojem podjetja v nekaj letih postalo neustrezno, saj ni uravnoteženo predstavljalo celostne ponudbe podjetja, ni omogočalo prožnih sprememb strukture spleta in ni dovolj informiralo o vseh pomembnih storitvah podjetja. Izkušnje in analize so pokazale tudi, da obiskovalci spletnega mesta določenih informacij niso našli, čeprav so na spletnem mestu obstajale, kar jasno sporoča, da njihova struktura ni bila najboljša.

Vse opisano kaže na potrebo po spremembi oziroma prenovi spletnega mesta podjetja, ki smo jo v podjetju tudi izvedli in jo bom v magistrskem delu obravnavala. Izdelala bom analizo in predloge sprememb oziroma izboljšav za naslednjo prenovu. V prenovi spletnega mesta sodeluje vrsta različnih strokovnjakov in skupin, da pa bi bila le-ta učinkovita, je nujno vsebinsko in organizacijsko usklajevanje vseh sodelujočih. Zaradi tega je prenova kompleksna in zahtevna. Zato zahteva ustrezen management, saj je uspešna le, če je izvedena učinkovito, kar pomeni, da sta poleg kakovosti ključnega pomena tudi časovna in stroškovna komponenta. Po svoji naravi prenova predstavlja investicijo in projekt. Zato bom spremembo spletnega mesta v magistrskem delu obravnavala kot investicijski projekt, saj menim, da le takšen pristop vodi do zastavljenih ciljev v zelenih časovnih in finančnih okvirih. Projekt prenove spletnega mesta sestavljajo številne aktivnosti, ki se med seboj prepletajo, poleg tega v projektu sodelujejo različni posamezniki, zato je uspeh močno odvisen od kakovosti managementa oziroma ustreznosti usklajevanja dela.

Z magistrskim delom želim prispevati k učinkoviti in kakovostni izvedbi naslednje prenove spletnega mesta podjetja, ki bo izvedena v opredeljenih časovnih rokih in določenih stroškovnih okvirih. Posredno želim prispevati k večji uspešnosti podjetja, predvsem v smislu uspešnejšega in učinkovitejšega komuniciranja s pomočjo prenovljenega spletnega mesta. Verjamem, da uspešna izvedba tega projekta posledično vodi tudi do uspešne izvedbe strategije izboljšanja spletnega komuniciranja podjetja, kar prinaša večjo prepoznavnost podjetja in boljše možnosti za nadaljnji uspeh.

V podjetju B2 se z rastjo podjetja, stalno nadgradnjo in širitvijo ponudbe storitev poleg prenove spletnega mesta poraja tudi veliko število ostalih projektov. Menim, da z učinkovitim managementom le-teh lahko dodatno povečamo uspeh podjetja. Primer projekta prenove spletnega mesta bo zato lahko dobro izhodišče in primer, na osnovi katerega bomo lahko v prihodnje gradili širšo vpeljavo projektne managementa v podjetje.

Temeljna hipoteza magistrskega dela, ki jo želim ob koncu dela na osnovi dokazov potrditi ali ovreči, je, da je prenova spletnega mesta podjetja takšna sprememba, ki zahteva ustrezen projektni management in v primeru takšnega managementa ob koncu pripelje do uresničenih ciljev, kljub kompleksnosti projekta in morebitnim vmesnim zapletom oziroma potencialnim spremembam.

Temeljni cilj magistrskega dela je predlagati učinkovito oceno uspešnosti investicije in učinkovitosti izvedbe projekta. Za doseg tega cilja bom analizirala management in izvedbo projekta že izvedene prenove spletnega mesta ter skušala podati možne izboljšave. Z magistrskim delom želim dokazati ključno vlogo ustreznega managementa in posebej projektne managementa pri uspehu projekta ter s podrobno analizo takšnega ravnanja posledično postaviti tudi temelje uspešnega managementa ostalih projektov v podjetju, ki bodo sledili v prihodnje.

V magistrskem delu bom obravnavala problematiko prenove spletnega mesta podjetja, pri čemer bom predstavila dva vidika problematike, vsebinskega in projektne. Poskušala se bom osredotočiti predvsem na slednjega, vendar zaradi narave obravnavanega projekta, s katerim se ne srečujemo dnevno, bom zaradi lažjega razumevanja tudi vsebinskemu vidiku namenila nekaj več pozornosti. Ne nazadnje le-ta določi in izbere ustrezno investicijo, ki jo s pomočjo ustreznega projektne managementa tudi smotrno izpeljemo.

Podrobnejša analiza projekta, njegovega planiranja, izvedbe in kontrole bo razkrila tako šibke kot tudi močne točke projekta in projektne managementa v podjetju. Z analizo bom opozorila na ključna tveganja, povezana z obravnavanim projektom, kar nam bo lahko v pomoč pri naslednji prenovi spletnega mesta čez nekaj let, obenem pa bom opredelila nevarnosti, ki lahko pretijo tudi ostalim projektom v podjetju in so povezane predvsem s kadri, komunikacijo, organizacijo in managementom.

V magistrskem delu bom z analizo predhodnega spletnega mesta podjetja, konkurenčnih in sorodnih spletnih mest, pregledom strokovne literature in priporočil ter analizo želja in potreb ciljnih javnosti najprej podrobneje ugotovila in opredelila potrebo po spremembi spletnega mesta. Na osnovi te potrebe bom določila cilje, ki jih s prenovo spletnega mesta želimo doseči. Potrebo po prenovi bom utemeljila z ocenjevanjem uspešnosti nameravane investicije, ki bo potrdila utemeljenost zadane naloge, obenem pa tudi nakazala potrebo po projektne pristopu. V nadaljevanju bom izpostavila pomen projektne managementa prenove spletnega mesta. Sledila bom procesu projektne managementa, ki ga bom pričela obravnavati s planiranjem projekta. Sledilo bo uveljavljanje projekta, ki vključuje določitev managerja projekta, kadrov, vodenja in komunikacije ter nato še del o izvedbi in kontroli projekta, z vidika doseganja opredeljenih rokov, stroškov in kakovosti. Ob koncu bom ocenila uspešnost projekta z analizo doseženih ciljev, v smislu potrebnega časa, kakovosti izvedbe in stroškov.

Magistrsko delo bo temeljilo na analizi pretekle prenove spletnega mesta ter na osnovi ugotovitev na zamišljanju tako investicije kot projekta, s svojima okvirnima ciljema uspešnosti in učinkovitosti. Analiza predhodnega stanja bo temeljila na osnovi kvantitativnega in kvalitativnega zbiranja informacij o predhodnem spletnem mestu podjetja, konkurenčnih spletnih mestih in vedenju ter željah obiskovalcev spletnega mesta. Primarne analize bodo podkrepljene z analizo sekundarnih virov s področja postavitve in prenove spletnih mest. Strokovna literatura s področja projektne managementa bo osnova za konkretno planiranje projekta prenove spletnega mesta. Uporaba sekundarnih virov se bo v tem delu prepletala s primarnimi v obliki mrežnega in terminskega plana, plana obremenitve izvajalcev, planiranja stroškov in financiranja projekta ter obvladovanja tveganj projekta prenove spletnega mesta podjetja. S povezovanjem rezultatov raziskovanja s področja spletnih mest in področja projektne managementa bom analizirala uveljavljanje projekta prenove spletnega mesta podjetja, njegovo izvedbo in kontrolo.

V drugem poglavju bom opredelila in opisala značilnosti spletnega mesta, v tretjem pa prikazala proces izbire prenove glede na pričakovano izvedljivost in uspešnost ter sam proces projektne managementa. Sledi poglavje o analizi pretekle prenove spletnega mesta; analiza bo tekla glede na faze v projektne managementu: planiranje, uveljavljanje in kontrola. Sledi še poglavje o možnosti izboljšav v prihodnjem projektu kot tudi izboljšanju vseh ostalih projektov v podjetju.

1 SPLETNO MESTO PODJETJA

1.1 Pojmovanje in namen spletnega mesta

Spletno mesto podjetja danes predstavlja njegovo ogledalo. Potencialne stranke, partnerji, novinarji, iskalci zaposlitve in druga javnost pogosto prav tam iščejo prve informacije o

podjetju, in v primeru ustreznosti spletnega mesta se tja tudi radi vračajo. »Prek interneta ne komunicirajo le veliki, tudi za manj znana podjetja je kakovostna predstavitev na internetu pomembna in uporabniki lahko najdejo njihove izdelke in storitve prek spletnih iskalnikov, čeprav morda njihovega imena niti ne poznajo« (Suhadolc, 2007, str. 26).

Poleg spletnih mest podjetij oziroma korporacijskih spletnih mest, ki v Sloveniji prevladujejo, poznamo še vrsto drugih, kot na primer spletne trgovine, spletne skupnosti, spletna mesta blagovnih znamk, spletne aplikacije idr. Njihova razširjenost sicer v zadnjem času narašča, vendar pa se v nadaljevanju osredotočam le na korporacijsko spletno mesto, katerega namen je predvsem predstavitev podjetja in njegove ponudbe.

Spletno mesto predstavlja skupek spletnih strani v okviru določenega spletnega naslova. V slovenščini pogosto namesto izraza spletno mesto uporabljamo izraz spletna stran, kar pa ni najbolj primerno. V tem primeru ne gre le za eno stran, pač pa za več strani, ki na določenem spletnem naslovu skupaj tvorijo celostno predstavitev. Kadar v nadaljevanju torej govorim o skupku vseh strani, uporabljam izraz spletno mesto, v primeru posamezne pa spletna stran.

Zavedanje, da je spletno mesto pravzaprav nujno za obstoj je med podjetji kar precejšnje. Kljub temu pa sta pogosto spregledani ključni zahtevi glede ustreznosti spletnega mesta, to sta njegova uporabnost in enostavnost. Ali kot pravi eden ključnih strokovnjakov s področja pisanja za splet, Nielsen (2000, str. 9): »Spletu vlada uporabnost. Enostavno, če stranka ne more najti izdelka, potem ga zagotovo ne bo kupila.« In kot v knjigi o spletni uporabnosti poudarja tudi Krug (2006, str. 14), je najpomembneje, če želimo narediti uporabno in enostavno spletno mesto, da je le-to nadvse očitno in jasno, kar pomeni, da obiskovalcu ni potrebno razmišljati, kje bo našel določeno informacijo. Obiskovalec mora hitro začutiti korist, pot do izpolnitve njegovih želja mora biti kar se da kratka in učinkovita ter brez ovir.

Izhodišče uporabnosti predstavlja zavedanje, da obiskovalci spletnega mesta vsebin na njem v resnici ne berejo, ampak jih le »preletijo«, zato morajo biti le-te temu prilagojene. Poznavanje in upoštevanje pravil pisanja besedil za splet je ključnega pomena, poleg tega pa uporabnost zahteva tudi dobro poznavanje obiskovalcev konkretnega spletnega mesta, njihovih želja in potreb ter vključitev enostavne spletne navigacije po teh potrebah. Upabniki morajo informacije najti hitro, brez težav. Če obiskovalec spletnega mesta v trenutku ne začuti, da mu le-ta nudi koristne informacije »na zahtevo«, je spletni nastop zaman, saj bo takšen obiskovalec že v naslednjem trenutku iskal alternativno pot do zelenih informacij na drugih spletnih mestih. Uporabna spletna mesta so torej tista, ki imajo dobro navigacijo in na katerih uporabniki najdejo informacije hitro in brez težav (Suhadolc, 2007, str. 27).

Nielsen in Tahir (2002, str. 2–3) navajata nekaj najpogostejših prispodob spletnega mesta, ki skupaj lepo opisujejo njegove najpomembnejše vidike:

- naslovnica revije: s ključnim ciljem prepričati bralca, da izmed množice revij izbere to;
- obraz, ki ga kažemo svetu: imamo le eno priložnost za prvi vtis;
- umetniško delo: najprej mora zadostiti kriteriju bežnega pogleda in nato podrobnejše analize;
- avla stavbe: ne predstavlja končnega cilja, ampak pomembno točko za nadaljnjo usmeritev;
- receptor podjetja: ima vlogo prijaznega sprejema, dajanja jasnih navodil in sporočanja dobrodošlice obiskovalcem;
- kazalo knjige: usmerja s pomočjo hierarhične strukture idr.

Avtorja še opozarjata, da vsaka od teh prispodob nosi del resnice o pomenu spletnega mesta, vendar nobena od njih ni samozadostna. Če povzamem njune ugotovitve z drugimi besedami, mora spletno mesto najprej izstopiti iz množice konkurenčnih spletnih mest, obiskovalca pritegniti, mu hitro ponuditi osnovne želene informacije ter pokazati jasno pot naprej v globino informacij. Pomembno je, da ima obiskovalec ob tem ves čas prijeten občutek sprejetosti in orientiranosti podjetja v izpolnjevanje njegovih potreb. Vse poti znotraj spletnega mesta morajo biti jasno začrtane, obiskovalec se v nobenem trenutku ne sme izgubiti.

Jasna Suhadolc, strokovnjakinja s področja komuniciranja in uporabniškega vidika informacijske tehnologije, poudarja, da je spletno mesto najosnovnejše orodje e-komuniciranja oziroma dodatni komunikacijski kanal, brez katerega si danes komuniciranja ne znamo več predstavljati (2007, str. 15–26). Zato je sodelovanje ali management projektne skupine za razvoj ali prenovo spletnega mesta ena od osnovnih nalog komunikatorjev. Žal pa ti po njenem mnenju vse prepogosto interneta ne vključijo v komunikacijski kanal ali ga ne vključijo zadostno (Suhadolc, 2007, str. 20).

Tudi avtorja priročnika Pisanje.com, namenjenega avtorjem besedil na spletu, Duška Mervar in Vuk Ćosić, se strinjata, da nastop podjetja na spletu že lep čas ni več prednost, ampak nujnost in nadaljujeta, da je edino pomembno vprašanje, kako uspešna so podjetja pri tem. »Tudi zahteve in pričakovanja uporabnikov so čedalje večje. Za marsikoga je svetovni splet prvi vir, ko išče informacije o določeni temi« (2005, str. 11).

1.2 Predstavitev predhodnega spletnega mesta podjetja B2

1.2.1 Predstavitev podjetja B2

Podjetje B2 sodi med vodilna slovenska podjetja na področju računalniških izobraževanj in informacijskih rešitev, zato je komuniciranje prek spleta zanj še toliko bolj pomembno in

pričakovanja javnosti po kakovostnem spletnem mestu toliko višja. Začetki podjetja segajo v leto 1989. Poslanstvo B2 je pomagati ljudem, da z uporabo informacijske tehnologije povečajo svojo produktivnost, konkurenčnost in zadovoljstvo. Vse od ustanovitve dalje se podjetje ukvarja z računalniškim izobraževanjem in informacijskimi storitvami, od leta 1996 pa ponuja tudi javno veljavne formalne izobraževalne programe.

Področja delovanja podjetja B2 so:

- računalniško izobraževanje: tečaji za uporabnike in računalniške strokovnjake, tečaji in izpiti za pridobitev mednarodnega računalniškega spričevala ECDL, tečaji po meri za podjetja in organizacije;
- e-izobraževanje: lastna aplikacija eCampus®, izobraževanje in svetovanje, celostna izvedba e-izobraževanja po meri za podjetja in organizacije, e-testiranje;
- informacijske storitve: programska oprema in sistemske rešitve;
- srednješolski in višješolski javno veljavni izobraževalni programi.

1.2.2 Predstavitev predhodnega spletnega mesta

Predhodno spletno mesto podjetja B2 je bilo idejno zasnovano konec leta 2003, dokončano pa sredi leta 2004. Sprva je bilo objavljeno pod domeno www.b2-ic.si, ki je bila kasneje preimenovana v www.b2.eu, vendar ob njeni zamenjavi niso bile izvedene nikakršne dodatne spremembe.

Tedanja struktura spletnega mesta je bila izdelana na osnovni organizacijske strukture podjetja, kar pomeni, da so glavni razdelki/odseki spletnega mesta predstavljali oddelke v podjetju. Omenjena zasnova je bila v tistem času povsem ustrezna, saj je bilo tudi delo posameznih oddelkov medsebojno precej ločeno, medtem ko se danes področja dela med njimi pogosto prepletajo in je zato potrebna veliko večja povezljivost zaposlenih z različnih oddelkov ter tudi navzkrižna promocija storitev.

Osrednje elemente predhodnega spletnega mesta, ki so bili vidni ves čas, torej na vseh podstraneh, so predstavljale osnovne informacije (uvodna stran, o podjetju, zaposleni, dejavnosti, kontaktni podatki) in glavni razdelki/odseki, ki so bili hkrati tudi odraz organizacijske delitve podjetja na posamezne oddelke:

- računalniško izobraževanje,
- srednje in višje šole,
- sistemske rešitve in
- programska oprema.

Vstopna stran spletnega mesta (Slika 1) je poleg omenjenih elementov, ki so vidni na vseh podstraneh, v osrednjem delu vključevala še pozdravni nagovor s poslanstvom podjetja,

osnovnimi kontaktnimi podatki in kratko predstavitevijo ponudbe. Prostor spodaj je bil rezerviran za aktualna obvestila, desni in levi rob pod menijskim delom pa za objavo kratkih povzetkov in povezav do več informacij, ki jih je podjetje želelo posebej izpostaviti.

Slika 1: Vstopna stran predhodnega spletnega mesta

The screenshot shows the homepage of B2, a Slovenian company in the education technology sector. The layout is typical of early 2000s web design, with a clear navigation bar and distinct content blocks. The main content area is divided into a central banner and two sidebars. The left sidebar provides quick access to various educational offerings, while the right sidebar focuses on promoting online studies and providing contact information. The central banner area is used for announcements and promotional messages, such as the 'Dobrodošli' (Welcome) message and the 'Novo spletni študij' (New online study) advertisement. The overall design is functional and professional, reflecting the company's focus on education and technology.

Vir: B2 arhiv internih dokumentov, 2009.

Pred zasnovo predhodnega spletnega mesta je bila sprejeta odločitev, naj videz predstavlja resnost pristopa in strokovnost, življenje spletnega mesta pa naj se dosega z občasnim nizanem dogodkov ter novic (B2, arhiv internih dokumentov). V času dejanskega življenja predhodnega spletnega mesta se je načrtovano tudi uresničevalo, pri tem pa je potrebno upoštevati časovni dejavnik. V povprečju je bila objavljena ena novica vsaka dva ali tri mesece, kar je v tistem času povsem ustrezalo pojmu rednega objavljanja novosti na takšnem spletnem mestu, do danes pa so se zahteve in pričakovanja obiskovalcev spletnih mest glede tega precej spremenile.

Ob pregledu interne dokumentacije predhodne prenove spletnega mesta (B2, arhiv internih dokumentov) je zanimiva predvsem ugotovitev, da so ključni zastavljeni cilji relativno podobni ciljem tokratne prenove, vendar pa se interpretacije tokratnih ciljev precej

razlikujejo od preteklih. Poleg zgoraj omenjene različne predstave o tem, kako pogoste naj bodo nove objave dogodkov in novic, je naslednji razkorak v interpretacijah ciljev obeh prenov tudi vzpostavitev enostavnega, sodobnega tehničnega ozadja, ki naj uredniku omogoča preprosto urejanje. Ob koncu prejšnje prenove je bil cilj obravnavan kot dosežen, kljub temu pa je bil eden ključnih ciljev obravnavane prenove spletnega mesta ravno razvoj nove aplikacije za enostavno urejanje s strani urednika in to brez dodatne pomoči sistemskih strokovnjakov. V vmesnem času so se torej pričakovanja in predstave o tem, kaj pomeni tehnično enostavna aplikacija, precej spremenile. Naslednji cilj, ki se je pojavil pri obeh zadnjih prenovah, je privlačna grafična podoba spletnega mesta. Cilj je bil sicer obakrat dosežen, vendar vedno gledano s takratnega časovnega vidika.

Opisano potrjuje, kako hitre so spremembe na področju informacijskih tehnologij. To pa pomeni, da je prenova spletnega mesta posameznega podjetja običajno potrebna vsakih nekaj let, ne glede na področje dela. V primeru podjetja B2, katerega dejavnost je ravno področje informacijskih tehnologij, je ta potreba zagotovo še toliko večja.

1.3 Analiza ustreznosti predhodnega spletnega mesta

»Včerajšnja spletna mesta so približno tako zanimiva kot včerajšnje novice. Mogoče imajo določeno zgodovinsko vrednost, vendar jim nihče ne posveča dosti pozornosti«, ugotavlja Erin Presseau (2007, str. 100). Nadaljuje še, da pametna podjetja redno in periodično prenavljajo svoja spletna mesta, s čimer zagotavljajo, da le-ta dosegajo svoj namen.

Predhodno spletno mesto podjetja B2 je bilo zasnovano v času, ko je bila računalniška pismenost ljudi precej nižja kot danes in so bila pričakovanja ter navade obiskovalcev spletnih mest drugačna od današnjih. Tudi ponudba storitev na trgu in komunikacija podjetij se je v tem obdobju zelo spremenila. Podjetje B2 pri tem ni nikakršna izjema. Predhodno korporacijsko spletno mesto je zaradi rasti in razvoja podjetja ter sprememb v organizaciji in ponudbi storitev sčasoma postalo neustrezno. Predstavitev ponudbe podjetja ni bila več uravnotežena in zasnova spletnega mesta ni omogočala dovolj fleksibilnih sprememb.

