

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

SPECIALISTIČNO DELO

**ORGANIZIRANJE PROJEKTOV V PODJETJU INCOM  
GROUP, D. O. O.**

Ljubljana, september 2006

POLONA KLARIČ

## IZJAVA

Študentka Polona Klarič izjavljam, da sem avtorica tega specialističnega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom prof. dr. Zupan Nade, in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo specialističnega dela na fakultetnih spletnih straneh.

Ljubljana, 11. september 2006

Podpis:

---

# KAZALO

<b>1 UVOD</b> .....	<b>1</b>
1.1 NAMEN IN CILJ PROUČEVANJA .....	2
1.2 METODA PROUČEVANJA.....	3
<b>2 PREDSTAVITEV PODJETJA INCOM GROUP, D. O. O.</b> .....	<b>4</b>
2.1 ZGODOVINA PODJETJA .....	4
2.2 POSLOVNA STRATEGIJA PODJETJA.....	5
2.3 ORGANIZACIJSKA STRUKTURA .....	7
2.4 POSLOVNI REZULTATI.....	10
<b>3 NOTRANJA OPREMA</b> .....	<b>12</b>
3.1 MOŽNOSTI OPREMLJANJA INTERIERJA .....	12
3.1.1 Talne obloge .....	13
3.1.2 Senčila .....	16
<b>4 ZNAČILNOSTI PROJEKTOV OPREMLJANJA INTERIERJA</b> .....	<b>17</b>
4.1 OPREDELITEV PROJEKTA.....	17
4.2 CILJI IN NAMEN PROJEKTA .....	19
4.2.1 Zadovoljstvo naročnika .....	20
4.2.2 Pravočasnost izvedbe projektov.....	20
4.2.3 Stroški projektov.....	20
4.3 ŽIVLJENSKI CIKEL PROJEKTA.....	21
4.4 PROJEKTI OPREMLJANJA INTERIERJA.....	24
<b>5 MANAGEMENT PROJEKTOV OPREMLJANJE INTERIERJA</b> .....	<b>25</b>
5.1 OPREDELITEV POJMA MANAGEMENT .....	25
5.2 OPREDELITEV PROJEKTNEGA MANAGEMENTA.....	26
5.2.1 Naloge projektnega managementa.....	28
5.2.2 Organizacija projektnega managementa v projektno usmerjenih podjetjih	28
5.3. POTEK PROJEKTA .....	29
5.3.1 Začetek projekta.....	29
5.3.2 Planiranje .....	29
5.3.2.1 Členitev projekta na skupine aktivnosti – delovne pakete .....	30
5.3.2.2 Terminski načrt – Ganttov diagram .....	32
5.3.2.3. Tabela tveganj .....	32
5.3.3 Uveljavljanje.....	33
5.3.3.1 Kadrovanje.....	34
5.3.3.2 Vodenje .....	35
5.3.3.3 Komuniciranje .....	35
5.3.3.4 Motiviranje .....	36
5.3.4 Tveganje.....	37
5.3.4.1 Ukrepi za zmanjšanje tveganj.....	38
5.3.5 Kontroliranje.....	40
5.3.6 Zaključek projekta .....	41
<b>6 PRIMERI IZVEDBE PROJEKTOV</b> .....	<b>41</b>
6.1 KONČANI PROJEKTI .....	41
6.1.1 Trgovina Big Bang, Bofex.....	41

6.1.2 Turistični objekti Plava Laguna, Hrvaška .....	43
6.1.3 Kongresna dvorana BTC .....	44
6.2 ORGANIZACIJA PROJEKTA HOTEL CENTER LJUBLJANA .....	45
6.2.1 Začetek projekta.....	46
6.2.2 Planiranje .....	46
6.2.3 Tveganje.....	48
6.2.4 Kontroliranje.....	48
6.2.5 Zaključek projekta.....	49
6.3 PRIMERJAVA KONČANIH PROJEKTOV IN PROJEKTA HOTEL CENTER LJUBLJANA S TEORIJO .....	49
6.3.1 Planiranje .....	49
6.3.2 Uveljavljanje.....	50
6.3.3 Tveganje.....	51
6.3.4 Kontroliranje.....	52
6.4 PREDLOGI ZA IZBOLJŠANJE ORGANIZIRANJA PROJEKTOV .....	52
<b>7 ZAKLJUČEK.....</b>	<b>56</b>
<b>LITERATURA IN VIRI.....</b>	<b>59</b>