Spletno mesto podjetja je postalo neustrezno predvsem z vsebinskega vidika in stališča uporabnosti, tako za končne uporabnike kot tudi urednika, vedno bolj pa se je oddaljevalo tudi od oblikovnih smernic sodobnih spletnih mest. Storitve podjetja na spletu niso bile več ustrezno predstavljene oziroma splet ni odražal pravega pomena določenih storitev. Težava je bila predvsem v tem, da se nekaterih novosti ni dalo enostavno vključiti v predhodno strukturo spletnega mesta. Predvsem se je pojavila potreba po vedno večji prepletenosti določenih storitev. Najbolj očiten primer je na primer storitev e-izobraževanja, ki se na različne načine prepleta z ostalimi storitvami podjetja, kot so računalniško izobraževanje, informacijske storitve in ne nazadnje tudi višja strokovna šola s segmentom e-študija. Kljub temu da e-izobraževanje danes predstavlja eno ključnih strateških usmeritev

podjetja, le-te na predhodnem spletnem mestu ni bilo. To pa zato, ker v času postavitve spletnega mesta omenjene storitve nismo ponujali, naknadno pa bi jo težko ustrezno vključili v strukturo. Odločitev za prenovo spletnega mesta je bila tudi zato precej nujna.

Uporabnost v smislu pričakovanj sodobnega uporabnika se je pri predhodnem spletnem mestu vse bolj oddaljevala od idealnega. Na primer obiskovalci, ki so spletno mesto obiskali z namenom prijave na računalniški tečaj, so pričakovali, da bodo postopek prijave lahko enostavno izvedli prek spletnega mesta (s spletno prijavo), vendar to ni bilo mogoče. Prijavnico je bilo treba poslati po faksu, kar je močno v nasprotju z možnostmi sodobnih tehnologij. Tudi število potrebnih korakov do končne prijave, ki je v bistvu eden ključnih namenov spletnega mesta, je bilo preveliko. Omenjeno aktivnost je bilo zato potrebno čim bolj poenostaviti in skrajšati postopek na minimum, predvsem za tiste, ki spletno mesto obiščejo z namenom prijave.

(Ne)enostavna uporabnost je bila šibka točka tudi s stališča glavnega urednika spletnega mesta, saj je samostojno lahko izvedel le določene manjše spremembe, za vse ostalo je potreboval pomoč systemskega strokovnjaka.

Poleg omenjenih neustreznosti je dodatno potrebo po spremembi oziroma nadgradnji spletnega mesta narekoval še razvoj spletnih tehnologij in novih oblik komuniciranja v okviru spletnih mest oziroma vedno večje vključenosti obiskovalcev v sooblikovanje vsebine.

1.4 Potreba po spremembi spletnega mesta

Predhodno spletno mesto podjetja B2 iz že navedenih razlogov ni bilo več ustrezno. Med dejavniki, ki so narekovali potrebo po prenovi, je potrebno izpostaviti predvsem neustreznost strukture in njeno premajhno prožnost v primeru sprememb, pomanjkljivo uporabnost, zapletenost urejanja ter oblikovno zastarelost.

Z novim spletnim mestom smo želeli uravnoteženo predstaviti celostno ponudbo storitev in predvsem ključnim ciljnim javnostim ponuditi zelene informacije na enostaven in učinkovit način. Želeli smo izpostaviti naše prednosti in s pomočjo spletnega mesta še bolje določiti in utrditi svoj položaj na trgu ter se razlikovati od konkurence. Ali kot pravi Kim Guenther (2005, str. 59): »Prenova lahko loči vašo organizacijo od konkurenčnih na osnovi elegantnega in gladkega dostopa do storitev, informacij in izdelkov.«

Z vizualno podobo spletnega mesta smo hoteli sporočiti visoko kakovost storitev podjetja, zaupanje in trajen odnos, ki ga gradimo z našimi strankami, partnerji in zaposlenimi. S spletnim mestom želimo krepiti blagovno znamko. Poleg jasnih informacij smo želeli strankam ponuditi tudi možnost enostavnega in učinkovitega povpraševanja po naših storitvah, hitrih prijav na izobraževanja ter enostavnih naročil naših storitev. Obiskovalcem

smo želeli omogočiti hitrejši in prijaznejši stik z nami. Ker vse opisano prek predhodnega spletnega mesta ni bilo (več) možno, vsaj ne v želenem obsegu, je bila sprememba nujna.

Potreba po spremembi oziroma prenovi spletnega mesta podjetja je torej povsem jasna. Jasne in vnaprej zamišljene morajo biti vsebinske odločitve. Zaradi svoje kompleksnosti, povezane zlasti z različnimi sodelujočimi in uporabniki, pa zahteva usklajevanje in vnaprejšnje zagotavljanje smotrnega doseganja izdelave spletnega mesta. Vse to pa zahteva ustrezen management. Prenova spletnega mesta bo namreč uspešna le v primeru učinkovite in usklajene izvedbe, ta pa poleg vsebinske kakovosti vključuje tudi časovno in stroškovno komponento. Spremembo spletnega mesta bom zato obravnavala kot projekt, saj menim, da le takšen pristop vodi do zastavljenih ciljev v želenih vsebinskih, časovnih in finančnih okvirih.

Za ustrezen management projekta je nujno dobro poznavanje njegove vsebine, predvsem pa projektnega managementa. Kot navaja Rozman (2008, str. 13) »z rastočo kompleksnostjo in večanjem števila projektov raste zahtevnost in pogostost ravnanja z njimi. S tem se vse bolj poraja nujna po razumevanju ravnanja s projekti in po njegovem preučevanju.«

Z namenom čim boljšega razumevanja in ustreznosti managementa obravnavanega projekta sledi najprej poglavje o projektnem managementu na splošno (teoretični okvir) in nato poglavje o projektnem managementu na primeru projekta prenove spletnega mesta podjetja B2. V slednjem se zaradi večje jasnosti ves čas prepletata obravnavanje spletnega mesta kot investicija oziroma vsebina in obravnavanje kot projekt. Cilj investicije je doseganje uspešnosti spletnega mesta, cilj projektnega managementa pa zlasti izvedba projekta na najbolj učinkovit način glede na potreben čas in stroške.

2 PREDSTAVITEV PROJEKTNEGA MANAGEMENTA

2.1 Opredelitev projekta in razvoj ter vrste projektov

Beseda projekt se redno pojavlja v današnjem besednjaku. Projekte srečujemo na vsakem koraku, na delovnem mestu, tako v podjetjih kot nepridobitnih organizacijah, v prostovoljnih združenjih in ne nazadnje tudi pri domačih opravilih. Prav gotovo je uporaba besede večkrat tudi napačna, saj gre mogoče le za določeno aktivnost, ali ponavljajoče dogajanje ali pa želimo s poimenovanjem, da gre za projekt, le poudariti težavnost določenega opravila. Kljub takšnim napačnim poimenovanjem oziroma neustreznim rabi pa ostaja dejstvo, da projekti in projektni management v zadnjih letih vedno bolj zaznamujeta naša življenja.

2.1.1 Opredelitev projekta

Različni avtorji projekt definirajo različno. Kljub temu pa se pri večini definicij določene značilnosti ponavljajo in te bi lahko strnili v skupno opredelitev projekta. V nadaljevanju predstavljam nekaj definicij posameznih avtorjev in nato povzemam ključne skupne značilnosti.

Rozman in Stare (2008, str. 7) projekt definirata kot širšo dejavnost oziroma delo, ki ga sestavljajo med seboj povezane aktivnosti. Avtorja nadaljujeta, da je za projekt značilna neponovljivost, enkratnost, saj se v isti obliki in vsebini ne ponavlja. Projekt je časovno omejen, ima svoj začetek in zaključek. V njem sodelujejo različni strokovnjaki in sredstva.

Tudi definicija avtorjev Mereditha in Mantela (v Rozman & Stare, 2008, str. 5), ki projekt opredelita kot specifično in zaključeno delo z učinkom enkratnega proizvoda ali storitve, se precej ujema z ostalimi opredelitvami. Nadaljujeta, da je projekt zaključena celota z določenim namenom. Ima svoj življenjski cikel, zanj je značilna medsebojna povezanost, enkratnost in konfliktnost.

Verzuh (2012, str. 17) govori o dveh bistvenih značilnostih projekta:

1. Vsak projekt ima začetek in konec.
2. Rezultat vsakega projekta je enkratni izdelek.

Če povzamem nekaj skupnih presečišč različnih definicij, projekt opredeljujejo predvsem naslednje značilnosti:

- vnaprej zastavljeni cilji,
- sosledje ali prepletanje povezanih aktivnosti,
- zaključena celota, enkratnost oziroma neponovljivost,
- časovna omejenost,
- stroškovna celota,
- sodelovanje različnih izvajalcev (ključna je vloga vodje).

Vsak projekt ima določen namen. Ta je sicer izven samega projekta, na primer uspešnost investicije, razvoj izdelka, vpeljava nove storitve ipd.; v vsakem primeru gre za vsebinsko odločitev, ki naj pripelje do uspeha. Vsakemu projektu so določeni cilji, ki se nanašajo na trajanje, stroške in kakovost. Ti cilji določajo projekt in ravnanje z njim; obenem pa vodijo k čim večjemu uspehu.

Začrtano pot od začetka do končnega cilja običajno razbijemo na več vmesnih manjših »postajališč«, ki jih lahko imenujemo tudi podcilji. Posamezen podcilj lahko sestavlja ena ali več aktivnosti, ki se med seboj bolj ali manj prepletajo. Določene aktivnosti imajo svoje

mesto v procesu poteka projekta časovno precej ozko opredeljeno, saj so vezane na predhodne aktivnosti in brez njihove izvedbe projekt ne more teči dalje, nekatere pa se lahko precej poljubno izvajajo vzdolž celotnega procesa. Slednjih je v projektih običajno relativno malo, saj je končni rok postavljen tako, da ne ostane veliko časovnega manevrskega prostora. Usklajevanje tesno povezanih in med seboj prepletenih aktivnosti je lahko precej zahtevno.

Vsak projekt je enkratni, neponovljiv. Aktivnosti znotraj njega se ne ponavljajo v drugih projektih, vsaj ne v popolnoma isti obliki ali zaporedju. To pomeni, da projekta v enaki obliki ne moremo nikoli več ponoviti, zato je tudi znanje, ki ga z njim pridobimo, potrebno premišljeno prenašati v druge projekte. Ne gre za enostavno ponavljanje naučenega, ampak je smiselno le posreden prenos pa še to zgolj določenih ugotovitev na sorodne projekte. Pri projektih ne gre za serijsko oziroma množično proizvodnjo, pač pa je vsak projekt »individuum« zase, je celota, ki se je v enaki obliki ne da ponoviti.

S časovno omejenostjo projekta imamo v mislih njegov začetek in konec. Za vsak projekt je že ob samem začetku jasno, da bo imel svoj zaključek, ko bo dosežen končni učinek projekta, na primer izdelek ali storitev. Končni rok je pri projektu ključnega pomena, opredelimo ga že na samem začetku in potem skozi celoten proces skrbimo, da ga dosežemo ali se mu kar najbolj približamo.

V projektu sodelujejo različni izvajalci oziroma celoten projektni tim, ki ga sestavljajo kompetentni posamezniki, običajno strokovnjaki za posamezne aktivnosti znotraj projekta. Ključno vlogo odigra projektni vodja, ki ves čas skrbi za tekoč potek, komunikacijo med člani projektnega tima in ostalimi (naročnikom, direktorjem ...), motivacijo ipd. »Vodja projekta je lepilo, ki drži vse skupaj« (Goto & Cotler, 2005, str. 78).

Seveda pa je smisel vseh projektov v tem, da nas ob koncu privedejo do zelenih kakovostnih rezultatov. Dinsmore in Cabanis-Brewin (2006, str. 2) menita, da projekta, katerega rezultati ne dosegajo vnaprej opredeljenih merljivih kriterijev kakovosti, ne moremo smatrati kot zaključenega. Prepričana sem, da so na začetku prav vsakega projekta predvideni odlični rezultati, res pa je, da se veliko projektov prav zaradi nedoseganja le-teh predhodno prekine oziroma nikoli ne zaključi.

2.1.2 Razvoj projektov

Posamezne projekte so poznali že v davni (Rozman, 2008, str. 12–13). Nekakšen predhodnik projektov je bila v bistvu tudi vsaka začetna proizvodnja določenega izdelka ali storitve, ki pa se je zaradi stroškovne komponente sčasoma spremenila v serijsko in nato množično proizvodnjo. Med projekte v zgodnji preteklosti, ki zaradi določenih enkratnih lastnosti niso nikoli prešli v množično obliko, pa sodijo na primer gradbeni projekti, kot so gradnja cest, mostov, tovarn ipd. V določenih primerih so se projekti rodili tudi kot odziv

na konkretno situacijo, kot je recimo naravna katastrofa, ki je ogrožala življenja ljudi (Cleland & Gareis, 2006, str. I–13).

Če predpostavimo, da so bili projekti v preteklosti relativno enostavni in zato niso zahtevali posebnega managementa, pa lahko z občudovanjem in spoštovanjem gledamo na izjemne projektne dosežke, med katere sodi na primer gradnja piramid in kitajskega zidu. Še ob današnjem strukturiranem in visoko razvitem projektne managementu se nam omenjeni projekti zdijo vrhunski.

Z družbenim napredkom, razvojem in stalno nadgradnjo človeškega znanja se je stopnjevala potreba po razvoju projektov. Ti so postajali vse bolj kompleksni in prilagojeni določenim specifičnim potrebam, zahtevam. Rozman navaja naslednje razloge za razvoj in naraščanje števila projektov (2006, str. 2):

- naraščajoče število enkratnih del (ponavljajoča dela se avtomatizirajo),
- hitro uvajanje novosti zaradi časovne konkurence (učinkovitost je vse bolj pomembna),
- vse več novosti zaradi tekmovanja (podjetja se morajo nenehno spreminjati),
- naraščanje pomena izvajanja strategij (v obliki projektov),
- tesnejša povezanost z uporabnikom,
- večja kompleksnost izdelkov in dela,
- naraščajoče število kompleksnih in mednarodnih projektov (podjetja se med seboj povezujejo).

Tudi danes gre razvoj projektov naprej. V dobi, ko nas praktično na vsakem koraku priganja čas, je učinkovitost še kako pomembna in prav projekti jo omogočajo. Prav to je verjetno eden ključnih razlogov, zakaj doživljajo takšen razcvet. Cleland in Gareis (2006, str. II–1) projekte imenujeta celo začasne organizacije, katerih namen je izvršitev relativno unikatnih kratko- do srednjeročnih strateško pomembnih poslovnih procesov v srednjem ali velikem obsegu. Turner (2008, str. 2) poda podobno opredelitev projektov v svoji krajši različici definicije: »Projekt je začasna organizacija, ki so ji dodeljeni viri z namenom, da opravijo delo, katerega rezultat je koristna sprememba«.

2.1.3 Vrste projektov

Vsak projekt je enkratni in neponovljiv, vendar kljub temu lahko določenemu naboru projektov poiščemo nekaj skupnih lastnosti, ki pa drugim niso lastne. Govorimo o vrstah projektov. Zaradi specifičnih lastnosti, ki jih imajo projekti določene vrste, je njihov management nekoliko drugačen od ostalih in medsebojno enak ali vsaj podoben v projektih znotraj vrste. Takšna razvrstitev projektov je smiselna, saj pospeši prenos znanja med tistimi, ki imajo vnaprej opredeljene določene skupne značilnosti. Različni avtorji opredelijo vrste projektov glede na zelo različne kriterije, prav tako tudi podjetja običajno

izdelajo lastno strukturo projektov, v kateri združujejo podobne in med njimi vlečejo določene vzporednice.

Lock (v Rozman & Stare, 2008, str. 11) razvršča projekte v štiri osnovne skupine: gradbeni, proizvodni, ravnalni in raziskovalni. Gradbeni projekti potekajo na eni lokaciji, potrebna so velika finančna sredstva in visoka kakovost. Za proizvodne projekte je značilno, da so namenjeni določenemu uporabniku in običajno v celoti potekajo na enem mestu, v tovarni. Ravnalni (management) projekti so povezani z ravnanjem podjetja in v njih sodeluje manjše število strokovnjakov. Za raziskovalne projekte pa predvsem velja, da so razmeroma tvegani. Projekt prenove spletnega mesta podjetja bi glede na to klasifikacijo uvrstili med ravnalne projekte.

Projekte lahko delimo tudi na determinirane in stohastične (Hauc, 2002, str. 70–76). Determinirani projekti, med katere bi uvrstili tudi projekt prenove spletnega mesta podjetja, so manj tvegani, saj velja prepričanje, da bodo doseženi končen in vsi vmesni cilji. Planiranje takšnih projektov poteka retrogradno, kar pomeni, da se v planu projekta določijo vsi cilji in postopek izvedbe. Za stohastične projekte je značilno ciljno progresivno planiranje, kar pomeni, da končni cilj na začetku ni povsem definiran, ampak so določene začetne aktivnosti, ki nato s svojimi rezultati vplivajo na sprotno oblikovanje vmesnih in posledično tudi končnega cilja. Plan izvedbe pri teh projektih torej vnaprej ni popolnoma določen in tudi cilji niso povsem definirani. Gre za raziskovalno-inovacijske projekte.

Zanimiva je tudi delitev projektov z vidika možnosti ugotavljanja ekonomskih učinkov (Hauc, 2002, str. 88–101), na osnovi česar jih avtor deli na projekte z neposrednimi in tiste s posrednimi ekonomskim učinki. Projekti z neposrednimi ekonomskimi učinki zagotavljajo povračilo vloženi sredstev, prihodke oziroma dobiček. Z učinki takšnega projekta se krije nadaljnji razvoj podjetja oziroma se financirajo projekti, ki sledijo. Pri projektih s posrednimi ekonomskimi učinki povračilo vloženi sredstev ni direktno zagotovljeno, pač pa so zagotovljeni posredni ekonomski in drugi ugodni učinki za podjetje. »Namenski cilji takšnih projektov so doseženi, ko so doseženi planirani učinki. Zato je zelo pomembno, kaj bo management projekta ob zagonu projekta določil za konec projekta« (Hauc, 2007, str. 106). Omenimo še, da Hauc z namenskimi cilji razume namen projekta, z objektnimi cilji pa njegove že navedene cilje (rok, stroški, kakovost). Pri prenovi spletnega mesta podjetja gre za projekt s posrednim ekonomskim učinkom, saj vložena sredstva nikoli niso neposredno povrnjena, vendar pa posredni učinki narekujejo smiselnost tovrstnega projekta.

Delitev projektov se lahko nanaša tudi na naročnika projekta (Rozman, 2008, str. 10–11). V tem primeru ločimo projekte, ki so namenjeni posamezniku ali družini (gradnja hiše, organizacija dopusta), podjetju (uvedba nove tehnologije, razvoj izdelka; v to skupino bi

seveda uvrstili tudi projekt prenove spletnega mesta podjetja), večjemu številu porabnikov (gradnja ceste, trgovskega centra), državi (sprememba davkov, privatizacija podjetij).

Kot rečeno obstajajo še druge razvrstitve projektov. Pomembnejša od poznavanja različnih klasifikacij drugih avtorjev je sposobnost podjetij (tistih, ki se ukvarjajo s številnimi projekti), da poiščejo podobnosti med projekti in njihove skupne značilnosti. S tem se namreč učinkovitost managementa projektov lahko občutno poveča, saj se znanje in izkušnje med projekti prenašajo.

2.2 Opredelitev projektnega managementa

Tako kot je potrebno uravnavati vsakršno organizirano skupnost oziroma združbo, da učinkovito doseže vnaprej zastavljene cilje, tudi projektni proces zahteva ustrezen management. Rozman (2008, str. 30–33) opredeljuje projektni management kot usklajevanje aktivnosti, sredstev in zaposlenih na projektu. Projektni management vključuje odločanje o aktivnostih, rokih, stroških, učinkih in zaposlenih, planiranje, uveljavljanje ter kontroliranje projekta in seveda izvedbo projekta ob sodelovanju ostalih. V bistvu gre za učinkovito organizacijo dela, ljudi in ostalih virov v najširšem pomenu besede. V opredelitvi projektnega managementa so zajete funkcije usklajevanja, odločanja in zagotavljanja smotrnosti delovanja.

Cleland in Gareis (2006, str. I–13) projektni management med drugim definirata kot spremembo, pri kateri so viri kar najbolje izkoriščeni in nadaljujeta, da so se koristi projektnega managementa skozi zgodovino pojavljale v obliki novih ali izboljšanih projektov, dragocenih storitev in izpopolnjenih organizacijskih procesov.

Turner (2008, str. 2) poda zelo splošno definicijo projektnega managementa oziroma le nekakšen filozofski okvir, saj pravi, da gre pri projektnem managementu za pretvorbo vizije v realnost. Na začetku imamo namreč vedno vizijo stanja, ki bi ga želeli doseči. Projektno usmerjen management pa je takšen strukturiran proces, s katerim lahko to stanje v prihodnosti uspešno dosežemo. Ta definicija je sicer pravilna, vendar ne pove kaj dosti z uporabniškega vidika oziroma z vidika konkretne opredelitve, kaj projektni management vključuje oziroma kaj je zanj nujno potrebno.