## KAZALO TABEL

TABELA 1: Prihodki podjetja Incom group, d. o. o.	11
TABELA 2: Tabela tveganj	33
TABELA 3: Skrčen terminski plan projekta hotel Center Ljubljana	54
TABELA 4: Predlog splošnega seznama aktivnosti za manjše projekte	55

## KAZALO SLIK

SLIKA 1: Organizacijska struktura podjetja Incom group, d. o. o. in zunanjih partnerjev	9
SLIKA 2: Življenjski cikel projekta	22
SLIKA 3: Faze projekta iz multiprojektnega poslovanja v projektno usmerjenih podjetij	22
SLIKA 4: Seznam delovnih nalog	31
SLIKA 5: Drevesna struktura delovnih paketov	31
SLIKA 6: Ganttov diagram	32

## KAZALO PRILOG

PRILOGA 1: Intervju z direktorico podjetja Incom group, d. o. o. Ano Verhovec	1
PRILOGA 2: Čista projektna organizacija	7

PRILOGA 3: Vplivna projektna organizacija	8
PRILOGA 4: Matrična projektna organizacija	9
PRILOGA 5: Seznam aktivnosti - WBS projekta Hotel Center Ljubljana	10
PRILOGA 6: Terminski plan projekta Hotel Center Ljubljana	11
PRILOGA 7: Tabela tveganja	12

# 1 UVOD

Vsak projekt ima svoj namen in svoj cilj ter je zaključena celota med seboj povezanih aktivnosti. Cilj se kaže v izvedbi vsebine projekta v čim krajšem času, z ustrežno kakovostjo, s čim manj izvajalci in drugimi proizvodnimi tvorci ter s čim manjšimi stroški. Projekt je enkraten ter se v enaki vsebini in obliki običajno ne ponavlja. Ima svoj začetek in zaključek ter se pogosto izvaja na enem kraju (Rozman, 1994, str. 1).

Hauc (2002, str. 25) je združil različne definicije projekta v naslednje lastnosti:

- vsebuje nove in neznane naloge,
- privede do spremembe v dnevnem redu ali pogojih ljudi,
- zahteva prave ljudi ob pravem času, ki pa imajo različna znanja in ponavadi ne delajo skupaj,
- ima strogo časovno omejenost.

Projekti pa v veliki meri niso primerno vodeni, obravnavani so neorganizirano in pogosto ne sledijo zastavljenim ciljem. Uspešno in učinkovito podjetje mora obvladati projektno vodenje. Na trgu lahko uspe le, če se je pripravljeno in sposobno spopasti s konkurenco. To pa je mogoče le s skrbnim načrtovanjem strategije, pretvorbo strategij v projekte, oblikovanjem projektne organiziranosti, natančnim definiranjem nalog, pristojnosti in odgovornosti, spremljanjem izvajanja projektov, pravočasnim odkrivanjem odmikov in ukrepanjem.

Za življenjski cikel projekta (Meredith, 2000, str. 13) so značilni počasen začetek, hitra izvedba in počasen konec. Projekt poteka od faze zasnove, kjer sprejmemo odločitev za izvedbo, nato imenujemo projektne vodje, sestavimo projektne tim in zberemo vire za izvajanje. Sledi organizacija dela na projektu in s tem povezano razreševanje konfliktov ter priprava plana projekta. Pri fazi izvedbe projekta pripravimo podrobne predračune in terminske plane projekta, ga izvajamo, zbiramo informacije o poteku in na tej osnovi izvajamo kontrolo. V fazi zaključka pa projekt ocenimo in končamo.

Podjetje Incom group, d. o. o., se vključuje v posamezne faze opremljanja in prenov objektov na področju tekstilnih talnih oblog ter tekstilnega dela interierja, kar predstavlja zavese s karnisami, namizno dekoracijo, senčila, posteljna pregrinjala in tapeciranje oblazinjenega pohištva. Glavni cilji vseh projektov so zadovoljstvo investitorja z načinom dela, kvaliteto in materiali, optimalno naročilo materialov ter s tem optimalno stanje zalog, visoko kvalitetna izvedba storitev, optimalna poraba materialov ter dokončanje del v predvidenem roku. Namen projektov pa je povečati tržni delež, doseči zastavljeno donosnost projekta, vzpostaviti dolgoletne poslovne odnose, ki temeljijo na korektni, konkurenčni in kvalitetni izvedbi del s poudarkom na iskanju skupnih interesov in koristi. S takim načinom dela podjetje izboljšuje kvaliteto