Projektni management se je v zadnjih tridesetih letih močno razvil in postal prisoten skoraj povsod, ugotavlja Mednarodno združenje za projektni management (angl. *International Project Management Association – IPMA*) že leta 2006. Vedno več projektov na različnih področjih je strokovno vodenih. V preteklosti so prevladovali konstrukcijski in obrambni projekti, ki so sicer še vedno pomembni, vendar so danes v manjšini. V ospredje prihajajo projekti, povezani z informacijsko komunikacijsko tehnologijo (IKT), razvojem organizacij, izdelkov, tržnimi spremembami, razvojem proizvodnje, raziskavami in

dogodki, politični projekti, izobraževalni in družbeni projekti ter projekti z različnih področij ekonomije (ICB – IPMA Competence Baseline, Version 3.0., 2006, str. 2).

Projektni management je danes v veliko pomoč managerjem podjetij pri uresničevanju zastavljenih ciljev. Strateški management jim pomaga v kompleksnem in turbulentnem okolju izoblikovati in uresničevati razvojne strategije; projektni management pa zagotavlja visoko stopnjo učinkovitosti pri doseganju ciljev in izvajanju teh strategij (Hauc & Kovač, 2000, str. 61). Danes torej ne gre več za vprašanje ali je projektni management potreben ali ne, pač pa kako doseči strokoven projektni management z odličnimi rezultati, kaj tvori kakovosten projektni management, kakšne sposobnosti in pristojnosti morajo imeti člani projektnega tima ter kakšna naj bo njihova odgovornost. Kot pravi Kerzner (2001, str. 60), so podjetja že v 90-ih letih prejšnjega stoletja spoznala, da vpeljava projektnega managementa ni več izbira, ampak je postala nuja, in nadaljuje, da ne gre več za vprašanje, kako projektni management vpeljati, ampak kako hitro lahko to storimo.

2.3 Proces managementa projekta

Proces managementa projekta, kot ga bomo opredelili, se začne s samim začetkom projekta. Nadaljuje se s projektним planiranjem, ki mu sledi uveljavljanje projekta. Nato pride na vrsto izvedba (ni del managementa), ki jo ves čas spremlja kontrola in na koncu sledi zaključek projekta. Koraki managementa projekta so torej:

- začetek projekta,
- planiranje projekta,
- uveljavljanje plana projekta,
- kontrola projekta,
- zaključek projekta.

Ta proces se prepleta s procesom planiranja, izvajanja in kontrole poslovanja (predvsem strategij); v primeru projektov gre za njihov vsebinski in namenski del. Posamezne omenjene faze v procesu managementa projekta bom podrobneje razdelala v nadaljevanju.

Cleland in Gareis (2006, str. II–1) opozarjata, da avtorji pogosto v opredelitvah navajajo vrsto neustreznosti in netočnosti. Avtorja definirata projektni management kot poslovni proces projektno usmerjenega podjetja, ki vključuje naslednje podprocese: začetek projekta, stalno koordinacijo, kontroliranje, zaključek projekta in tudi sklep o potencialni prekinitvi projekta. Avtorja nadaljujeta, da so v procesu projektne managementa pomembni tako projektne cilji, roki, stroški, prilivi, viri in tveganja kot tudi projektne organizacija, kultura ter okolje. Kritično naj omenimo, da projektni management ni poslovni marveč organizacijski proces; v opredelitvi ni planiranja in uveljavljanja, ki ju verjetno nadomešča usklajevanje; vendar je tudi kontroliranje usklajevanje. Pojem

projektne ciljeve širita tudi na dejavnike poslovanja, na primer prilive, ki niso neposreden cilj projekta.

Točen začetek projekta je pogosto težko določiti. Pravzaprav bi pri vsakem lahko govorili tudi o dveh začetkih – začetku priprave in začetku izvedbe projekta, vendar imamo tu v mislih prvega, torej začetek priprave projekta. Večkrat se začetek rodi s pojavom problema oziroma iskanjem rešitve za nastali problem. Projekt je lahko tudi posledica določenih strateških odločitev. Na začetku se vedno določi namen in cilje projekta. Postavi se grobe okvire v smislu rokov, stroškov in učinkov projekta. Na tem mestu se določi tudi projektne vodje. Začetek predstavlja temelj uspešnosti projekta, saj le premišljen začetek lahko vodi do odličnih rezultatov.

Začetku projekta sledi planiranje. To vključuje podrobnejšo opredelitev rokov in stroškov projekta. Za doseg čim krajšega končnega roka je potrebno narediti premišljeno delitev projekta na aktivnosti, pri čemer je treba upoštevati njihovo medsebojno povezanost in premišljeno vključiti sodelujoče na projektu. Projekt se v fazi planiranja umesti v organizacijsko strukturo, poleg izbora sodelujočih se jasno definirajo tudi njihova pooblastila in odgovornosti. Že v tem času je potrebno opredeliti tudi možna tveganja in predvideti ukrepe zanje. Po Rozmanu (2000, str. 9) načrtovanje oziroma planiranje projekta zajema oblikovanje različnih skupin in posameznikov, ki sodelujejo v projektu, povezavo le-tega z organizacijo podjetja, določanje dejavnosti, načrtovanje rokov, stroškov, sredstev in zaposlenih. Načrtovani organizaciji sledi kadrovanje, vodenje, motiviranje in komuniciranje.

Plan projekta je nato potrebno uveljaviti. To najprej storimo z ustreznim kadrovanjem članov projektne tima. Ključno vlogo pri tem mora imeti vodja projekta. Le-ta poskrbi za ustrezno kadrovanje na projektu in premišljeno dodelitev odgovornosti posameznikom, glede na njihove sposobnosti in časovno razpoložljivost. Tekom projekta ves čas skrbi za ustrezno vodenje, ki mora biti participativno in demokratično, motivira udeležence ter vzdržuje ustrezno komunikacijo. Z vodenjem sproži delovanje sodelujočih, s tem pa izvajanje projekta.

Če smo projekt dobro planirali in poskrbeli za njegovo ustrezno uveljavljanje, lahko pričakujemo, da bo njegova izvedba potekala relativno gladko. Seveda pa je v vsakem primeru potrebno v fazo izvedbe vključiti tudi stalno kontrolo. Pri večini projektov se namreč izkaže, da redko potekajo natanko tako, kot so bili zamišljeni. Pogosto se kasneje pojavijo odstopanja, potrebe po spremembah ipd., zato je stalno spremljanje poteka projekta, ugotavljanje odstopanj ter vzrokov in posledično potem tudi ukrepanje ključnega pomena za njegov uspeh.

Projekt smatramo za uspešen, če smo ga ob predvidenih stroških in kakovosti uspeli zaključiti v načrtovanem časovnem okviru. Zaključek projekta pa je seveda odvisen predvsem od uspešnosti uresničevanja vseh predhodnih faz.

3 ANALIZA PROJEKTNEGA MANAGEMENTA NA PRIMERU PRENOVE SPLETNEGA MESTA

V tem poglavju bom prepletala prenovo spletnega mesta z vsebinskega ali poslovnega vidika in njegovo organizacijo (planiranje, uveljavljanje, kontrolo) z vidika zagotavljanja smotrne izvedbe izbrane investicije/projekta. Zaradi specifičnosti obravnavanega področja bom podrobneje predstavila tudi samo vsebino prenove spletnega mesta, saj bo s tem razumevanje projekta veliko boljše. Vendar bo poudarek v večji meri dan ravnanju ali managementu projekta.

3.1 Začetek investicijskega projekta v prenovo spletnega mesta

Prvi začetek projekta prenove spletnega mesta podjetja B2 sega precej pred začetek neposredne izvedbe, lahko bi celo rekli, da je bilo tistih pravih začetkov, ko se rojeva ideja o projektu, več. Vmes pa je vedno minilo nekaj časa brez zares aktivnega razmišljanja. Pomanjkljivosti predhodnega spletnega mesta smo se v podjetju zavedali že nekaj časa, za pravi začetek ali zagon pa je bila potrebna strateška odločitev s strani managementa. Ta je potrdila, da je prenova res potrebna in dala zeleno luč za rojstvo projekta. Dejanski začetek projekta se je torej zgodil v začetku leta 2007, kmalu pa je sledilo tudi planiranje njegove izvedbe. Management je na začetku opredelil tudi časovni in stroškovni okvir projekta ter določil njegovega vodjo (managerja). Projekt naj bi se v celoti izvedel do konca leta 2007 in naj ne bi presegel 30.000 €.

Glavne vsebinske usmeritve prenove so bile podobne, kot jih opisuje Mark Shelstad (2005, str. 213–214), na primeru prenove spletnega mesta Ameriškega centra za dediščino, Univerze v Wyomingu. Opredeliti oziroma ustvariti je bilo potrebno:

- glavni cilj in najpomembnejše ciljne skupine spletnega mesta,
- vsebino in dizajn, ki bi kar najbolje služila namenu in potrebam ciljnih javnosti,
- ustrezne kategorije spletnega mesta, tako glede na njihovo število kot tudi vsebino,
- enostavne vsebine in ustrezna poimenovanja kategorij, naslovov ipd., ki naj jasno sporočajo, kaj se skriva v ozadju.

3.2 Opredelitev investicije in njenih ciljev

Postavitev nove, bolj jasne in prilagodljive strukture spletnega mesta je bil eden ključnih razlogov za prenovo. Nova struktura naj bi obiskovalcu spleta najprej sporočala jasno sliko

o rešitvah, ki jih podjetje B2 ponuja, in povezanosti med njimi ter mu obenem nudila možnost enostavnega »sprehajanja« med posameznimi storitvami in nivoji ponudbe. Ker navigacijska zmeda na splošno sodi med največje frustracije uporabnikov spleta, kar ugotavljajo tudi avtorji Brinck, Gergle in Wood (2002, str. 5), smo temu posvetili še posebno pozornost. Želeli smo namreč ustvariti čim bolj intuitivno navigacijo po straneh našega spletnega mesta, kot jo opredeli avtor Krug (2006, str. 59–60), ki obiskovalcu:

- pomaga najti tisto, kar išče (hitro in vedno znova),
- ponuja informacijo, kje v strukturi se v določenem trenutku nahaja,
- nudi nekaj, na kar se lahko vedno opre,
- sporoča vsebino podstrani in celotnega spletnega mesta,
- jasno sporoča, kako spletno mesto uporabljati in
- vzbuja zaupanje v avtorje spletnega mesta, v našem primeru podjetje B2.

Z novo vizualno podobo spletnega mesta smo želeli sporočiti visoko kakovost storitev, zaupanje in trajen odnos, ki ga gradimo s strankami, partnerji in zaposlenimi. S prenovljenim spletnim mestom smo želeli dodatno okrepiti našo blagovno znamko.

Med pomembnejše komunikacijske cilje prenovljenega spletnega mesta smo vključili:

- celovito informiranje o storitvah/rešitvah podjetja,
- sporočanje visoke kakovosti storitev in strokovnosti,
- sporočanje naših vrednot,
- nagovor obiskovalcev k njihovem izkazu zanimanja za storitve/rešitve podjetja in sooblikovanju ponudbe,
- nagovor obiskovalcev h konkretni akciji (prijava/naročilo),
- možnost sodelovanja, izražanja mnenj in vplivanja obiskovalcev na vsebine spletnega mesta.

Z novim spletnim mestom smo želeli strankam poleg jasnih informacij ponuditi možnost enostavnega in učinkovitega povpraševanja po naših storitvah, hitrih prijav na izobraževanja in naročil naših storitev. Obiskovalcem smo želeli omogočiti hitrejši in prijaznejši stik z nami. Novemu spletnemu mestu smo hoteli dodati tudi nekaj elementov sodobnih spletnih mest, ki uporabnikom omogočajo sodelovanje, vključenost in vplivanje na vsebine, kar strokovno imenujemo »Web 2.0«. V primeru B2 spletnega mesta smo želeli obiskovalce vključiti predvsem v možnost javnega komentiranja in ocenjevanja objav (novic, projektov in nasvetov). S tem lahko dobimo določeno povratno informacijo takoj po objavi in obenem naredimo spletno mesto še bolj živo.

Predstavljeni cilji investicije so bili precej kompleksni in če smo jih želeli doseči ob načrtovani kakovosti in v zastavljenem časovnem in stroškovnem okviru, je bilo na tem

mestu potrebno podrobneje definirati tudi posamezne sestavne dele projekta. V nadaljevanju zato sledi predstavitev sestave ljudi, ki so v njem sodelovali, razčlenitev projekta na posamezne aktivnosti in podrobnejša opredelitev rokov ter stroškov.

3.3 Planiranje organizacije projekta prenove spletnega mesta

Po odločitvi o prenovi spletnega mesta in njenih ciljih je treba vnaprej določiti zadolžitve, odgovornosti, avtoriteto in komuniciranje različnih strokovnjakov in jih (prav tako pa tudi aktivnosti projekta, vključene zaposlene in potrebna sredstva) usklajevati tako, da bo projekt kakovostno zaključen v čim krajšem možnem času in s čim manjšimi stroški.

3.3.1 Sestava projektnega tima

Projekt prenove spletnega mesta za uspešno izvedbo zahteva strokovnjake z različnih področij. Zaposleni v podjetju B2 so zmožni opraviti vse ključne vloge, ki jih takšen projekt zahteva. Vendar je postavitev oziroma prenova spletnega mesta dejavnost, ki se je v zadnjem času neverjetno razvila. Zato smo za celotno vsebinsko spremljanje in usmerjanje projekta najeli tudi zunanjšega svetovalca, ki se s tem področjem dnevno ukvarja.

Projektni tim prenove spletnega mesta so sestavljali naslednji člani:

- vodja projekta, ki je obenem tudi urednik predhodnega spletnega mesta podjetja,
- urednik spletnega mesta ene od blagovnih znamk v podjetju,
- vodja razvoja aplikacij,
- vodja izobraževanj,
- vodja prodaje,
- direktor podjetja,
- programer,
- oblikovalec in
- zunanji svetovalec.

V okviru zgoraj predstavljenega širšega projektnega tima smo opredelili tudi ožjo projektno skupino, ki je opravila večji del aktivnosti v projektu. Ožji projektni tim so sestavljali: vodja projekta, ki je hkrati urednik predhodnega in predvidoma tudi novega spletnega mesta, urednik spletnega mesta ene od blagovnih znamk podjetja ter vodja prodaje.

V nadaljevanju bomo videli, da je v času poteka projekta v podjetju prišlo do relativno nepričakovane reorganizacije, kar je v veliki meri vplivalo tudi na projekt prenove spletnega mesta. Projekt je bil v določeni fazi preveč odvisen od ene osebe (vodje razvoja

aplikacij). Omenjeno dejstvo je tudi v nasprotju z nasvetom strokovnjakov za razvoj spletnih mest, Straussa in Hogana (2001, str. 7), ki preveliko individualno odgovornost v določenem delu projekta vidita kot pogost razlog za njegov zastoj in zato svetujeta, da se temu vnaprej izognemo. Poleg daljšega časovnega premora brez aktivnosti na obravnavanem projektu se je spremenila tudi sestava projektnega tima oziroma ožjega projektnega tima, ki so ga v zadnjem delu projekta (od izvedbe dalje) sestavljali vodja projekta, vodja izobraževanj in vodja razvoja aplikacij. Več o nastalih spremembah zaradi reorganizacije obravnavam v nadaljevanju magistrskega dela, v poglavjih o uveljavljanju, kontroli in zaključku projekta.

3.3.2 Študije in analize o prenovi spletnega mesta

Projekt prenove spletnega mesta smo vsaj delno gradili na primarnih in delno na sekundarnih analizah. Pred začetkom smo člani projektne skupine pregledali domačo in tujo literaturo s področja postavitve in prenove spletnega mesta. Zunanji svetovalec nam je kot izhodišča predstavil nekaj izsledkov raziskav in nam predlagal, da poleg njihovega spoznavanja pripravimo še analizo lastnega obstoječega spletnega mesta in konkurenčnih mest ter tudi usmeritev samega podjetja, predvsem v primerjavi s konkurenco.

Pri prenovi spletnega mesta so nam bile v veliko pomoč lastne izkušnje, ki so jih imeli nekateri člani projektne skupine s postavitvijo predhodnega spletnega mesta pred leti in izkušnje vseh nas z življenjem le-tega. Občutek, kaj dejansko pomeni projekt postavitve spletnega mesta, nam je močno olajšal tudi oceno potrebnih finančnih sredstev in opredelitev časovnega okvira projekta.

Ker smo se želeli z novim spletnim mestom dodatno ločiti od konkurence in predvsem poudariti naše prednosti, smo na začetku naredili analizo konkurence. Tako smo ugotovili njihove prednosti in slabosti (za nas nevarnosti in priložnosti) ter analizo svojega poslovanja (zlasti v povezavi s spletnim mestom) ter tako določili naše prednosti in slabosti. Oboje pa smo združili v obliki SWOT matrike. S tem smo se poskušali čim bolje umestiti v prostor na trgu in kar najboljše izkoristiti spletno mesto kot enega ključnih kanalov našega komuniciranja.

Sledila je podrobnejša analiza našega spletnega mesta in konkurenčnih spletnih mest. Upoštevajoč teoretične napotke iz literature smo vnaprej opredelili ključne dejavnike ocenjevanja ustreznosti spletnih mest. Na osnovi le-teh smo določili dobre, slabe in povprečne rešitve ter naredili izbor tistih, na katere pri prenovljenem spletnem mestu nikakor ne smemo pozabiti. Naredili smo tudi analizo vsebin predhodnega spletnega mesta ter analizo obiska, kar nam je bilo precej v pomoč pri načrtovanju vsebin novega.

Pri postavitvi strukture spletnega mesta smo v precejšnji meri izhajali iz opredelitve naših ciljnih javnosti, zato smo na začetku projekta le-te poskušali čim boljše ugotoviti. Zavedali

smo se, da le poznavanje ključnih ciljnih javnosti, torej tudi najpomembnejših obiskovalcev našega spletnega mesta, vodi k uspešnemu spletnemu nastopu (McGovern & Norton, 2002, str. 61). Delno smo sicer imeli ciljne javnosti in njihove potrebe definirane že pred projektom prenove spleta, vendar smo jih v fazi analize samega projekta spoznali še mnogo bolje. Pri tem smo upoštevali potrebe, ki v podjetje prihajajo prek različnih kanalov (telefoni, obiski pri strankah, spletne strani, spletno oglaševanje, e-poštno komuniciranje, odzivi na tiskane letake ipd.), ki smo jih poskušali kar najbolje vplesti v novo spletno mesto. Ugotovitve, povezane s potrebami in željami glavnih ciljnih javnostih, so nas spremljale skozi celoten projekt in so pomembno vplivale na vse odločitve tekom projekta.

Ob koncu faze analize smo izdelali še inventurno tabelo predhodnega spletnega mesta. Ta je vključevala podroben popis in analizo vseh strani, kar je bilo odlično izhodišče za izdelavo inventurne tabele novega spletnega mesta. V inventurni tabeli so poleg popisa naslovov, opisov in identifikacijskih števil posameznih strani zabeleženi tudi odnosi med stranmi (struktura), definirani so elementi, ki obiskovalce na posamezni strani spodbujajo k akciji, opredeljeni skrbniki posameznih strani in zabeleženi časovni intervali spreminjanja vsebine vsake izmed njih.

3.3.3 Strateške odločitve o izvedbi projekta

Projekt prenove spleta je bil v celoti financiran iz lastnih sredstev podjetja. Neposreden zaslužek, ki ga prinaša spletno mesto, je zelo težko merljiv, vendar pa se zavedamo, da splet igra ključno vlogo pri uspešnem komuniciranju in posledično tudi poslovnem uspehu našega podjetja. Financiranje novega spletnega mesta je zato pomenilo vložek v povečanje uspešnosti na nekoliko daljši rok.

Odločitev za sestavo projektnega tima iz članov, zaposlenih v podjetju, in najem zunanega svetovalca za občasno svetovanje je bila sprejeta s strani managementa ob sodelovanju projektnega tima. Postavitev spletnih strani je tudi ena izmed dejavnosti našega podjetja, ki sicer ne sodi med osnovne dejavnosti, vendar imamo s tem že nekaj izkušenj. Zunanega svetovalca smo izbrali na osnovi ponudb, zbranih s povpraševanjem, in naknadnih pogovorov z nekaj izbranimi podjetji, ki smo jih ocenili kot najprimernejše za sodelovanje.

Kot že omenjeno, smo se želeli z novim spletnim mestom še boljše utrditi na trgu (predvsem v odnosu do konkurence) in obiskovalcem ponuditi celosten nabor naših storitev ter želene informacije na jasn način. Poudariti smo želeli naše konkurenčne prednosti. S tem namenom smo na začetek projekta vključili precej natančno analizo konkurence in lastne dejavnosti ter SWOT analizo. V nadaljevanju smo analizirali še naše in konkurenčna spletna mesta. Pri analizi konkurenčnih spletnih mest smo upoštevali konkurenco v nekoliko širšem pomenu besede kot pri analizi samih podjetij, saj je bila

kakovost spletnih mest neposrednih konkurenčnih podjetij precej nižja, kot smo jo želeli doseči z novim spletnim mestom.