bivanja, pripomore h kakovostnejšemu poslovanju investitorja, s tem pa tudi sebi odpira možnosti za pridobitev novih projektov. Pri poslovanju podjetja Incom group, d. o. o., kot tudi pri ostalih projektno usmerjenih podjetjih, prihaja do problemov oziroma do prekrivanja večih projektov zaradi zamikov pri izvajanju posameznih projektov. Do teh zamikov lahko prihaja zaradi nepravilnega planiranja, nepričakovanih tveganj in podobno, za kar pa so odgovorni včasih izvajalci drugič naročniki in tretjič višja sila (poplave, vremenske razmere, ...).

Projekti opremljanja interierja so kot ostala projektna dela, saj dva projekta nista nikoli povsem enaka. Skoraj vsakič se pri opremljanju interierja zgodi, da celo en prostor ni enak drugemu v zgradbi, ki se jo opremlja ali prenavlja. Glede na vrsto projekta bi jih uvrstila med gradbene projekte, saj spada oprema interierja med zaključna dela v gradbeništvu. Glede na kategorijo velikost in kompleksnost projekta pa je povsem odvisno od vsakega posameznega projekta. Na primer, pri kompletni prenovi sob in ostalih prostorov nekega velikega hotela je projekt velik in kompleksen, saj je potrebnih več različnih meritev, izračunov in potrebna je previdnejša organizacija samega projekta. Projekt, kot je opremljanje manjšega poslovnega objekta z zavesami z enakimi enostavnimi okni, pa zahteva precej manj organizacije, časa, meritev ter izračunov. Taki projekti pa spadajo med majhne in enostavne.

## **1.1 NAMEN IN CILJ PROUČEVANJA**

Namen dela je spoznati organiziranje projektov v teoriji, nato pa na podlagi konkretnega primera opremljanja interierja v podjetju Incom group, d. o. o., razmišljati o projektih v tem podjetju. Ali potekajo projekti tudi v praksi tako in ali se projekti planirajo, vodijo, organizirajo in kontrolirajo na teoretično dobro znanih osnovah, ali potekajo še vedno povsem po naključju?

Cilj specialističnega dela je na podlagi strokovne literature povzeti glavne teme s področja ravnanja projektov, s podrobnejšim obravnavanjem tem, ki se nanašajo na organizacijo projekta in ravnanje razmerij med udeleženci projekta. S pomočjo teoretične podlage in organiziranja projekta Hotel Center Ljubljana tako opozoriti na težave pri organizaciji in razmerjih med udeleženci projekta. Pri organizaciji projekta Hotel Center Ljubljana bom iz načrtov objekta, pogodb in ponudb podizvajalcev izdelala tabelo izvajalcev projekta, tabelo aktivnosti, terminski načrt in tabelo tveganj. Predlagala bom ukrepe, način spremljanja in kontroliranja projekta Hotel Center Ljubljana.

## 1.2 METODA PROUČEVANJA

Izdelava specialističnega dela temelji na teoretičnih spoznanjih, praktičnih izkušnjah in razgovorih z vodji projektov v podjetju Incom group, d. o. o.. Delo bo razdeljeno na dva dela, in sicer teoretičnega, izvlečki iz domače in tuje literature, in praktičnega, organizacija projekta Hotel Center Ljubljana.

Za podrobnejše proučevanje tematike bom uporabila tako domačo kot tujo literaturo. Pri organiziranju omenjenega projekta pa bom sodelovala z vodji in člani timov ter z ostalimi zaposlenimi v podjetju Incom group, d. o. o., da bom lahko čim bolj celovito obdelala tematiko.

Kot osnova za pisanje teoretičnega dela naloge bo sistematično iskanje in kritično proučevanje domače in tuje strokovne literature s področja projektne managementa in opremljanja interierja. Pri organizaciji projekta Hotel Center Ljubljana pa bom uporabila informacije pridobljene preko razgovora z direktorico podjetja Incom group, d. o. o., načrtov objekta, pogodb in ponudb podizvajalcev. Kot metodo razgovora bom uporabila strukturiran intervju, ki vsebuje vprašanja, katera so razdeljena na štiri sklope (Zgodovina podjetja, Prihodnost podjetja, Struktura in odnosi v podjetju danes ter Projekti v podjetju).