Vnaprej smo načrtovali tudi aktivno predstavitev prenovljenega spletnega mesta v različnih marketinških materialih, ponudbah, na sestankih s strankami, izobraževanjih, poslovnih dogodkih, vizitkah ter prek spletnega oglaševanja na iskalnikih (Najdi.si, Google) in nekaterih ostalih spletnih portalih. V načrt smo vključili tudi predstavitev prenovljenega spletnega mesta prek naših e-novic z elektronskim obveščanjem vseh naročnikov. Poleg omenjenih aktivnosti smo predvideli tudi promocijo novega spletnega mesta v e-podpisih zaposlenih.

3.3.4 Vmesni cilji in aktivnosti projekta

Za izvedbo projekta smo skupaj določili aktivnosti, ki so potrebne za doseg njegovih ciljev. Tako smo projekt prenove spletnega mesta razdelili na posamezne aktivnosti, prikazane v preglednici na Slika 2. Zaradi večje preglednosti in obvladljivosti smo jih vsebinsko združili v štiri faze:

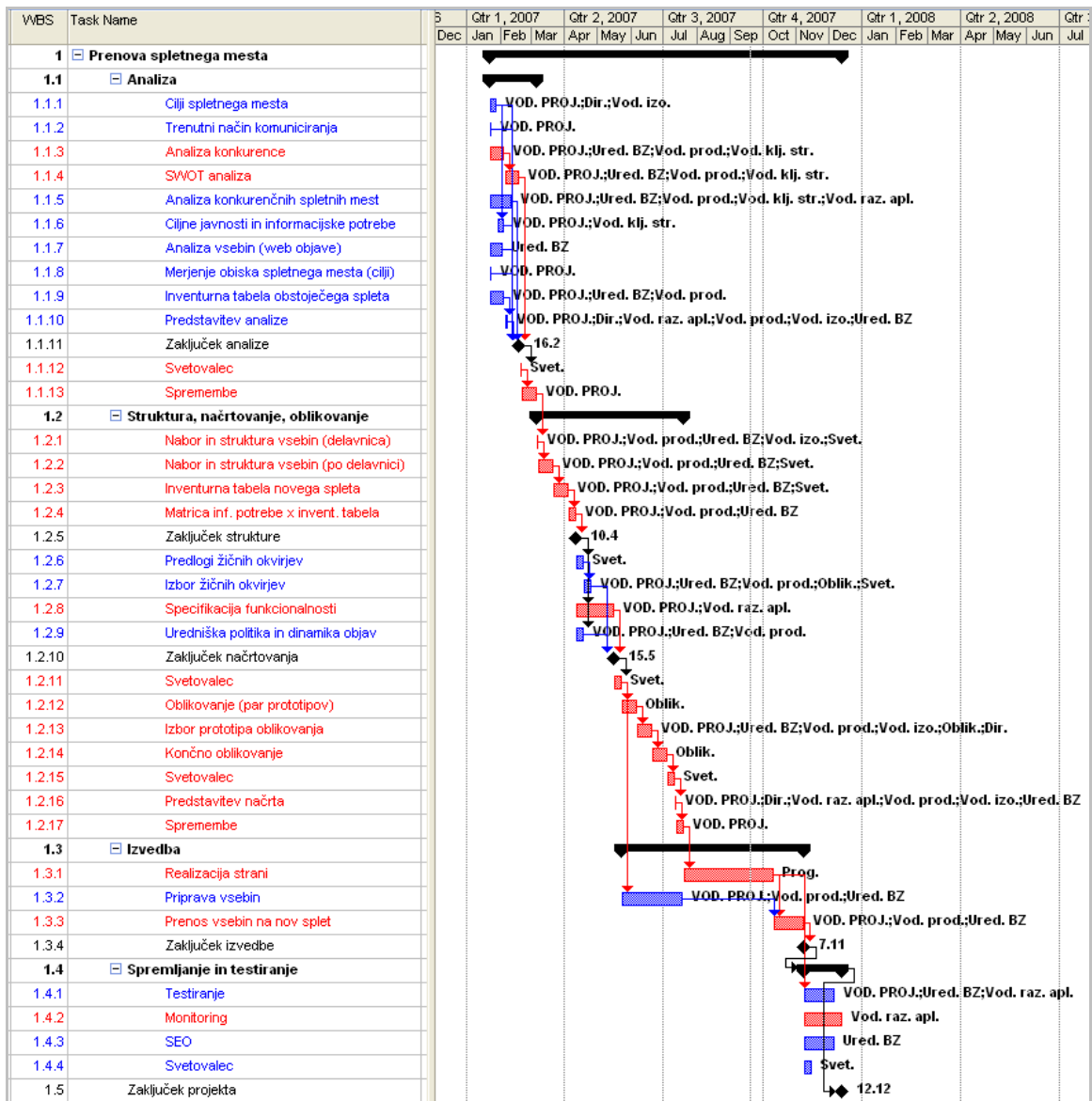
- analiza,
- načrtovanje strukture, delov strukture in dizajna,
- izvedba oziroma sama izgradnja novega spletnega mesta,
- spremljanje in testiranje.

Opozorimo še, da prikaz v tabeli ne vključuje samo strukture aktivnosti (kar je značilno za to fazo) marveč tudi trajanja aktivnosti in sodelujoče v njih; to pa določamo ob določitvi samih aktivnosti. Prav tako so upoštewane medsebojne povezave med aktivnostmi, ki jih določamo po njihovem prikazu. Še kasneje, a prikazano že v omenjeni tabeli, določimo tudi roke (v obliki grafičnega časovnega prikaza).

Konec posamezne faze je predstavljal določen mejnik v projektu, ki je omogočal jasnejši pregled nad potekom projekta v ključnih točkah. Cilji, skupaj z mejniki, namreč vplivajo na večjo jasnost glede zaključka posameznih opravil pri vseh vpletenih v projektu in dodatno poskrbijo za stalno usmerjenost vseh članov projektnega tima k istemu končnemu cilju (Williams, 1996, str. 95).

V fazi analize smo najprej opredelili, kaj želimo s prenovljenim mestom doseči in na osnovi tega analizirali predhodno situacijo ter konkurenco. Analiza predhodne situacije je vključevala pregled vseh oblik komuniciranja, med katere sodi tudi spletno mesto, SWOT analizo in definiranje naših ključnih ciljnih javnosti ter njihovih potreb. Podrobneje smo analizirali tudi vsebine in obiskanost predhodnega spletnega mesta ter konkurenco in njihova spletna mesta. Ob koncu analize smo vključili še svetovalca z namenom, da si naše pripravljene dokumente ogleda in poda dodatne predloge za izboljšave.

Slika 2: Izsek iz programa Microsoft Project – členitev projekta na aktivnosti, prikaz vključenosti članov tima in roki



Vir: B2 arhiv internih dokumentov, 2009.

Analizi je sledila postavitve strukture spletnega mesta, njeno načrtovanje in oblikovanje. Najprej je ožja projektna skupina skupaj s svetovalcem in vodjem izobraževanj na delavnici in po njej, naredila nabor vseh vsebin, ki smo jih želeli imeti na novem spletnem mestu ter jih razporedila v smiselno strukturo. Tej je sledila izdelava žičnih okvirjev tipičnih strani spletnega mesta in specifikacija funkcionalnosti. Žični okvirji ponazarjajo videz posamezne podstrani z arhitekturnega vidika, kar pomeni, da njihova izdelava sili k razmisleku, kje na strani naj bodo postavljeni navigacijski sistemi, koliko navigacijskih poti je najbolj primernih ipd. (Morville & Rosenfeld, 2002, str. 283). Načrtovanje se je

zaključilo z opredelitvijo uredniške politike novega spleta. Sledilo je oblikovanje in nato predstavitev celotne faze širši projektni skupini ter manjše spremembe.

Analizam, postavitvi strukture, načrtovanju in oblikovanju spletnega mesta je sledila faza izvedbe oziroma izgradnja novega spletnega mesta. Le-ta vključuje tudi zaključevanje procesa prenove vsebin (tekstov) za prenovljeno spletno mesto in njihov prenos na splet. Priprava vsebin zahteva precej časa, zato smo z njo začeli že v času druge faze z namenom, da se v fazi izvedbe priprava vsebin res zaključi in objavi.

Prenova spletnega mesta se z izvedbo ni zaključila, saj je bilo potrebno opraviti še nadvse pomembno testiranje in spremljanje (monitoring) dogajanja ob uporabi prenovljenega spletnega mesta. Ena ključnih aktivnosti znotraj prenove je tudi optimizacija strani spletnega mesta, s katero poskrbimo, da se zadetki s povezavo na naš splet nahajajo med prvimi rezultati iskalnikov, kot sta Najdi.si in Google.com.

Omenjenim štirim fazam sledi še nadvse pomembna faza življenja spletnega mesta, ki pa je nismo vključili v projekt, saj traja ves čas po zaključku izvedbe prenove. Predstavlja namreč vse aktivnosti, povezane z vzdrževanjem in ohranjanjem zanimivosti spletnega mesta za obiskovalce. Ena najpogostejših napak prenove spletnih mest, na katero opozarjajo številni strokovnjaki, med njimi tudi Karine Joly (2006, str. 72), je namreč ta, da se z objavo novega spletnega mesta delo na njem zaključi. V bistvu mora biti objava le prvi korak, ki mu sledijo vedno novi, v obliki vsebinskih in ostalih dopolnitev v smeri opredeljenih marketinških strategij. Življenje spletnega mesta B2 smo zato imeli v mislih že v času prenove oziroma postavitve spleta, saj je pri načrtovanju potrebno definirati tudi aktivnosti, ki bodo spletno mesto kasneje ohranjale živo. Sicer bi bila prenova nesmiselna in ne bi prinašala koristi na daljši rok.

Že pri načrtovanju projekta smo opredelili tudi redne mesečne kontrolne sestanke, s katerimi smo želeli poskrbeti za reden pregled opravljenega dela, pogovore o težavah, ki se sproti pojavljajo in iskanje možnih rešitev. Na njih so bile prisotne tri ključne osebe projektnege tima, seveda pa je celoten potek projekta vključeval tudi številne druge sestanke, ki so bili večinoma vsebinsko ožje narave in so se terminsko izvajali po potrebi.

3.3.5 Mrežni in terminski plan projekta

Začetek projekta prenove spletnega mesta je 22. januar 2007, predvideni zaključek pa 12. december 2007. Projekt je bil sestavljen iz štirih osnovnih faz, ki so se naprej delile na več aktivnosti. Prikazane so v preglednici na Slika 2.

Trajanje posamezne faze smo opredelili na osnovi določenih aktivnosti znotraj nje in njihovega predvidenega trajanja. Pri tem smo upoštevali časovno razpoložljivost posameznikov, vključenih v izvedbo določene aktivnosti. Prav tako smo upoštevali tudi

medsebojne povezanosti aktivnosti. Na osnovi teh informacij smo izdelali najprej grafično sliko projekta ali njegov mrežni diagram, ki je bil v obliki grafičnega gantograma že prikazan na Slika 2. Izdelali pa smo tudi terminski plan projekta. Podatke o potrebnem delu, trajanju, začetku in koncu posamezne aktivnosti ter združenih aktivnosti v posamezne faze prikazuje preglednica na Slika 3.

Za lažje razumevanje podatkov na Slika 3 na kratko prikažimo aktivnosti v fazi analize projektne mesta. Faza analize naj bi predvidoma trajala 31 delovnih dni, pri čemer bi bilo potrebnih nekaj manj kot 140 ur dela. Sledi faza postavitve strukture, načrtovanja in oblikovanja spletnega mesta, ki naj bi z opravljenimi 318 urami dela trajala skoraj 100 delovnih dni. Za izvedbo smo načrtovali 360 ur dela v 121 delovnih dnevih, 25 delovnih dni pa naj bi bilo po načrtu potrebnih za 114 ur spremljanja in testiranja spletnega mesta.

V okviru izvajanja projekta smo načrtovali tudi redne mesečne kontrolne sestanke, ki naj bi skupaj predstavljali 132 ur dela. V terminski plan smo vključili še čas, potreben za organizacijo in management projekta, ki naj bi predvidoma predstavljal 110 ur dela.

Aktivnosti v projektu smo poskušali načrtovati tako, da bi celotno trajanje projekta čim bolj skrajšali, saj smo ga želeli čim hitreje zaključiti. Zato smo potek tistih aktivnosti, ki bi jih bilo možno izvajati vzporedno, načrtovali že na samem začetku. Vsekakor smo jih želeli čim več opraviti vzporedno. Kritična pot projekta je bila že prikazana na Slika 2. Prav aktivnostim na kritični poti smo namenili več pozornosti.

3.3.6 Plan zasedenosti izvajalcev

Glede na plan večino dela na projektu opravi vodja. Njegovo delo ne vključuje le managementa projekta, ampak aktivno deluje v vseh fazah na različnih aktivnostih, torej tudi kot specialist-izvajalec. V prvih dveh fazah prenove sta poleg vodje med najbolj aktivnimi še druga dva člana ožjega projektnege tima – urednik spletnega mesta ene od blagovnih znamk in vodja prodaje. V fazi izvedbe pa seveda ključno vlogo odigra vodja razvoja aplikacij, največ dela pa opravi programer. Prikaz plana zasedenosti vseh članov tima, poleg tega pa tudi stroškov dela, je razviden v preglednici Tabela 1. Ob tem naj omenim, da smo stroške dela ugotavljali na osnovi obsega dela in urnih postavk, ki vključujejo vse stroške in ne samo plače posameznega izvajalca.

3.3.7 Plan stroškov in financiranje projekta

Stroške projekta prenove spletnega mesta predstavljajo le stroški sodelavcev, ki delajo na projektu. Prenova spleta namreč ne zahteva nikakršnih materialnih stroškov. V našem primeru tudi ni enkratnih stroškov, ampak so vsi stroški vezani na čas. Tudi strošek zunanega svetovalca je bil opredeljen na uro njegovega dela.

Slika 3: Izsek iz programa Microsoft Project – prikaz ocene potrebnega dela, trajanja aktivnosti in rokov

WBS	Task Name	Work	Duration	Start	Finish
1	☐ Prenova spletnega mesta	1,172 hrs	233 days	Mon 22.1.07	Wed 12.12.07
1.1	☐ Analiza	138 hrs	31 days	Mon 22.1.07	Mon 5.3.07
1.1.1	Cilji spletnega mesta	12 hrs	5 days	Mon 22.1.07	Fri 26.1.07
1.1.2	Trenutni način komuniciranja	2 hrs	1 day	Mon 22.1.07	Mon 22.1.07
1.1.3	Analiza konkurence	14 hrs	10 days	Mon 22.1.07	Fri 2.2.07
1.1.4	SWOT analiza	12 hrs	10 days	Mon 5.2.07	Fri 16.2.07
1.1.5	Analiza konkurenčnih spletnih mest	30 hrs	15 days	Mon 22.1.07	Fri 9.2.07
1.1.6	Ciljne javnosti in informacijske potre	6 hrs	5 days	Mon 29.1.07	Fri 2.2.07
1.1.7	Analiza vsebin (web objave)	10 hrs	9.62 days	Mon 22.1.07	Fri 2.2.07
1.1.8	Merjenje obiska spletnega mesta (c	2 hrs	1 day	Mon 22.1.07	Mon 22.1.07
1.1.9	Inventurna tabela obstoječega splel	22 hrs	10 days	Mon 22.1.07	Fri 2.2.07
1.1.10	Predstavitev analize	12 hrs	1.5 days	Mon 5.2.07	Tue 6.2.07
1.1.11	Zaključek analize	0 hrs	0 days	Fri 16.2.07	Fri 16.2.07
1.1.12	Svetovalec	8 hrs	1 day	Mon 19.2.07	Mon 19.2.07
1.1.13	Spremembe	8 hrs	10 days	Tue 20.2.07	Mon 5.3.07
1.2	☐ Struktura, načrtovanje, oblikovanje	318 hrs	97 days	Tue 6.3.07	Wed 18.7.07
1.2.1	Nabor in struktura vsebin (delavnic:	20 hrs	1 day	Tue 6.3.07	Tue 6.3.07
1.2.2	Nabor in struktura vsebin (po delav	18 hrs	10 days	Wed 7.3.07	Tue 20.3.07
1.2.3	Inventurna tabela novega spleta	40 hrs	10 days	Wed 21.3.07	Tue 3.4.07
1.2.4	Matrica inf. potrebe x invent. tabela	10 hrs	5 days	Wed 4.4.07	Tue 10.4.07
1.2.5	Zaključek strukture	0 hrs	0 days	Tue 10.4.07	Tue 10.4.07
1.2.6	Predlogi žičnih okvirjev	20 hrs	5 days	Wed 11.4.07	Tue 17.4.07
1.2.7	Izbor žičnih okvirjev	10 hrs	5 days	Wed 18.4.07	Tue 24.4.07
1.2.8	Specifikacija funkcionalnosti	100 hrs	25 days	Wed 11.4.07	Tue 15.5.07
1.2.9	Uredniška politika in dinamika objav	8 hrs	5 days	Wed 11.4.07	Tue 17.4.07
1.2.10	Zaključek načrtovanja	0 hrs	0 days	Tue 15.5.07	Tue 15.5.07
1.2.11	Svetovalec	4 hrs	5 days	Wed 16.5.07	Tue 22.5.07
1.2.12	Oblikovanje (par prototipov)	24 hrs	10 days	Wed 23.5.07	Tue 5.6.07
1.2.13	Izbor prototipa oblikovanja	10 hrs	10 days	Wed 6.6.07	Tue 19.6.07
1.2.14	Končno oblikovanje	24 hrs	10 days	Wed 20.6.07	Tue 3.7.07
1.2.15	Svetovalec	4 hrs	5 days	Wed 4.7.07	Tue 10.7.07
1.2.16	Predstavitev načrta	18 hrs	1 day	Wed 11.7.07	Wed 11.7.07
1.2.17	Spremembe	8 hrs	5 days	Thu 12.7.07	Wed 18.7.07
1.3	☐ Izvedba	360 hrs	121 days	Wed 23.5.07	Wed 7.11.07
1.3.1	Realizacija strani	240 hrs	60 days	Thu 19.7.07	Wed 10.10.07
1.3.2	Priprava vsebin	80 hrs	40 days	Wed 23.5.07	Tue 17.7.07
1.3.3	Prenos vsebin na nov splet	40 hrs	20 days	Thu 11.10.07	Wed 7.11.07
1.3.4	Zaključek izvedbe	0 hrs	0 days	Wed 7.11.07	Wed 7.11.07
1.4	☐ Spremljanje in testiranje	114 hrs	25 days	Thu 8.11.07	Wed 12.12.07
1.4.1	Testiranje	30 hrs	20 days	Thu 8.11.07	Wed 5.12.07
1.4.2	Monitoring	40 hrs	25 days	Thu 8.11.07	Wed 12.12.07
1.4.3	SEO	40 hrs	20 days	Thu 8.11.07	Wed 5.12.07
1.4.4	Svetovalec	4 hrs	5 days	Thu 8.11.07	Wed 14.11.07
1.5	Zaključek projekta	0 hrs	0 days	Wed 12.12.07	Wed 12.12.07

Vir: B2 arhiv internih dokumentov, 2009.

Tabela 1: Prikaz plana zasedenosti in stroškov članov projektnega tima

Ime faze/aktivnosti	Delo [h]	Stroški [€]
Vodja projekta	375	7.506
Urednik spl. mesta BZ	165	3.309
Vodja prodaje	98	2.452
Vodja razvoja aplikacij	122	3.661
Vodja izobraževanja	53	1.580
Direktor	17	843
Oblikovalec	52	774
Programer	240	3.599
Svetovalec	50	5.000

Vir: Prirejeno po B2 internem projektne planu Prenova spletnega mesta, 2007.

Vodja projekta po planu predstavlja največji strošek izvedbe, nekaj nad 7.500 €. To pomeni več kot četrtno vseh stroškov, ki skupaj znašajo okoli 28.800 €. Zunanjemu svetovalcu naj bi bilo za 50 ur dela potrebno odšteti 5.000 €. Zunanji svetovalec predstavlja relativno zelo velik strošek, saj je vrednost njegove ure izjemno visoka. Od ostalih članov projektnega tima naj bi drugi največji strošek predstavljalo delo programerja, ki naj bi za izvedbo porabil precej ur, kar 240. Poleg omenjenih stroškov večji delež skupnega predračuna glede na plan predstavlja še delo vodje razvoja aplikacij, urednika spletnega mesta blagovne znamke in vodje prodaje. Celotni stroški posameznih članov projektnega tima so prikazani v preglednici Tabela 1. Ti stroški v višini 28.724 € predstavljajo vlaganje v prenovitev spletnega mesta.

Kot smo že omenili, je nemogoče ugotoviti neposredno ekonomsko korist projekta, ki bi bila izražena v dobičku ali donosu. Druge koristi, ki jih prinaša prenova spletnega mesta smo že navedli. Podjetje samo je v letu 2007 ustvarilo 80.429 € dobička (podatek o letnem dobičku: AJPES 2007). Ocena povečanja prihodkov na račun prenovljenega spletnega je zelo težka, jasno pa je bilo, da smo s predhodnim spletnim mestom, ki ni uravnoteženo predstavljalo storitev podjetja, že izgubljali. V podjetju ocenjujemo, da spletno mesto morda posredno prispeva k dobičku okrog četrtnine njegove vrednosti. Ob tej predpostavki se bo investicija povrnila že v enem letu. Projekt prenove spletnega mesta je podjetje v celoti financiralo z lastnimi sredstvi.

Ključna za uspeh projekta se nam je že od samega začetka, poleg dobre strategije za življenje spletnega mesta, zdela tudi promocija le-tega. Strategijo promocije smo zato delno opredelili že na začetku projekta, podrobnejši načrt pa je sledil kasneje, ko smo novo spletno mesto objavili.

3.3.8 Plan obvladovanja tveganj v projektu

Ker smo se v podjetju zavedali, da projekti in aktivnosti v njih skoraj nikoli ne potekajo popolnoma tako, kot so zamišljeni na začetku, smo že ob samem načrtovanju prenove določili in opisali možna tveganja ter naredili plan ukrepov. »Tveganje, da projekt ne bo potekal, kot pričakujemo, izhaja neposredno iz enkratnosti projekta«, trdi avtor Aljaž Stare (2006b, str. 1) in nadaljuje, da poleg tega projekti zadovoljujejo zelo kompleksne cilje z veliko aktivnostmi in različnimi ljudmi, kar dodatno poveča možnost, da potek projekta ni takšen, kot smo načrtovali.

Na osnovi posameznih aktivnosti projekta prenove spletnega mesta smo opredelili naslednja možna tveganja, ki s stališča projektnega tveganja sodijo med časovna in/ali stroškovna tveganja in/ali tveganja, povezana s kakovostjo projekta:

- daljše trajanje projekta zaradi ostalih rednih zadolžitev članov (nerealno časovno planiranje),
- daljše trajanje projekta zaradi nepredvidljivih ostalih projektov, ki bi imeli višjo prioriteto od prenove spletnega mesta,
- več časa potrebnega za management zaradi premajhne izkušnosti vodje projekta,
- premalo načrtovanega časa za management projekta (nerealno planiranje), saj literatura predlaga več časa, kot smo ga za to namenili v našem primeru,
- prenizka kakovost analize konkurence zaradi premalo vložene časa,
- premajhno poznavanje in upoštevanje določenih ciljnih javnosti ter njihovih potreb zaradi napačnega predvidevanja, da vse ključne javnosti že dobro poznamo,
- ponavljanje napak predhodnega spletnega mesta zaradi preslabe analize le-tega,
- več dela z izdelavo nove inventurne tabele spletnega mesta zaradi predhodno nejasnega obsega in povezanosti novih vsebin,
- več porabljenih ur za izdelavo žičnih okvirjev tipičnih strani spletnega mesta, ker pri planiranju še ni jasno, koliko tipičnih strani bo novi splet imel in ker s tem še nimamo veliko izkušenj,
- povečanje števila ur, namenjenih oblikovanju, zaradi daljšega usklajevanja med člani projektnega tima,
- daljše trajanje realizacije postavitve novega spletnega mesta (programiranje), ker je ta aktivnost delno planirana v času poletnih dopustov,
- več potrebnega časa za spremembe, ki so planirane ob koncu posamezne faze,
- potreba po večji vključitvi svetovalca v projekt,
- več potrebnih ur in povečanje stroškov priprave vsebin za novo spletno mesto, predvsem zaradi novih vsebin, ki jih na predhodnem spletu ni bilo – v pripravo bi se morali vključiti tudi drugi člani projektnega tima, ki sicer niso bili planirani za pripravo vsebin, ali pa bi se podaljšalo trajanje celotnega projekta.

Če seznamu opredeljenih tveganj dodamo še ocene verjetnosti uresničitve in ocene posledic tveganj, lahko identificiramo velikost oziroma pomembnost posameznega tveganja (zmnožek verjetnosti in posledic tveganja). V našem primeru smo verjetnost in posledice opredelili nekoliko poenostavljeno, z lestvico od 1 do 5; pri čemer 1 pomeni najmanjšo verjetnost in posledice, medtem ko stopnja 5 predstavlja največjo verjetnost in tudi največje posledice. Običajno sicer namesto stopenjske lestvice verjetnost izrazimo v odstotkih, posledice v denarnih enotah in s tem dobimo tudi velikost tveganja izraženo v denarnih enotah (Stare, 2006b, str. 2–3). Velikost posameznega tveganja nam pove, na katera tveganja moramo biti pri projektu še posebej pozorni oziroma za katera je dobro vnaprej predvideti ukrepe za znižanje tveganja.

Pri prenovi B2 spletnega mesta smo kot največja opredelili naslednja tveganja (Tabela 2):

- daljše trajanje projekta zaradi več potrebnega časa za management projekta,
- daljše trajanje projekta zaradi drugega dela, ki ni povezano s projektom,
- več potrebnega dela za postavitev žičnih okvirjev in s tem podaljšanje trajanja projekta,
- več potrebnega dela za pripravo vsebin in s tem podaljšanje projekta.

Okvirno smo predvideli tudi možne rešitve za zgoraj opredeljena tveganja, ki smo jih poskušali upoštevati že pri planiranju. Plan tveganj in ukrepov pa nam koristi tudi v samem izvajanju, saj smo na možna odstopanja že vnaprej pripravljeni. Žal pa, kot bomo še prikazali, nismo dovolj pozornosti namenili sprotni kontroli tveganj in posledičnemu ukrepanju ob spremembah.

Tveganje, da bo projektni management zahteval več časa od načrtovanega, je bilo od vsega začetka zelo verjetno. Poleg jasnih strokovnih priporočil po večjem planiranem časovnem obsegu za management je bila tudi izkušnost našega projektne vodje s podobnimi projekti relativno nizka. Na začetku projekta smo sicer z namenom, da bi se izognili daljšemu trajanju, zaradi relativne neizkušnosti vodje, kot njegovo stalno podporo predvideli pomoč vodje izobraževanj. Le-ta naj bi z bogatimi izkušnjami dodatno poskrbel, da se trajanje celotnega projekta ne bi bistveno podaljšalo. Strokovnjaki tudi sicer svetujejo, da se pri načrtovanju projekta prenove spletnega mesta vedno upošteva, da bo sam management projekta vzel precej časa. Ravno neupoštevanje tega je pogosto razlog za precejšnje podaljšanje projekta, glede na plan. Podobnega mnenja sta tudi Kelly Goto in Emily Cotler, ki v knjigi, namenjeni projektom prenove spletnega mesta, opozarjata: »Zavedajte se, da bo vse trajalo dlje časa, kot mislite, predvsem management projekta.« V nadaljevanju avtorici predlagata celo, da za management projekta planiramo tretjino ali četrtino celotnega časa, namenjenega projektu (2005, str. 67–70). Naša projektna skupina je kljub poznavanju teh priporočil in opozoril ocenila, da bo management projekta prenove spletnega mesta vzel le približno desetino planiranega časa. V nadaljevanju magistrskega dela bomo videli, da je bila ta ocena preveč optimistična in da bi večje upoštevanje stroke

lahko predstavljalo izboljšavo za podobne projekte v prihodnje, v smislu realnejšega planiranja.

Tabela 2: Seznam tveganj in pomembnost posameznega tveganja

Potencialno tveganje	Aktivnost	Verjetnost [1–5]	Posledice [1–5]	Velikost [1–25]
Več časa za management (neizkušenosť)	Spec. funkcionalnosti	5	4	20
Daljše trajanje zaradi drugega dela	Realizacija strani	5	3	15
Več dela za žične okvirje	Predlogi žičnih okv.	5	3	15
Več časa za vsebine	Priprava vsebin	5	3	15
Večja potreba po svetovalcu	Spec. funkcionalnosti	2	5	10
Več dela za novo inventurno tabelo	Inv. tab. novega spleta	3	3	9
Več časa za obliko	Oblik. in izbor	4	2	8
Več časa za analizo obiska	Merjenje obiska	4	1	4
Več časa za ciljne javnosti	Cilj. javnosti in potrebe	2	1	2

Vir: Prirejeno po B2 internem projektne planu Prenova spletnega mesta, 2007.

Z namenom da se izognemo daljšemu trajanju projekta zaradi drugega dela, ki ni povezano z njim, smo sklenili, da je potrebno projektu prenove spletnega mesta dati eno najvišjih prioritet dela v podjetju. Seveda gre tu predvsem za odločitev in sporočilo managementa. Tudi zunanji svetovalec nas je že na samem začetku opozoril, da je eden najpogostejših razlogov za podaljšanje trajanja projekta prenove spletnega mesta podjetja prav v tem, da podjetja temu običajno dajo prenizko prioriteto. S projektom se tako intenzivneje ukvarjajo le na začetku, potem pa le še takrat, ko nimajo drugega dela, kar z drugimi besedami pomeni, da projekt po določenem času bolj ali manj obstane na mestu.

V primeru da bi postavitve žičnih okvirjev res zahtevala več ur dela, kot smo načrtovali, se trajanje celotnega projekta ne bi bistveno podaljšalo, saj smo ob koncu aktivnosti postavitve in izbora žičnih okvirjev pustili nekaj časovne rezerve. S tem daljše trajanje postavitve žičnih okvirjev zaradi dodatnega dela ne bi vplivalo na zamik ostalih aktivnosti na kritični poti.

Aktivnost priprave vsebin za spletno mesto naj bi po mnenju zunanjega svetovalca in drugih strokovnjakov s tega področja vzela velik delež časa celotnega projekta, zato je bila precej velika tudi verjetnost, da bo potrebnega več dela za pripravo naših vsebin. Prav zato procesa priprave vsebin nismo postavili na kritično pot oziroma smo ga po planu začeli

zelo zgodaj, s čimer smo pustili veliko časovne rezerve do prenosa teh vsebin na splet. S tem smo poskrbeli, da omenjeno tveganje ne bi bistveno vplivalo na trajanje celotnega projekta.

3.4 Organizacija projekta

Organizacijska umestitev projekta v organizacijsko strukturo podjetja ter notranja organizacija projekta z določitvijo zadolžitev in odgovornosti zanje spadata v fazo planiranja organizacije. Kljub temu jih pogosto v literaturi, enako pa je bilo tudi v obravnavanem podjetju, prikazujemo ločeno.

3.4.1 Izbira projektne organizacijske strukture

V večini podjetij ne izvajajo zgolj projektov ali celo enega samega. Večinoma poteka neprestana izvedba vsaj deloma ponavljajočega se poslovanja in vsaj nekaj projektov. Tako je tudi v podjetju B2. Ustrezna umestitev projekta v organizacijsko strukturo podjetja je nadvse pomembna za njegov uspeh.

Organizacijo za izvedbo projekta prenove spletnega mesta v okviru obstoječe organizacije v našem podjetju najbolje opisuje šibka matrična projektna organizacija (Slika 4). Člani projektnega tima prihajajo iz različnih oddelkov, pri čemer dejansko ostajajo v svojih oddelkih oziroma jih ti za izvedbo posameznih aktivnosti le posojajo. V našem primeru niti vodja oziroma koordinator projekta ni celotnega delovnega časa posvečal obravnavanemu projektu. Lahko rečemo, da gre za umestitev projekta v obstoječo poslovnofunkcijsko organizacijsko obliko. Njena glavna prednost je, da se struktura celotnega podjetja ne menja, medtem ko je glavna slabost v nevarnosti, da zaposleni dajejo prednost svojemu rednemu delu pred delom na projektu.

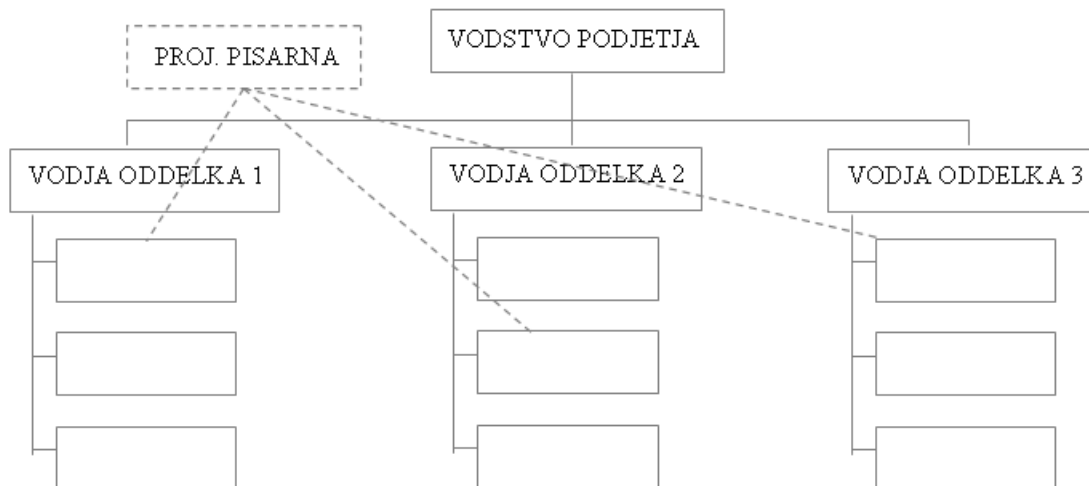
Vodja projekta je imel (tako kot velja za to obliko projektne organizacijske strukture) pri določanju prioritet omejene pristojnosti, zato je bil v relativno težkem položaju (Stare, 2006c, str. 146). Imel je veliko odgovornosti in relativno malo pristojnosti. Kljub temu da smo se zavedali formalno omejenih pristojnosti vodje (glede na organizacijsko strukturo), smo računali, da večjih težav ne bo, saj smo že izpeljali nekaj projektov s sodelovanjem zaposlenih z različnih oddelkov. Dejansko do težav tudi ni prišlo.

3.4.2 Matrika pooblastil in odgovornosti

Vloge v projektu prenove spletnega mesta so bile precej jasno določene že z razdelitvijo projekta na posamezne faze in aktivnosti (Tabela 3), ki so večinoma sodile v področje dela posameznika oziroma posameznega oddelka. Določene aktivnosti so sicer zahtevale sodelovanje članov različnih oddelkov, vendar so bile tudi v tem primeru vloge posameznih oddelkov in članov projektnega tima jasno opredeljene. S prikazovanjem

sodelovanja različnih članov v posamezni aktivnosti lahko zmanjšamo število prikazanih aktivnosti; širša aktivnost tudi jasneje upošteva povezanost med sodelujočimi.

Slika 4: Šibka matrična projektna organizacija



Vir: Prirejeno po B2 internem projektne planu Prenova spletnega mesta, 2007.

Tabela 3: Matrika pooblastil in odgovornosti

Faze in aktivnosti	Vodja projekta	Oddelek 1 [rač. izobr.]	Oddelek 2 [inf. storitve]	Oddelek 3 [šola]
Planiranje projekta	I	S	S	S
Faza analize	O	S	S	S
Faza strukture, načrtovanja, dizajna	O	S	S	S
Faza izvedbe oziroma izgradnje	P		O	
Faza spremljanja in testiranja	O	S		
Management, motivacija	O	S	S	
Ukrepanje v primeru odstopanj	O	S	S	S
Časovni nadzor projekta	O			
Nadzor stroškov	O			
Skrb za kakovost	O	S	S	S
Sodelovanje s svetovalcem	O	S	S	S
Poročanje direktorju	O			
Zaključno poročilo projekta	I	S	S	S

Legenda: O – odgovoren, I – izdelal, S – sodeluje, P – potrdi

Vir: Prirejeno po B2 internem projektne planu Prenova spletnega mesta, 2007.

Planiranje projekta sicer sodi v izvedbo projektnega vodje, vendar so pri načrtovanju sodelovali tudi posamezni člani vseh oddelkov. Vodja je nosil odgovornost za fazo analize ter fazo strukture, načrtovanja in dizajna, pri obeh pa so sodelovali člani oddelkov. Faza tehnične izvedbe prenove spletnega mesta jasno sodi pod odgovornost oddelka za informacijske storitve, končno potrditev izvedbe pa je dal vodja projekta, ki je ocenil ali je izvedba v skladu z načrtom in pričakovanji.

Vodja je bil odgovoren še za mnoge aktivnosti v poteku projekta, kot so management, motivacija, ukrepanje v primeru odstopanj, časovni in stroškovni nadzor, skrb za kakovost, sodelovanje z zunanjim svetovalcem, poročanje direktorju in izdelava poročila. Seveda je pri marsikateri aktivnosti imel tudi dodatno pomoč ostalih članov projektnega tima. Odgovornost za stroške so si delili vodja projekta, vodja izobraževanj z oddelka računalniških izobraževanj in vodja razvoja aplikacij z oddelka za informacijske storitve. Omenjena oddelka sta bila v projekt prenove spletnega mesta aktivno vključena na različnih aktivnostih, zato sta vodja oddelkov prevzela tudi del odgovornosti za ravnanje s stroški.

3.5 Uveljavljanje projekta

»Zamišljeno organizacijo projekta je treba uveljaviti (Rozman, 2008, str. 183).« To pomeni, da načrtovane aktivnosti projekta ustrezno dodelimo ljudem, pri čemer upoštevamo njihove sposobnosti ter z ustreznim managementom dosežemo izvedbo. Takšen management vključuje širše vplivanje na člane projektnega tima s primerno komunikacijo, motivacijo in osebnostnimi lastnostmi vodje. Rozman med uveljavljanje projekta vključuje predvsem kadrovanje (ravnanje z zmožnostmi zaposlenih), vodenje, komuniciranje in motiviranje.

3.5.1 Kadrovanje managerja projekta in članov projektnega tima

Vodja projekta je v okviru načrtovanih stroškov in časovnega okvira odgovoren za kakovostno izvedbo projekta. Sam ali v sodelovanju s sodelavci si zamisli – načrtuje – usklajeno delovanje sodelujočih. Glede na zahtevnost in trajanje dela mora dobiti ustrezne sodelavce. Ta proces poznamo kot kadrovanje oziroma ravnanje z zmožnostmi zaposlenih (HRM). Določitev primerne vodje in njegovih sodelavcev projekta je zato za uspeh ključnega pomena.

Vodja projekta v primeru prenove spletnega mesta podjetja B2 je bil urednik predhodnega spletnega mesta in je tudi urednik prenovljenega spleta. Poleg tega je strokovnjak s področja tržnega komuniciranja in v podjetju pokriva pretežen del spletnega komuniciranja. Vodja projekta je že vnaprej dobro poznal področje projekta z vsebinskega vidika, predvsem zaradi izkušenj z urednikovanjem. Večkrat je sodeloval tudi z drugimi oddelki, zato je ostale člane projektnega tima prav tako dobro poznal. Na začetku projekta

pa še ni imel izkušenj s postavitvijo ali prenovo spletnega mesta ter tudi ne z managementom tako obsežnega projekta. Z namenom da bi projekt z vidika managementa kljub temu potekal čim bolj gladko, smo v podjetju že na samem začetku sprejeli dogovor, da je vodji ves čas na voljo maksimalna podpora vodje izobraževanja, ki že ima bogate tovrstne izkušnje.

Ker je izobraževanje ena ključnih storitev podjetja B2, je bila tudi po tej plati nadvse logična aktivna vključenost vodje izobraževanja v projektni tim. Le-ta že vrsto let skrbi za razvoj izobraževalnih programov v podjetju in obenem spremlja širše dogajanje na tem področju. Poleg dobrega poznavanja trenutne situacije tako tudi najlažje predvidi možne potencialne spremembe v prihodnje in njihov vpliv na dodatne spremembe spletnega mesta.

V ožjo projektno skupino je bil vključen tudi urednik spletnega mesta ene izmed blagovnih znamk podjetja, kar je v projekt prineslo dodatne izkušnje z urednikovanjem spletnega mesta in postavitvijo spleta. Omenjeni član projekta je imel tudi dober vpogled v celoten spekter storitev podjetja, saj je poleg urednikovanja spleta vpet v razvoj in izvedbo izobraževanj ter razvoj najnovejših storitev podjetja.

Postavitev in življenje spletnega mesta v ozadju zahtevata kvalitetno aplikacijo, za katero je v našem primeru skrbel vodja razvoja aplikacij. Aplikacija mora na eni strani zadostiti številnim zahtevam sodobnih spletnih mest, ki že dolgo ne služijo več le enosmernemu posredovanju informacij, in na drugi strani omogočati enostavno spreminjanje ter urednikovanje spletnega mesta posamezniku (uredniku) brez znanja programiranja. Vodja razvoja aplikacij ima tudi širša znanja s področja razvoja in marketinga ter izkušnje s postavitvijo spletnih mest, zato je imel pomembno mesto v projektu prenove spleta.

Spletno mesto je eden ključnih kanalov komuniciranja podjetja B2 in posredno prodaje storitev. Vodja prodaje je zato v projektu skrbel, da bi prenovljeno spletno mesto vsebovalo vse ključne elemente oziroma informacije, namenjene prodaji ali poenostavitvi aktivnosti, ki so povezane s prodajo. Ob tem naj bi bil še posebej pozoren, da v projektu ne bodo spregledane želje in potrebe ključnih strank.

Direktor podjetja je bil v projektno ekipo vključen z namenom, da poleg začetne potrditve in opredelitve proračuna za izvedbo projekta ter potencialnih vmesnih sprememb, povezanih s proračunom, ves čas nadzira dogajanje in skrbi, da bo novo spletno mesto kar najbolje predstavljalo podjetje kot celoto ter sledilo njegovim strateškim smernicam. Ali kot pravita avtorja knjige Pisanje.com, mora projektni tim poleg raznih strokovnjakov imeti tudi dostop do ključnih strateških dokumentov in pristojnosti za sprejemanje končnih odločitev za spletni nastop (Mervar & Čosić, 2005, str. 23).

Tehnična izvedba prenove spletnega mesta je bila v rokah programerja, ki je sledil navodilom vodje razvoja aplikacij. Za prijeten zunanji videz novega spletnega mesta je skrbel predvsem oblikovalec. Z namenom stalnega spremljanja in usmerjanja projekta pa je bil v projekt vključen tudi zunanji svetovalec. Ta je prinesel dodatna znanja s področja prenove spletnih mest in je obenem skrbel za nekoliko bolj oddaljen in zato tudi kritičen pogled na predstavitev našega podjetja v obliki spletnega mesta.

Vsi člani projektnega tima so bili že vajeni timskega dela in tudi medoddelčnega sodelovanja, saj večina obstoječih projektov v podjetju zahteva določeno mero tovrstnega sodelovanja. To je vsekakor predstavljalo prednost za projekt prenove spletnega mesta, saj so vsi člani že vnaprej razumeli, kaj pomeni delo v timu, zavzemanje za doseg skupnih ciljev, upoštevanje mnenj in idej drugih ter medsebojno zaupanje. Strokovna podkovanost članov projektnega tima je bila njegova najmočnejša točka, saj je vsakdo pokrival svoje področje, ki ga dobro pozna, za dodatno pomoč pa je bil vedno na voljo tudi zunanji svetovalec.

3.5.2 Vodenje projektnega tima

Dober vodja je tisti, ki mu ostali člani projektnega tima sledijo. Uspešno vodenje tima pa, kot meni Stare (2006d, str. 2), pomeni sposobnost vplivati, spodbujati in usmerjati sodelavce k ciljem, ki si jih je zamislil manager projekta. Avtor nadalje izpostavlja pet glavnih dejavnikov, na osnovi katerih dosežemo, da nam ljudje sledijo, in predstavljajo oblike moči: nagrajevanje, kaznovanje, strokovnost, legitimnost in karizma. Vse oblike moči pa niso vedno enakovredno uspešne. Za management projektov, ki predstavljajo enkratno dejavnost in kjer sodelujejo različni strokovnjaki, je po mnenju Rozmana (2008, str. 189) pomembno predvsem, da jih vodja navduši in spodbudi k samostojnosti ter doseganju rezultatov. Tak način managementa gradi na osebnostni moči, imenujemo pa ga participativni management.

Stare (2006d, str. 3) kot dodatno obliko ob participativnem managementu navaja še demokratični management, ki izhaja iz kar najbolj pozitivnih predpostavk o ljudeh in velja za najprimernejši slog managementa. To pa zato, ker pušča prostor ustvarjalnosti posameznika in posledično prinaša najboljše rezultate celotnemu timu. Pri demokratičnem slogu managementa je vodja prvi med enakimi. Tudi avtor Douglas McGregor (Wikipedia, 2008) kot najbolj primeren navaja management, ki izhaja iz pozitivnih predpostavk o zaposlenih. Ti naj bi bili ambiciozni, samo-motivirajoči, željni sprejemanja večje odgovornosti, samostojni ipd.

Tudi v primeru projekta prenove spletnega mesta B2 (glede na projektni tim) prihaja v poštev predvsem participativno, demokratično vodenje, saj gre za tim strokovnih in samostojnih članov. V obravnavanem primeru je bila zagotovo ključna lastnost vodje, ki je vplivala na dobre rezultate dela celotnega tima prav njegova sposobnost, da je z lastno

iskreno zavzetostjo in navdušenjem nad projektom pritegnil ostale člane tima, da so aktivnosti opravljali z zanosom. To je posledično vodilo tudi k maksimalni samostojnosti posameznih članov in učinkovitemu skupnemu doseganju zastavljenih ciljev.

Za uspešno vodenje projektnega tima so torej potrebne določene ključne lastnosti vodje. Stare (2006d, str. 4) navaja, da so priporočljive naslednje lastnosti vodje projektov: organizator, komunikator, vodja, osebnost in strokovnjak. Pravi vodja ima že na samem začetku dober vpogled v celoto, razmišlja strateško in v vsakem trenutku lahko vidi projekt od začetka do konca. Nadvse pomembna je njegova sposobnost komunikacije (tako s podrejenimi kot naročnikom) in sposobnost učinkovitega reševanja konfliktov. Dobra vodja običajno ostali opazijo še preden postane tudi formalni vodja. Je odločen, miren in sposoben hitrega ukrepanja ter strokovnjak, ki se lahko samozavestno pogovarja z drugimi ljudmi iz stroke, zato ga le-ti cenijo. Rozman (2008, str. 196) kot ključne značilnosti dobrih vodij projektov izpostavlja prepričanost v pomembnost projekta in sposobnost sporočanja pomembnosti projekta ostalim članom, zanesljivost, samoobvladovanje in sposobnost poudarjanja skupnih ciljev ekipe ob hkratnem podarjanju pomena vsakega posameznika. Avtor nadaljuje, da se dober management odraža tudi na članih tima, ki so samozavestni, se čutijo pomembne, cenijo znanje in strokovnost, čutijo pripadnost timu in podjetju ter delajo z zanimanjem (Rozman, 2008, str. 197).

Vodja projekta prenove spletnega mesta B2 je bil močno prepričan, da je projekt v tistem času eden ključnih, zato je svoje moči in znanje maksimalno usmeril vanj in tako poskušal tudi ostale člane tima prepričati v podobno ravnanje. Omenjeno mu je v večji meri dobro uspevalo, le občasno je bilo potrebno katerega od članov ponovno opomniti na pomembnost projekta prenove spletnega mesta, če je zaradi drugih nalog ali projektov svoje aktivnosti v tem projektu postavil nekoliko v ozadje. Vodja projekta prenove spletnega mesta je z izkazanim zaupanjem in poudarjanjem strokovnosti posameznih članov tima vplival na njihovo visoko samozavest pri opravljanju aktivnosti. To je posledično prineslo veliko učinkovitost projektnega tima in zadovoljstvo posameznikov, kar je vplivalo na enostavno doseganje skupnih ciljev oziroma sledenje članov tima vodji. Ker je bil vodja projekta obenem tudi urednik predhodnega spletnega mesta, je imel dobro strokovno podlago, poznal je zahteve dobrih spletnih mest in specifične konkretnega spletnega mesta, zato so ga člani projektnega tima cenili kot strokovnjaka. Samozavestno se je lahko pogovarjal z vsemi člani projektnega tima. Je tudi strokovnjak s področja komuniciranja in usmerjen k ljudem, kar je pomenilo dodatne prednosti pri vodenju.

3.5.3 Komuniciranje in projektni informacijski sistem

Komunicirati pomeni izmenjevati, posredovati misli, informacije, sporazumevati se (Slovar slovenskega knjižnega jezika, 2007). Če pomen komuniciranja izrazimo s široko sprejeto definicijo, potem je to prenos sporočila med oddajnikom in sprejemnikom, zanj pa je poleg omenjenih elementov potreben še kanal, prek katerega sporočilo potuje.

V izogib potencialnim oviram v komuniciranju, ki so lahko posledica različnih dejavnikov, predvsem pa razlik med oddajnikom in sprejemnikom ter razlik v razumevanju sporočila, je dobro sporočila čim bolj organizirati, jih večkrat ponavljati in poskrbeti za pripravljenost na oddajanje ter sprejemanje le-teh. Prav nepripravljenost članov projektних timov za izmenjavo informacij je pogosto razlog za težave v komunikaciji (Rozman, 2008, str. 198).

Komuniciranje v projektu mora potekati med vsemi člani, zanj je odgovoren predvsem vodja, vsi pa prispevajo svoj delež. Ustrezna je le dvosmerna komunikacija. Seveda komunikacija poteka z različno intenzivnostjo med različnimi posamezniki, glede na njihovo aktivnost in vključenost v projekt, vsi člani pa morajo biti vedno ustrezno seznanjeni s pomembnimi informacijami. Večina sporazumevanja v projektu poteka ustno, nekaj pa je tudi pisnega, sploh v zadnjem času, ko v podjetjih izrazito narašča komuniciranje prek elektronske pošte. Vodja skrbi za čim bolj odprte odnose znotraj tima, medsebojno razumevanje in pozornost članov. Ključni so dobro vodeni sestanki z možnostjo sodelovanja slehernega posameznika in čim bolj odprto komunikacijo. Takšni sestanki morajo biti tudi skrbno načrtovani in se zaključiti z jasnimi končnimi sklepi.

Ker se tudi v podjetju B2 zavedamo pomena jasne komunikacije med člani projektnega tima, smo potek sestankov, poročanje, sodelovanje z zunanjim svetovalcem ipd. v okviru projekta prenove spletnega mesta vnaprej podrobneje opredelili:

- Komuniciranje med člani projektnega tima: Med člani tima velja dogovor, da komunikacija poteka predvsem čim bolj sproščeno in brez občutka izrazite hierarhije. Vsakdo lahko izraža svoje mnenje in predloge. Projektni tim stremi k doseganju sporazumnih rešitev, v primeru, da dogovor nikakor ne bi bil možen, ima vodja projekta pooblastilo, da poda končni sklep.
- Sestanki projektnega tima: Člani ožjega projektnega tima se po planu dobivajo na rednih mesečnih kontrolnih sestankih. Ob začetku vsake aktivnosti se sestanejo člani, ki pri tej aktivnosti sodelujejo ter določijo potek. Velja tudi dogovor, da projektni vodja po potrebi in dogovoru sklicuje dodatne sestanke s posameznimi člani projektnega tima.
- Poročanje članov tima: Ob začetku posamezne aktivnosti se člani dogovorijo, kako pogosto bodo poročali vodji projekta. Le-ta potem o napredku aktivnosti ustrezno seznanja tudi ostale.
- Poročanje vodje projekta direktorju: Po koncu faze analize ter faze strukture, načrtovanja in oblikovanja vodja projekta predstavi direktorju posamezno fazo in načrte za naprej.
- Komunikacija z vodji oddelkov: Vodje oddelkov so vnaprej potrdili plan projekta in s tem tudi časovno razpoložljivost članov projektnega tima lastnega oddelka. Do dodatnih sestankov oziroma komunikacije med vodjo projekta in vodji oddelkov naj bi

prišlo le v primeru, da projekt ne bi potekal po planu. V tem primeru se v komunikacijo vključi tudi direktor, da vsi skupaj opredelijo prioritete in nadaljevanje projekta.

- Sodelovanje z zunanjim svetovalcem: Podjetje je z zunanjim svetovalcem vnaprej podpisalo pogodbo o sodelovanju, pri čemer so bile aktivnosti predhodno popolnoma jasne. Vsa komunikacija med svetovalcem in podjetjem poteka prek vodje projekta.

Večina komunikacije v projektu prenove spletnega mesta B2 je potekala ustno. Tako smo lahko vsako nejasnost, neskladje ali dvom razrešili takoj, s skupnim dialogom in možnostjo aktivnega sodelovanja vsakega posameznika. Ustno je bilo tudi podajanje in razlaganje nalog ter informiranje o dogajanju na projektu.

Seveda je precej komunikacije med člani projektnega tima potekalo tudi v elektronski obliki, vendar je šlo pri tem predvsem za izmenjavo oziroma obveščanje o novonastalih dokumentih, njihovo skupno ustvarjanje, izdelavo skic in osnutkov prenovljenih strani spletnega mesta, ki so bili vsi v elektronski obliki. Elektronska oblika komunikacije je vključevala tako elektronsko pošto kot tudi komunikacijo v okviru programskega orodja Microsoft Groove, ki smo ga v povezavi s programom Microsoft Project uporabili za obvladovanje dokumentacije projekta prenove spletnega mesta podjetja B2. Uporaba teh dveh orodij skupaj je bila na obravnavanem projektu pravzaprav testna in je predstavljala izhodišče odločitve za uporabo omenjenih programov tudi pri ostalih projektih v podjetju B2 v prihodnje. Projektne tim je namreč z uporabo orodij na konkretnem projektu enostavno opredelil njune prednosti in slabosti ter ocenil učinkovitost orodja Microsoft Groove predvsem z vidika komunikacijskih možnosti, možnosti enostavnega sledenja spremembam dokumentacije, odziva nanje in skupnega ustvarjanja dokumentov.

Vsa dokumentacija projekta prenove spletnega mesta se je zbirala na centralnem mestu, ločeno od ostalih projektov. Dostop do dokumentov so imeli člani projektnega tima, pri čemer so se pravice posameznikov glede možnosti spreminjanja dokumentov razlikovale. Dodeljevanje pravic posameznim članom projektnega tima je bila naloga vodje in le-ta je bil odgovoren tudi za ustrezno obveščanje članov o napredku projekta oziroma spremembah obstoječe dokumentacije.

Rory Burke (2004, str. 324–325) poudarja številne prednosti uporabe informacijskega sistema pri managementu projektov: možnost hitrih izračunov oziroma predvidevanja posledic določenih sprememb, možnost hitrih popravkov, lažja obvladljivost ogromnih projektov s številnimi aktivnostmi, enostavna predstavitev informacij o projektu na strukturiran način, možnost hitrih »kaj-če« analiz, možnost povezav projektne baze podatkov z ostalimi bazami podjetja, možnost boljše kontrole in hitrejšega odzivanja na spremembe idr. Večina naštetih prednosti je tudi naše podjetje vodila k odločitvi uporabe programov za pomoč pri managementu projektov. Burke (2004, str. 325) navaja tudi nekaj slabosti, med katerimi izpostavlja predvsem dodatne stroške, povezane z izobraževanjem in usposabljanjem s področja uporabe informacijskega sistema, dodatne stroške

vzdrževanja in nadgradnje sistema, vpliva vpeljave novega sistema na odpor proti spremembam, nevarnost izgube velikega obsega pomembnih podatkov v primeru odpovedi sistema in nezadostne skrbi za varnostne kopije podatkov. Za slednje je v podjetju B2 dobro poskrbljeno, zato nevarnosti izgube podatkov ni bilo in ker je računalniško izobraževanje ena ključnih storitev podjetja tudi dodatnih stroškov, povezanih z uporabo programskih orodij, praktično ni bilo.

3.5.4 Motiviranje

Naslednji nadvse pomemben vidik uspešnega uveljavljanja projekta je motivacija vključenih oseb. Le motivirani ljudje bodo namreč maksimalno izkoristili svoje potenciale in tako po najboljših močeh prispevali k skupnemu uspehu projekta. Pomanjkanje motivacije pa na drugi strani lahko močno zmanjša učinkovitost in celo ogrozi uspešnost projekta. »Spremembe, globalizacija in konkurenca silijo podjetja, da naredijo več z manj ljudmi, kar je možno, če so le-ti ustrezno motivirani. Visoko motiviran tim predstavlja manjše stroške za projekt, višjo kakovost izvedbe, večjo storilnost, zadovoljstvo in moralo.« (Stare, 2006a, str. 7).

Ljudje s svojim delovanjem zadovoljujemo lastne potrebe oziroma smo usmerjeni v doseganje ciljev, ki zadovoljijo naše potrebe (Rozman, 2008, str. 205). Po Maslowu lahko te potrebe hierarhično razdelimo v pet nivojev (Stare, 2006d, str. 4). Začnemo vedno pri zadovoljevanju osnovnih fizioloških potreb, nato pa se postopno vzpenjamo po nivojski lestvici, od potreb po varnosti, socialnih potreb po pripadnosti in ljubezni, potreb po ugledu in spoštovanju pa vse do potreb po samopotrjevanju. Za veliko večino potreb na višjih nivojih potrebujemo tudi druge ljudi, zato je skupinsko oziroma timsko delo v okviru projekta lahko odlična osnova za njihovo zadovoljevanje.

Visoka motiviranost članov projektnega tima pri prenovi je bila ključna za kakovostno opravljene naloge in visoko storilnost članov. Vodja projekta se je zavedal, da lahko pomanjkanje motivacije projekt precej podraži, zniža njegovo kakovost ali celo povzroči propad projekta, zato je ves čas posebno pozornost namenjal tudi motivacijskemu vidiku. Trudil se je za čim bolj enakovredno vključevanje vseh članov tima v razprave, izražanje pohval za uspešno delo in ustrezno konstruktivno kritiko ob pravem času in na pravi način. Zavedal se je, da so potrebe po pripadnosti, vključenosti, ugledu, spoštovanju ipd. za večino posameznikov nadvse pomembne in so povezane s timskim delom. Zato je zelo pomembno, da se vsak posamezen član projektnega tima čuti sprejetega od vodje projekta in ostalih članov ter ima občutek upoštevanja. Vodja projekta je omenjene občutke poskušal vzbuditi in ohraniti pri slehernem članu projektnega tima. Ob porazdelitvi nalog med posamezne člane tima je pokazal maksimalno zaupanje v posameznika in poskrbel za vrednotenje vloženega truda ter oceno opravljenega dela. Tudi v primeru napak ali pomanjkljivosti, ki so se občasno pojavile in niso bile posledica neodgovornosti ali

nemarnosti posameznika, je dal vodja projekta članom tima jasno vedeti, da so tudi takšne napake pri delu nekaj povsem običajnega in človeškega.

Pohvale članov projektnega tima in sprotne spodbude s strani vodje projekta ter samo timsko delo in sodelovanje med člani so bili ključni motivacijski dejavniki obravnavanega projekta. Denarno nagrajevanje članov na osnovi uspešnosti izvedenih projektov žal v podjetju B2 še ni razvito do te mere, da bi resnično igralo veliko motivacijsko vlogo. Vodja je sicer ob koncu projekta ocenil delo posameznika in ocene predal direktorjem oddelkov, ki vsako leto ob pogovoru s posameznim podrejenim analizirajo uspešnost njegovega dela in na osnovi te določijo variabilno nagrado. Vendar je vpliv posameznega projekta na končno oceno dela zaenkrat premajhen. K sreči je bila klima znotraj projektnega tima tista, ki je igrala odločilno motivacijsko vlogo in priznanje s strani managementa, da so s projektom pomembno prispevali k razvoju podjetja.

3.6 Kontrola projekta

Izvedba projekta skoraj vedno prinese določena odstopanja glede na predhodno načrtovanje. S stalnim spremljanjem projekta in pravočasnim ugotavljanjem odstopanj pa se lahko izognemo neljubim posledicam. Odstopanja so lahko posledica sprememb v okolju, neustreznega načrtovanja, nesposobnosti ali nemotiviranosti projektne ekipe ipd., odpravimo pa jih lahko le ob dobrem poznavanju vzrokov (Rozman, 2008, str. 210). Avtor nadaljuje, da šele z jasnimi vzroki odstopanj lahko poiščemo ukrepe za njihovo preprečitev znotraj tekočega projekta ali pri drugih projektih v prihodnje. »Kontrola ciljev projekta je kontrola kakovosti, kontrola rokov in kontrola stroškov (Rozman, 2008, str. 210).« V bistvu gre za kontroliranje poteka projekta in aktivnosti z vidika doseganja ciljev. Učinkovita kontrola je čim bolj sprotna, kar pomeni, da sproti ugotavlja odstopanja in jih tudi odpravlja. Biti mora racionalna, tako da njeni stroški ne presežejo koristi, prilagodljiva za spremembe in uravnotežena. Pomemben je tudi njen moralni vidik, zato ne sme biti usmerjena v iskanje krivcev in njihovo kaznovanje, pač pa predvsem v učinkovito reševanje problemov.

Prave kontrole doseganja ciljev v projektu prenove B2 spletnega mesta ni bilo, vendar bi bila le-ta zelo zaželena oziroma za celosten uspeh celo nujna. Po vsej verjetnosti bi se tako projekt prej zaključil in ne bi v tolikšni meri prekoračili načrtovanega zaključnega roka. Projekt je bil namreč zaradi nepredvidljivih kadrovske sprememb v podjetju (o teh kasneje) v vmesnem času za dobro leto prekinjen. Ta časovna prekinitve bi lahko vsekakor bila občutno manjša, če bi se je v podjetju pravočasno in v pravem obsegu zavedali ter kar se da hitro poiskali ukrepe za nadaljevanje projekta. Reorganizacijske spremembe v podjetju so namreč zelo ohromile njegov potek, sprotna kontrola in hitrejša ukrepanje pa bi stanje lahko precej izboljšala.

Kontrola doseganja ciljev v omenjenem projektu ne bi smela biti preveč težavna, saj so bili ostali dejavniki, ki pozitivno vplivajo nanjo, večinoma izpolnjeni. To so: dobro pripravljen plan, jasni cilji, merljivost spremljanih pojavov, možnost enostavne uporabe časovnih diagramov in dobra komunikacija. Z vključenostjo zaposlenih na projektu v kontrolo in s stalnimi pregledi za zgodnje odkrivanje odstopanj bi lahko dosegli učinkovito kontrolo. Tako bi hitreje reagirali na težave, povezane z reorganizacijo v podjetju ter učinkoviteje odpravili tudi ostala odstopanja, povezana s kakovostjo, roki in stroški.

V nadaljevanju bom torej na primeru projekta prenove spletnega mesta podjetja B2 pokazala, kako pomembna je kontrola projekta, saj je ravno njeno pomanjkanje povzročilo precejšnje časovno podaljšanje obravnavanega projekta.

3.6.1 Spremljanje projekta, ugotavljanje odstopanj, določitev vzrokov in ukrepanje

Dober projektni management torej vedno vključuje tudi kontrolo projekta. V tem procesu najprej ugotavljamo odstopanja, nato določimo vzroke in na koncu predvidimo ukrepe ter aktivnosti za njihovo odpravo. Spremljamo predvsem, če projekt poteka v zastavljenih rokih, v okviru predvidenih stroškov in ob načrtovani kakovosti. Velja podobno kot ugotavlja Rozman (2008, str. 210), ki kontrolo razmeji še glede na posamezno aktivnost in projekt v celoti: »Na ravni aktivnosti spremljamo njeno trajanje, rezultat in stroške. Z vidika projekta pa preverjamo predvsem povezanost aktivnosti, roke in stroške ter učinke projekta.«

S kontrolo želimo poskrbeti predvsem za čim boljše doseganje plana (opredeljenega na začetku projekta), v katerem smo združili iskanje najboljših rešitev in predvideno izogibanje potencialnim nevarnostim na poti do cilja. Omogoča reševanje težav, ki se kljub načrtovanju pojavijo. Medtem ko planiranje išče najbolj ustrezne rešitve, je naloga kontrole doseganje plana. Zato gre vedno za primerjanje s planiranim.

Za učinkovito spremljanje projekta je potrebno najprej opredeliti podatke, ki jih bomo tekom njega zbirali in na osnovni katerih bomo sprejemali odločitve. Že opredelitev teh podatkov pa je pri projektu prenove spletnega mesta podjetja B2 manjkala, zato je bilo učinkovito spremljanje onemogočeno že v samem izhodišču. Poleg opredelitve omenjenih podatkov bi bilo potrebno upoštevati tudi potencialno pogostost sprememb v določenih fazah oziroma aktivnostih projekta in temu ustrezno prilagoditi pogostost zbiranja podatkov. Pomembno je tudi, kdo podatke zbira, saj obstaja nevarnost prirejanja podatkov v primeru, da je izvajalec aktivnosti hkrati tudi zbiratelj podatkov. Na osnovi zbranih podatkov, ki so sicer lahko bolj ali manj merljivi, se nato izdelujejo poročila, ki so v veliko pomoč tistim, ki o projektu odločajo. Sprotno spremljanje poteka projekta in zbiranje informacij v obliki takšnih poročil ne le olajša razumevanje, ampak dovolj zgodaj opozori na spremembe in omogoča pravočasno ukrepanje.

Spremljanje poteka projekta v primeru prenove B2 spletnega mesta je bilo vsekakor neučinkovito. Nastale vmesne spremembe so bile predolgo časa spregledane in zato tudi ukrepanje ni bilo pravočasno. Stalna kontrola, ki bi vključevala redno preverjanje doseganja ciljev na ravni posameznih aktivnosti, bi nas pravočasno opozorila na zastoj projekta. Ker tega ni bilo, smo v času sprememb in tudi precej časa po njih zaposleni v podjetju videli zgolj spremembe, ne pa tudi njihovih vplivov na projekt, čeprav so se aktivnosti na projektu skoraj popolnoma ustavile. Pravzaprav nihče ni imel pravega občutka, kako velik časovni zamik v projektu nastaja na račun sprememb. Med zaključkom faze strukture, načrtovanja in dizajna ter pričetkom faze izvedbe je nastal več kot leto dolg premor, mi pa smo se takrat šele dobro zavedali, da se je projekt ustavil in moramo sprejeti določene nove odločitve, predvsem glede sestave projektnega tima ter nadaljnjih aktivnosti. Stalna kontrola doseganja ciljev projekta bi to lahko preprečila ali vsaj občutno skrajšala dolžino premora, saj bi hitreje sprejeli ukrepe za ponovno oživitev projekta.

Na časovni zamik projekta je verjetno najbolj vplival odhod oziroma menjava vodje razvoja aplikacij. Ravno v točki, ko je projekt zastal, bi se namreč morala začeti faza izvedbe, kjer je vloga vodje razvoja aplikacij ključna. Z novim vodjem razvoja aplikacij pa je, poleg časovnega zamika, projekt doletelo tudi nekaj dodatnih sprememb, predvsem kar zadeva tehnologijo novega spletnega mesta. Te so še dodatno podaljšale trajanje celotnega projekta.

Poleg omenjene menjave je na novo delovno mesto odšel tudi urednik spletnega mesta ene od blagovnih znamk podjetja, ki je do tistega dne opravil veliko dela na spremljanem projektu prenove spletnega mesta. Tudi za nadaljnje aktivnosti je bil načrtovan precejšen prispevek z njegove strani, zato je bilo treba najti ustrezno zamenjavo oziroma delo smiselno porazdeliti med ostale člane tima. Urednik spletnega mesta ene od blagovnih znamk je bil tudi član ožjega projektnega tima, ki sta ga poleg njega sestavljala še vodja projekta in vodja prodaje. In tudi slednji se je v okviru reorganizacije zamenjal. S to menjavo je bila vloga vodje prodaje v celoti izločena iz nadaljnjega poteka projekta, čeprav je bilo sprva načrtovano drugače. Zaradi obeh naštetih menjav je bilo potrebno na novo definirati ožjo projektno skupino, v kateri sta se po daljšem časovnem premoru vodji projekta pridružila vodja razvoja aplikacij in vodja izobraževanj. Menjava delovnega mesta urednika spletnega mesta ene od blagovnih znamk je vsekakor povzročila predolgo prekinitev načrtovanih aktivnosti. Načrtovano delo se je namreč kasneje le preneslo na delno spremenjeno sestavo ekipe in ga zaradi večjega sodelovanja oseb z višjo urno postavko nekoliko podražilo. Vse te spremembe bi ob pravočasnem zavedanju in ukrepanju lahko izvedli veliko prej in verjetno (vsaj določene) tudi ceneje z aktivnejšim sodelovanjem članov projektnega tima z nižjimi urnimi postavkami.

Naslednji dejavnik, ki predstavlja enega večjih delnih neuspehov obravnavanega projekta, je dejstvo, da je bil čas namenjen managementu precej podcenjen (Tabela 4). Kljub opozorilom stroke smo načrtovali občutno premalo ur in posledično vplivali na precejšnji

razkorak med planom in realnostjo. Do omenjene ugotovitve smo v podjetju v bistvu prišli že pred ponovnim zagonom projekta po reorganizaciji, ko smo izdelali tudi popravek plana glede na obstoječe stanje, torej od faze izvedbe dalje (**Error! Reference source not found.**Slika 5). Kasneje se je izkazalo, da je bil ta popravek zelo realen, saj se je projekt zaključil znotraj predvidenih okvirov popravka.

Tabela 4: Prikaz načrtovanega in dejanskega dela ter trajanja posameznih faz prenove

Ime faze/aktivnosti	Predvideno delo [h]	Dejansko delo [h]	Predvideno trajanje [d]	Dejansko trajanje [d]
Analiza	138	138	31	31
Struktura, načrt., oblik.	318	318	97	97
Izvedba oz. izgradnja	360	360	121	76
Spremljanje, testiranje	114	114	25	25
Kontrolni sestanki	132	132	ves čas projekta	ves čas projekta
Management, organiz.	110	220	ves čas projekta	ves čas projekta

Vir: Prirjeno po B2 internem projektne planu Prenova spletnega mesta, 2007.

S hitrejšim ukrepanjem bi poleg časovne plati projekta vsekakor izboljšali tudi končno stroškovno plat. Prav zaradi velikega časovnega zaostanka se je namreč projektna skupina ob podpori vodstva podjetja kasneje odločila, da izvedbo maksimalno pospeši, delno tudi na račun višjih stroškov. Na primer v fazo izvedbe se je aktivneje, kot je bilo načrtovano, poleg programerja vključil vodja razvoja aplikacij. S tem je bilo za realizacijo prenove spletnega mesta, ki predstavlja del faze izvedbe, porabljenih 50 dni, namesto načrtovanih 60, seveda pa se je strošek posledično nekoliko povečal, v našem primeru za nekaj več kot 1.000 €. Podobnih odstopanj je bilo še nekaj. Dodatni stroški zaradi hitenja po ponovnem zagonu projekta so nastali tudi pri managementu projekta, saj se je vanj aktivneje vključil vodja izobraževanja, kar je pomenilo dodatne ure, ki niso bile načrtovane. Ob pravočasnem ukrepanju verjetno takšne dodatne aktivnosti s strani vodje izobraževanja ne bi bile potrebne.

Tudi glede kakovosti je bil po ponovnem zagonu projekta sprejet nekakšen dogovor, da se osredotočimo predvsem na res nujne elemente spletnega mesta; izboljšave in nadgradnje pa realiziramo kasneje, ko bo spletno mesto že živel. S tem je bilo sprejeto tveganje, da bodo izboljšave kasneje potekale počasneje (če sploh), saj po uradnem zaključku projekta, se pravi z objavo novega spletnega mesta, pričakovano ne bodo več imele tako visoke prioritete. Posledično pade kakovost celotnega spletnega mesta. Tudi v fazah izvedbe ter spremljanja in testiranja spletnega mesta smo ugotovili, da je bilo načrtovanih nekoliko premalo ur za realizacijo izboljšav, ki pomenijo dodaten presežek spletnega mesta. Menim, da bi v primeru poteka projekta v začrtanem časovnem okviru brez večjih težav nekaj dodatnih ur namenili takšnim izboljšavam. V obstoječi situaciji pa smo te aktivnosti

preložili na čas po objavi spletnega mesta, kar jasno pomeni počasnejšo realizacijo teh izboljšav.

Slika 5: Izsek iz programa Microsoft Project – prikaz potrebnega dela in trajanja aktivnosti (po ponovnem zagonu)

WBS	Task Name	Work	Duration	Start	Finish
1	[-] Prenova spletnega mesta b2.eu	1.282 hrs	521 days	Mon 22.1.07	Mon 19.1.09
1.1	[-] Analiza	138 hrs	31 days	Mon 22.1.07	Mon 5.3.07
1.1.1	Cilji spletnega mesta	12 hrs	5 days	Mon 22.1.07	Fri 26.1.07
1.1.2	Trenutni način komuniciranja	2 hrs	1 day	Mon 22.1.07	Mon 22.1.07
1.1.3	Analiza konkurence	14 hrs	10 days	Mon 22.1.07	Fri 2.2.07
1.1.4	SWOT analiza	12 hrs	10 days	Mon 5.2.07	Fri 16.2.07
1.1.5	Analiza konkurenčnih spletnih mest	30 hrs	15 days	Mon 22.1.07	Fri 9.2.07
1.1.6	Ciljne javnosti in informacijske potrebe	6 hrs	5 days	Mon 29.1.07	Fri 2.2.07
1.1.7	Analiza vsebin (web objave)	10 hrs	10 days	Mon 22.1.07	Fri 2.2.07
1.1.8	Merjenje obiska spletnega mesta (cilji)	2 hrs	1 day	Mon 22.1.07	Mon 22.1.07
1.1.9	Inventurna tabela obstoječega spleta	22 hrs	10 days	Mon 22.1.07	Fri 2.2.07
1.1.10	Predstavitev analize	12 hrs	1,5 days	Mon 5.2.07	Tue 6.2.07
1.1.11	Zaključek analize	0 hrs	0 days	Fri 16.2.07	Fri 16.2.07
1.1.12	Svetovalec	8 hrs	1 day	Mon 19.2.07	Mon 19.2.07
1.1.13	Spremembe	8 hrs	10 days	Tue 20.2.07	Mon 5.3.07
1.2	[-] Struktura, načrtovanje, oblikovanje	318 hrs	97 days	Tue 6.3.07	Wed 18.7.07
1.2.1	Nabor in struktura vsebin (delavnica)	20 hrs	1 day	Tue 6.3.07	Tue 6.3.07
1.2.2	Nabor in struktura vsebin (po delavnici)	18 hrs	10 days	Wed 7.3.07	Tue 20.3.07
1.2.3	Inventurna tabela novega spleta	40 hrs	10 days	Wed 21.3.07	Tue 3.4.07
1.2.4	Matrica inf. potrebe x invent. tabela	10 hrs	5 days	Wed 4.4.07	Tue 10.4.07
1.2.5	Zaključek strukture	0 hrs	0 days	Tue 10.4.07	Tue 10.4.07
1.2.6	Predlogi žičnih okvirjev	20 hrs	5 days	Wed 11.4.07	Tue 17.4.07
1.2.7	Izbor žičnih okvirjev	10 hrs	5 days	Wed 18.4.07	Tue 24.4.07
1.2.8	Specifikacija funkcionalnosti	100 hrs	25 days	Wed 11.4.07	Tue 15.5.07
1.2.9	Uredniška politika in dinamika objav	8 hrs	5 days	Wed 11.4.07	Tue 17.4.07
1.2.10	Zaključek načrtovanja	0 hrs	0 days	Tue 15.5.07	Tue 15.5.07
1.2.11	Svetovalec	4 hrs	5 days	Wed 16.5.07	Tue 22.5.07
1.2.12	Oblikovanje (par prototipov)	24 hrs	10 days	Wed 23.5.07	Tue 5.6.07
1.2.13	Izbor prototipa oblikovanja	10 hrs	10 days	Wed 6.6.07	Tue 19.6.07
1.2.14	Končno oblikovanje	24 hrs	10 days	Wed 20.6.07	Tue 3.7.07
1.2.15	Svetovalec	4 hrs	5 days	Wed 4.7.07	Tue 10.7.07
1.2.16	Predstavitev načrta	18 hrs	1 day	Wed 11.7.07	Wed 11.7.07
1.2.17	14 hrs	8 hrs	5 days	Thu 12.7.07	Wed 18.7.07
1.3	[-] Izvedba	360 hrs	76 days	Mon 1.9.08	Mon 15.12.08
1.3.1	Realizacija strani	240 hrs	50 days	Mon 1.9.08	Fri 7.11.08
1.3.2	Priprava vsebin	80 hrs	40 days	Mon 1.9.08	Fri 24.10.08
1.3.3	Prenos vsebin na nov splet	40 hrs	26 days	Mon 10.11.08	Mon 15.12.08
1.3.4	Zaključek izvedbe	0 hrs	0 days	Mon 15.12.08	Mon 15.12.08
1.4	[-] Spremljanje in testiranje	114 hrs	25 days	Tue 16.12.08	Mon 19.1.09
1.4.1	Testiranje	30 hrs	15 days	Tue 16.12.08	Mon 5.1.09
1.4.2	Monitoring	40 hrs	25 days	Tue 16.12.08	Mon 19.1.09
1.4.3	SEO	40 hrs	20 days	Tue 16.12.08	Mon 12.1.09
1.4.4	Svetovalec	4 hrs	5 days	Tue 16.12.08	Mon 22.12.08
1.5	Zaključek projekta	0 hrs	0 days	Mon 19.1.09	Mon 19.1.09

Vir: B2 arhiv internih dokumentov, 2009.

3.6.2 Revidiranje projekta

Tudi revidiranja projekta v primeru prenove spletnega mesta podjetja B2 ni bilo, kar je še dodatno zmanjšalo možnost pravočasnega ukrepanja. Poleg ugotovitve kot posledice revizije, da se načrtovano ne uveljavlja, bi revizija preverila tudi ustreznost samega plana, uveljavljanja in kontrole ter s tem vplivala na boljše rezultate projekta.

Z revizijo projekta bi zagotovili stalno preverjanje temeljev posameznih faz, pravočasno bi ugotovili pomanjkljivosti in odstopanja ter pridobili priporočila za spremembe. Revizija bi jasno prikazala stanje projekta in oceno njegove prihodnosti. Ob koncu faze strukture, načrtovanja in dizajna, ko je v podjetju prišlo do nekaj kadrovskih sprememb (tudi med ključnimi člani projektnega tima) se je projekt ustavil. Določen časovni zamik je ob takšnih kadrovskih menjavah, ki so bile v obravnavanem primeru tudi precej nepričakovane, verjetno neizogiben, lahko pa bi bilo njegovo trajanje krajše. Vsakršna menjava delovnega mesta najverjetneje zahteva določen čas, dokler zaposleni z novimi zadolžitvami ne postane maksimalno učinkovit, vendar enoletni premor v tekočih projektih zagotovo ni potreben. Revizija projekta bi pokazala, da se časovni cilj začetka faze izvedbe vedno bolj oddaljuje in s tem seveda tudi zaključek celotnega projekta. Jasno bi postalo, da predolgo časa stoji na mrtvi točki in je potrebno hitro ukrepanje.

3.7 Zaključek projekta

Projekti se zaradi različnih vzrokov večkrat sploh ne zaključijo tako, kot je bilo prvotno načrtovano. Naknadno lahko pride recimo do odtegnitve sredstev, lahko se izkaže, da potrebe po zaključku ni več ali pa se močno spremenijo okoliščine, kar spet vpliva na njegov zaključek. Projekt se torej lahko zaključi z doseženimi cilji, z dodatnimi aktivnostmi oziroma razširitvijo in tudi s prekinitvijo. Najpogosteje pa so projekti izvedeni do konca, vendar pri tem načrtovani cilji niso doseženi: stroški so višji, rok trajanja daljši in kakovost projekta nižja.

Po mnenju Pinta in Slavina (v Rozman, 2008, str. 251) so med dejavniki doseganja ciljev in s tem uspeha projekta najbolj pogosti:

- ustrezna opredelitev namena in ciljev projekta,
- podpora projektu s strani managementa,
- dober plan projekta,
- sodelovanje z uporabniki,
- dobra projektne ekipa,
- nenehno in ustrezno spremljanje,
- komuniciranje v projektu,
- sposobnost delovanja v krizni situaciji.

Večina zgoraj naštetih razlogov za uspeh projektov je vplivala tudi na uspešnost projekta prenove spletnega mesta podjetja B2. Jasna opredelitev namena in ciljev projekta na začetku je pomenila trden temelj za vse nadaljnje aktivnosti, zato je bil čas, namenjen temu, vsekakor dobra naložba. Podpora managementa in njegovo razumevanje potrebe po prenovi spletnega mesta je odigralo ključno vlogo, predvsem v smislu prioritete, ki jo je projekt prenove dobil med člani projektnega tima. Še intenzivnejše poudarjanje pomembnosti tega projekta s strani vodstva pa bi vsekakor dodatno pospešilo njegov potek, predvsem v času zastoja zaradi reorganizacije. Dober plan je bil osnova uspešni izvedbi, saj je ves čas predstavljal neke vrste zemljevid na poti do cilja, člani projektnega tima pa so seveda pri tem odigrali ključno vlogo, predvsem s strokovno sposobnostjo posameznikov in odlično komunikacijo znotraj celotnega tima.

Projekt prenove spletnega mesta podjetja se je sicer časovno zaključil precej kasneje, kot je bilo načrtovano, vendar menim, da je projekt kljub temu relativno uspešen. Časovni zamik je namreč nastal predvsem zaradi nenačrtovane reorganizacije v podjetju in ne toliko zaradi napak v okviru projekta. Predvsem v luči ostalih dveh ciljev, kakovosti in stroškov, ki razen v primeru projektnega managementa nista bistveno odstopala od načrtovanih, bi lahko projekt ocenila kot uspešen. Izkazalo se je, kot ugotavlja tudi avtor Friedlein (2000, str. 5–6), da za projekte s področja izdelave spletnih mest velja, da so prav zaradi nenehnih sprememb še posebej zahtevni. Področje spletnih tehnologij se namreč stalno spreminjanja, pogosto se pojavi tudi potreba po spremembi strukture, kot posledice nove strategije podjetja, reorganizacije ipd. Prav zato je treba tovrstne projekte ves čas voditi tako, da so spremembe v vsakem trenutku možne in obvladljive.

Projekt prenove spletnega mesta B2 se je formalno zaključil in še istega dne je bila objavljena interna novica vsem zaposlenim o njegovem zaključku. Sledila je predstavitev širši javnosti. Vse aktivnosti projekta prenove spletnega mesta B2 so bile ob koncu projekta ustrezno zaključene, pri čemer je bilo poskrbljeno tudi za nadaljnje življenje spletnega mesta, kar je ključno za njegovo dolgoročno uspešnost. Izdelana so bila navodila za urednikovanje spletnega mesta in določeni odgovorni za posamezne spletne strani. Projektni vodja je izdelal tudi poročilo o projektu, v katerem je predstavil rezultate, njihova odstopanja od plana in razloge zanje. Poročilo nam bo služilo tudi kot dobro izhodišče pri naslednjih projektih prenove ali izdelave novih spletnih mest.

Uspeh projekta prenove spletnega mesta B2 vseeno ni povsem takšen, kot bi si želeli, predvsem zaradi precejšnjega časovnega zamika zaključka in podražitve zaradi dražjega managementa. Zato je smiselna analiza vzrokov, ki so vodili k podaljšanju trajanja projekta in povečanju stroškov ter opredelitev možnih izboljšav za podobne projekte v prihodnje.

4 PREDLOGI IZBOLJŠAV

4.1 Ključni vzroki delnega neuspeha obravnavanega projekta

Ob zaključku projekta je smiselno povzeti dogajanje, predvsem v luči primerjave med planom in dejansko izvedbo ter z izdelavo podrobnejše analize vzrokov ključnih odstopanj. Povzetek ugotovitev se običajno zapiše v končno poročilo projekta, ki naj bi sicer nastajalo čim bolj sproti. Namen takšnega poročila je predvsem v tem, da v njem najdemo jasne ideje za možne izboljšave podobnih projektov v prihodnje ter opozorila, na kaj biti še posebej pozorni – potencialna tveganja.

Med ključne vzroke za delni neuspeh projekta prenove spletnega mesta podjetja B2 bi lahko uvrstili predvsem naslednje:

- nerealna ocena števila ur, ki so bile potrebne za management projekta (Tabela 4),
- pomanjkanje rednega spremljanja projekta z namenom pravočasnega ukrepanja,
- vnaprejšnje neupoštevanje tistih tveganj, ki lahko nastanejo kot posledica sprememb širše v podjetju oziroma preozka usmerjenost le na tveganja, vezana izključno na projekt prenove spletnega mesta,

Iz obravnavanega projekta se lahko naučimo, da je upoštevanje izkušenj drugih oziroma strokovnih mnenj ključnega pomena za naš uspeh, v primeru, da lastnih izkušenj nimamo dovolj. V mislih imam predvsem načrtovanje števila ur za potrebe managementa, ki smo jih v primeru predstavljenega projekta močno znižali glede na priporočila stroke. Zadovoljstvo ob koncu projekta bi bilo v primeru bolj realnega plana zagotovo večje in tudi verjetnost odobritve naslednjih projektov s strani managementa je v primeru uspešnih preteklih projektov večja, zato je realen plan še kako pomemben.

Ob opredelitvi možnih tveganj že na samem začetku projekta bi bilo potrebno tveganje nedoseganja ciljev podrobneje definirati oziroma razdrobiti na več tveganj, vezanih zgolj na en cilj, čas, kakovost ali stroške projekta in ne na vse omenjene cilje skupaj. Situacije, ki vodijo do časovnega podaljšanja projekta, so namreč lahko popolnoma drugačne od tistih, ki vplivajo na spremembo kakovosti projekta ali tistih, ki povzročijo njegovo podražitev.

Kadrovske spremembe so sigurno upravičeno vplivale na projekt, vendar menim, da je bila razsežnost vpliva precej večja, kot bi bilo dejansko potrebno. Bolj razdelana tveganja na začetku, predvsem tista, ki niso vezana ozko na projekt, in stalno spremljanje njegovega poteka ter ugotavljanje odstopanj od plana bi lahko občutno pospešilo odzive na nastale spremembe. Večino aktivnosti na projektu bi lahko že kmalu po nastali situaciji prevzela vodja projekta in vodja izobraževanja, kot sta to storila dobro leto kasneje, obenem pa bi morala poskrbeti tudi, da bi se novi vodja razvoja aplikacij čim hitreje vključil v projekt.

4.2 Možnosti izboljšav naslednje prenove spletnega mesta

Glede na dejstvo, da se spletne tehnologije nenehno razvijajo in so spremembe pravzaprav edina stalnica svetovnega spleta v najširšem pomenu besede, kar ugotavlja tudi avtor Nielsen (2000, str. 347), lahko z gotovostjo trdimo, da se bo v nekaj letih pojavila potreba po ponovni prenovi spletnega mesta podjetja B2. Prihodnje tehnološke in vsebinske spremembe v tem trenutku težko opredelimo in v bistvu tudi niso pomembne z vidika managementa projekta, vendar pa z analizo zadnje prenove lahko pomembno izboljšamo kasnejše podobne projekte. Opredelitev odstopanj glede na plan in razlogov zanje je lahko odlično izhodišče za izboljšave v prihodnje.

Na primeru obravnavanega projekta prenove spletnega mesta B2 bi ključna odstopanja izvedbe glede na plan in razloge zanje, lahko razvrstili v naslednje skupine:

- Odstopanja glede na čas: Več časa je bilo potrebnega za management projekta, saj je bilo načrtovanje teh ur nerealno. Na povečanje števila ur managementa je dodatno vplivala neizkušenost vodje. Zaključek celotnega projekta se je zaradi reorganizacije podjetja in kadrovskih menjav podaljšal za več kot eno leto.
- Odstopanja glede na kakovost: Nekoliko nižja je bila kakovost izvedenih aktivnosti v fazi izvedbe ter fazi spremljanja in testiranja zaradi hitenja po nastalem časovnem zaostanku in osredotočenosti zgolj na nujne stvari. Izboljšave sledijo v času življenja spletnega mesta.
- Odstopanja glede na stroške: Zaradi večjega števila ur za management in aktivnejše vključenosti vodje izobraževanj vanj so nastali višji stroški managementa, kot je bilo načrtovano. Višji so bili tudi stroški kontrolnih sestankov, predvsem zaradi spremenjene sestave ožje projektne skupine. Zaradi nastalih sprememb so se povečali stroški izvedbe celotnega projekta.

Najpomembnejši razlog vseh naštetih odstopanj je bila prav gotovo nezadostna pripravljenost projektne skupine na reorganizacijo v podjetju in posledične kadrovske menjave ter premajhno zavedanje resnosti položaja projekta takoj po nastalih spremembah. Pri načrtovanju podobnih projektov v prihodnje je zato potrebno že na samem začetku predvideti tudi možne spremembe na nivoju podjetja, in ne le projekta samega, ki vplivajo na celotno dogajanje v podjetju, torej tudi na vse projekte.

Obvladovanje določenih vnaprej opredeljenih tveganj v projektu prav tako ni bilo najboljše. Kljub temu da smo tveganje podaljšanja projekta zaradi drugega dela ocenili kot enega najbolj nevarnih, se nanj nismo ustrezno pripravili, saj se je delno zgodilo prav to. Projekt je sicer na začetku dobil eno najvišjih prioriteten delov v podjetju, vendar se je s kadrovskega menjavami to zavedanje nekoliko razblinilo. Management bi moral v tisti točki ponovno poudariti njegov pomen in ga čim prej pognati naprej.

Jasno je, da bi stalna kontrola izvajanja projekta in ustrezno ukrepanje zagotovo izboljšala potek celotnega projekta. S tem zavedanjem in dejanskim izvajanjem bo vsaka naslednja prenova lahko uspešnejša. Če bi kontrolo razmejili, kot predlaga Hauc (2007, str. 314), na naslednje tri vrste in vsako od njih aktivno izvajali, bi bil večji uspeh projekta sigurno zagotovljen: kontrola po planu projekta (preverjanje rokov, dejanskih stroškov in obremenitev virov), kontrola v okolju projekta (zaznavanje motenj, sprememb izven projekta), sprotne kontrole izvajanja projektnih del (vezane na določeno časovno obdobje). V obravnavanem projektu prenove spletnega mesta sta bili šibki predvsem prvi dve vrsti kontrole. Sploh pravočasno zaznavanje motenj in sprememb izven projekta (na primer reorganizacije v podjetju), bi lahko pomembno vplivalo na zmanjšanje časovnega zaostanka zaključka projekta, glede na prvoten plan.

Aktivnosti managementa projekta so segale izven načrtovanih časovnih in stroškovnih okvirov. Razloga sta predvsem dva:

- število načrtovanih ur za management je bilo občutno prenizko: glede na strokovna priporočila s strani svetovalca in literature je bila ocena potrebnih ur že na samem začetku precej nerealna,
- izbira premalo izkušenega vodje projekta oziroma načrtovanje podpore s strani vodje izobraževanj v premajhnem obsegu.

V primeru prihodnjih projektov prenove spletnega mesta je za management vsekakor potrebno načrtovati več časa (ne glede na izbor vodje projekta) saj so opozorila stroke jasna in zelo enotna – management projekta vzame približno četrtnino celotnega časa. V primeru da management prevzame manj izkušena oseba (kot je bilo v obravnavanem primeru) je potrebno dodatno načrtovati še obsežnejšo podporo s strani bolj izkušenega člana projektne skupine.

Tudi organizacijska struktura je v primeru prenove spletnega mesta B2 prav gotovo vplivala na raven uspešnosti projekta. Organizacijo izvedbe obravnavanega projekta namreč najbolje opisuje šibka matrična projektna organizacija, kar pomeni, da so člani projektnega tima prišli iz različnih oddelkov in dejansko ostajali v svojih oddelkih, ti pa so jih le posodili za izvedbo posameznih aktivnosti. Poleg tega je bil vodja projekta glede na hierarhično strukturo v podjetju nižje od nekaterih članov projektnega tima, zato so bile njegove pristojnosti do določene mere omejene, čeprav ne bi smele biti. Člani projektnega tima so imeli dvojno odgovornost: vodji projekta ter vodji oddelka, in ker je slednji hierarhično višje, je imel večjo moč. V obravnavanem primeru so se negativne posledice šibke matrične organizacijske strukture projekta najbolj očitno pokazale ravno v najbolj kritičnem trenutku, to je ob ustavitvi projekta zaradi reorganizacije. Kadrovske menjave so pri vodjih oddelkov povzročile določeno negotovost, posledično je prišla do izraza njihova večja moč v primerjavi z vodjo projekta, kar je vplivalo na zastoj projekta. Zaposleni so se

namreč po nastalih spremembah najprej osredotočili izključno na delo v pristojnosti lastnega oddelka.

Sprememba organizacijske strukture projektov v podjetju B2 je do naslednje prenove spletnega mesta zaradi narave dela precej neverjetna. V podjetju namreč stalno poteka večje število projektov, ki zahtevajo sodelovanje zaposlenih z različnih oddelkov. Kljub temu so tudi tu možne določene izboljšave podobnega projekta v prihodnje, predvsem v smislu vnaprejšnje skrbi za doseganje in vzdrževanje tesnega sodelovanja med vodji oddelkov in projektnim vodjem. Tudi upoštevanje hierarhične strukture podjetja pri izbiri vodje projekta lahko pripomore k boljši oziroma učinkovitejši izvedbi projekta.

Uporaba informacijske podpore pri managementu in izvedbi projekta se je izkazala za smiselno in dodatno znanje, ki smo ga tekom projekta prenove spletnega mesta osvojili zaposleni, bo pripomoglo k še večji učinkovitosti izvedbe naslednjih podobnih projektov. Program Microsoft Project nam je tokrat služil pretežno za pripravo plana projekta, z novim projektom pa bo njegova uporaba lahko širša in bo omogočila tudi nazorno spremljanje poteka projekta ter posledic nastalih sprememb.

4.3 Možnost prenosa izboljšav na ostale projekte v podjetju

Marsikatero ugotovitev, glede možnosti izboljšav naslednjega projekta prenove spletnega mesta, je mogoče prenesti tudi na ostale projekte v podjetju.

Širša opredelitev tveganj na samem začetku, ki vključuje tudi tveganja izven projekta (torej v njegovem okolju) je pomembna za uspeh vsakega projekta. Strateške, kadrovske, organizacijske in podobne pomembne spremembe v podjetju vplivajo na celotno dogajanje, torej tudi na projekte v teku, zato lahko dobra pripravljenost nanje in pravočasno ukrepanje močno omili njihove negativne posledice. Tudi znanje o učinkovitem obvladovanju tveganj in zavedanje o pomenu stalnega spremljanja in kontrole projekta lahko v podjetju prenesemo na poljuben projekt in ga tako izboljšamo.

Ugotovitev, kako velik časovni zalogaj (glede na celoten obseg projekta) predstavlja njegov management, nam bo prav tako koristila pri načrtovanju ostalih projektov. Realen plan omogoča učinkovitejšo razporeditev virov v vsakem trenutku, tudi izven projekta, vpliva na večjo kakovost projekta, večje zadovoljstvo ob doseganju zastavljenih ciljev in posledično tudi večji zagon za prihodnje projekte.

Povečanje sodelovanja med vodji oddelkov (ki sodelujejo v posameznem projektu) in vodjo projekta bo v primeru šibke matrične projektne organizacijske strukture pozitivno vplivalo na poljuben projekt v podjetju, zato je ugotovitev glede pomena večjega sodelovanja smiselno prenesti na vse ostale projekte.

Znanje uporabe programov Microsoft Project in Microsoft Groove ter ugotovitve glede dodatnih zmožnosti, ki jih orodji omogočata, se vsekakor lahko prenesejo na ostale projekte v podjetju. Pravzaprav program Groove po t.i. »testni« uporabi v okviru projekta prenove spletnega mesta že sedaj uporabljamo pri nekaj ostalih projektih v podjetju, na primer pri razvoju priročnikov. Vsaka nadaljnja uporaba lahko samo še poveča učinkovitost naših projektov.

SKLEP

Kot ugotavljam na začetku magistrskega dela, nastop podjetij na svetovnem spletu že dolgo ni več le priporočljiv, pač pa nujen. Pri tem je pomembno stalno prilagajanje pričakovanjem in zahtevam sodobnih spletnih uporabnikov. To med drugim vključuje tudi nenehno skrb za ustrezno spletno mesto podjetja. V magistrskem delu sem najprej dokazala jasno potrebo po prenovi spletnega mesta podjetja B2 d.o.o., ki je bila ugotovljena in potrjena na osnovi izdelanih analiz predhodnega spletnega mesta, pregleda konkurence, potreb javnosti in ob upoštevanju strokovnih priporočil.

Dokazana potreba po prenovi pa predstavlja šele začetek oziroma nujen pogoj za uspešno prenovu in še zdaleč ni dovolj. Prenova spletnega mesta je namreč sestavljena iz številnih aktivnosti, ki se med seboj prepletajo, vanjo so vključeni različni posamezniki, ki jim omenjeno delo predstavlja le določen delež njihove delovne aktivnosti, zato je potrebno veliko usklajevanja oziroma učinkovit management prenove. Na samem začetku magistrskega dela izhajam iz dejstva, da je prenova lahko uspešna le, če je izvedena kakovostno, v določenem časovnem in stroškovnem okviru, zato spremembo spletnega mesta v magistrskem delu obravnavam kot projekt.

Ob upoštevanju strokovnih priporočil iz teorije in apliciranju le-teh na obravnavani konkreten primer sem ugotovila, da kompleksnost projekta prenove spletnega mesta podjetja zahteva najprej dobro poznavanje teorije projektne managementa in nato celosten prenos tega vedenja na konkreten projekt. Izkazalo se je, da neupoštevanje določenih strokovnih priporočil lahko vodi do napačnih ocen pri načrtovanju projekta (na primer potreben čas za management projekta), kar zaradi nedoseženih zastavljenih ciljev posledično pripelje do nezadovoljstva ob koncu. Obstaja celo nevarnost, da takšno postopanje ogrozi naslednje projekte, saj preveliko odstopanje zaključka projekta od njegovega plana vzbuja nezaupanje pri managementu ali naročniku.

Ob koncu magistrskega dela lahko potrdim postavljeno hipotezo, da je prenova spletnega mesta podjetja takšna sprememba, ki zahteva ustrezen projektne management in v primeru takšnega managementa ob koncu pripelje do uresničenih ciljev in to kljub kompleksnosti projekta ter morebitnim vmesnim zapletom oziroma potencialnim spremembam. Seveda morajo biti pri tem izpolnjeni vsi pogoji uspešnega projektne managementa, ki pa žal v obravnavanem primeru niso bili. Manjkala je ena ključnih aktivnosti uspešne izvedbe

projekta, to je stalna kontrola. Primer prenove spletnega mesta podjetja B2 je zato nazoren prikaz pomena kontrole za uspeh projektov, saj le-ta omogoča hitrejše in učinkovitejše ukrepanje v primeru nastalih nenačrtovanih sprememb.

Podrobna analiza obravnavanega projekta, planiranja, izvedbe in kontrole je razkrila tako šibke kot tudi močne točke projekta prenove spletnega mesta in projektne managementa na splošno v podjetju. Odkrite pomanjkljivosti in opozorila, ki so vezana na konkreten projekt prenove spletnega mesta, nam bodo v pomoč pri naslednji prenovi spletnega mesta podjetja B2 čez nekaj let. Z dodatno opredelitvijo nekaj najbolj očitnih priložnosti za izboljšave, ki jih lahko apliciramo na projektni management v širšem pomenu besede oziroma so skupne večini projektov v podjetju, pa se nam odpirajo možnosti, da v prihodnje izboljšamo tudi kakovost ostalih projektov.

LITERATURA IN VIRI

1. AJPES, Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve (b.l.). *Poslovni register Slovenije*. Najdeno 5. marca 2009 na spletnem naslovu <http://www.ajpes.si>
2. Brinck, T., Gergle, D., & Wood, S. (2002). *Usability for the Web: Designing Web Sites that Work*. San Francisco: Morgan Kaufmann Publishers.
3. Burke, R. (2004). *Project Management: Planning and Control Techniques* (4th ed.). Chichester: John Wiley & Sons.
4. B2 d.o.o. (2007). *Interni projekti plan Prenova spletnega mesta 2007, podjetja B2*. Ljubljana: B2 d.o.o.
5. B2 d.o.o. (2009). *Arhiv internih dokumentov podjetja B2*. Ljubljana: B2 d.o.o.
6. Cleland, D. I., & Gareis, R. (2006). *Global Project Management Handbook: Planning, Organizing and Controlling International Projects*. Druga izdaja. New York: McGraw-Hill Professional.
7. Dinsmore, P. C., & Cabanis-Brewin, J. (2006). *The AMA Handbook of Project Management* (2nd ed.). New York: Amacom.
8. Friedlein, A. (2000). *Web Project Management: Delivering Successful Commercial Web Sites*. San Francisco: Morgan Kaufmann Publishers.
9. Goto K., & Cotler, E. (2005). *Web ReDesign 2.0: Workflow that Works* (2nd ed.). Berkeley, California: Peachpit Press.
10. Guenther, K. (2005). *Web Site Redesign. Online*, 29(4), 58–60.
11. Hauc, A., & Kovač, J. (2000). Project Management in Strategy Implementation – Experiences in Slovenia. *International Journal of Project Management*, 18(1), 61–67.
12. Hauc, A. (2002). *Projektni management*. Ljubljana: GV Založba.
13. Hauc, A. (2007). *Projektni management*. Ljubljana: GV Založba.
14. ICB – IPMA Competence Baseline, Version 3.0. (*Mednarodno združenje za projektni management*). Najdeno 23. marca 2007 na spletnem naslovu http://www.ipma.ch/Documents/ICB_V._3.0.pdf
15. *Jakob Nielsen's Website*. Najdeno 15. marca 2009 na spletnem naslovu <http://www.useit.com>
16. Karine, J. (2006). 10 Tips to a Successful Website Redesign. *University Business*, 9(12), 71–72.
17. Kerzner, H. (2001). *Project Management* (7th ed.). New York: John Wiley & Sons.
18. Krug, S. (2006). *Don't Make Me Think! A Common Sense Approach to Web Usability* (2nd ed.). Berkeley, California: New Riders Publishing.
19. McGovern, G., & Norton, R. (2002). *Content Critical*. London: FT Prentice Hall.
20. Mervar, D., & Čosić, V. (2005). *Pisanje.com*. Ljubljana: GV Izobraževanje, Siol.
21. Morville, P., & Rosenfeld, L. (2002). *Information Architecture for the World Wide Web* (2nd ed.). Sebastopol: O'Reilly.
22. *Nasvet.com, internet marketing*. Najdeno 2. februarja 2009 na spletnem naslovu <http://www.nasvet.com>

23. Nielsen, J. (2000). *Designing Web Usability*. Indianapolis: New Riders.
24. Nielsen, J., & Tahir, M. (2002). *Homepage Usability, 50 Websites Deconstructed*. Indianapolis: New Riders.
25. Pousseau, E. (2007). Five Helpful Tips for Successful Web Redesign. *Response*, 15(12), 100.
26. Rozman, R. (2000). Uresničevanje strategij s projektno organizacijo. *Projektna mreža Slovenije*, 3(1), 5–12.
27. Rozman, R. (2006). *Projektni management, gradivo za predmet – prosojnice*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
28. Rozman, R. (2008). *Projektni management ali ravnateljstvo projekta*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
29. Shelstad, M. (2005). Content Matters: Analysis of a Website Redesign. *OCLC Systems & Services*, 21(3), 209–225.
30. *Slovar slovenskega knjižnega jezika*. Najdeno 16. februarja 2007 na spletnem naslovu <http://bos.zrc-sazu.si/sskj.html>
31. *Slovensko združenje za projektni management*. Najdeno 18. aprila 2009 na spletnem naslovu <http://sl.zpm-si.com/projektni-management>
32. Stare, A. (2006a). *Človeški dejavnik, študijska literatura*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
33. Stare, A. (2006b). *Management tveganj projekta, študijska literatura*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
34. Stare, A. (2006c). *Organiziranost projektov in projektne pisarne v različnih organizacijah, študijska literatura*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
35. Stare, A. (2006d). *Projektni management, gradivo za predmet – prosojnice*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
36. Strauss, R., & Hogan, P. (2001). *Developing Effective Websites: A Project Manager's Guide*. Boston: Focal Press.
37. Suhadolc, J. (2007). *Nove priložnosti e-komuniciranja*. Ljubljana: GV Založba.
38. Turner, J. R. (2008). *The Handbook of Project-based Management* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill Professional.
39. Verzuh, E. (2012). *The Fast Forward MBA in Project Management* (4th ed.). New Jersey: John Wiley & Sons.
40. *Virtua*. Najdeno 3. oktobra 2007 na spletnem naslovu <http://www.virtua.si>
41. *Web ReDesign 2.0, Workflow that Works*. Najdeno 22. februarja 2009 na spletnem naslovu <http://www.web-redesign.com>
42. *Wikipedia.org*. Najdeno 6. marca 2009 na spletnem naslovu <http://en.wikipedia.org>
43. *Wikipedija (slovenska različica Wikipedia.org)*. Najdeno 6. marca 2009 na spletnem naslovu <http://sl.wikipedia.org>
44. Williams, P. B. (1996). *Getting a Project Done on Time – Managing People, Time, and Results*. New York: Amacom.