Specialistično delo je zasnovano tako, da večinoma vsako poglavje vsebuje teoretično vsebino in praktični primer. Tak način omogoča bolj direktno primerjanje teorije s prakso. Specialistično delo je razdeljeno na sedem sklopov. Prvi sklop vsebuje uvod v specialistično delo kot predstavitev cilja, namena, metode dela in same vsebine. Drugi sklop je namenjen predstavitvi podjetja, od njegove zgodovine do sedanjega stanja in načrtovane prihodnosti. V tretjem poglavju opisujem notranjo opremo. Predstavljam in naštevam vrste talnih oblog in senčil. Četrto poglavje na začetku opredeljuje projekt ter predstavlja cilj in namen projekta, kjer je vključen tudi praktični del. V nadaljevanju opisuje življenjski cikel projekta oziroma koliko časa in stroškov je potrebnih za posamezno fazo projekta. V zadnjem delu pa so opredeljeni projekti opremljanja interierja. Peti sklop je namenjen opredelitvi pojma management in projektne managementu. Teoretično je predstavljen celoten potek projekta, kjer je pri vsaki posamezni fazi dodan praktični del. Šesto poglavje pa je namenjeno izključno praktičnemu primeru, in sicer predstavitvi organiziranja projekta Hotel Center Ljubljana. Zaključek oz. sedmo poglavje pa vsebuje povzetek celotnega specialističnega dela.



## **2 PREDSTAVITEV PODJETJA INCOM GROUP, d. o. o.**

V poglavju Predstavitev podjetja Incom group, d. o. o., na začetku opisujem celotni življenjski cikel podjetja, od samega začetka do danes, v nadaljevanju poglavja pa vizijo podjetja, njegove konkurenčne prednosti ter notranjo organizacijo. Kot zaključek poglavja pa opisujem in pojasnujem njihove poslovne rezultate. Poglavje vsebuje podatke iz strukturiranega intervjuja z direktorico ter iz poslovnega načrta podjetja (glej prilogo 1).

### **2.1 ZGODOVINA PODJETJA**

Podjetje Incom group, d. o. o., je bilo ustanovljeno leta 1989, resneje pa je začelo delovati leta 1991. Skozi ves čas poslovanja je bilo in ostaja družinsko podjetje. V začetku poslovanja je podjetje imelo enega zaposlenega in nato kmalu še dva dodatno, danes pa je v podjetju osem zaposlenih (Intervju z direktorico podjetja Incom group, d. o. o., Ano Verhovec).

Podjetje se že od začetka ukvarja z opremljanjem interierja, natančneje na samem začetku z zavesami, za katere so blago dobavljali samo na domačem trgu. Prvi dobavitelji so bili Dekorativna, Velana, Ibi Kranj in drugi. Po osamosvojitvi Slovenije pa je slovenska tekstilna industrija zašla v krizo. Podjetje Incom group, d. o. o., je pričelo z uvažanjem iz tujine in s tem so razširili tudi tekstilni asortiman (talne obloge, pregrinjala itd.) (Intervju z direktorico podjetja Incom group, d. o. o., Ano Verhovec).

Po treh letih delovanja so ponudbo talnih oblog razširili na talne obloge iz gume, PVC, linoleja itd.. Hkrati se je ustanovila druga dejavnost podjetja, in sicer opremljanje in dobava zdravstvene opreme (vozički, postelje, zaščitne letve itd.) za zdravstvene domove, domove starejših občanov in Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije (Intervju z direktorico podjetja Incom group, d. o. o., Ano Verhovec).

Podjetje deluje na treh različnih lokacijah. Na dveh lokacijah se ločeno opravljata dejavnosti, ki sta finančno vodeni ločeno a se hkrati poslovno dopolnjujeta. Na tretji lokaciji pa je skladišče. Konec leta 2006 pa se bo podjetje preselilo na novo lokacijo, kjer bosta obe dejavnosti in skladišče v skupnem objektu (Intervju z direktorico podjetja Incom group, d. o. o., Ano Verhovec).

Glavni dobavitelji so (Poslovni načrt podjetja Incom group, d. o. o., 2006, str. 3):

- Halbmond, Nemčija, proizvajalec talnih oblog,
- C/S Steel, Francija, proizvajalec zaščitnih oblog,
- Mohawk, USA, proizvajalec talnih oblog,

- Baumann, Avstrija, proizvajalec tekstila za dekor,
- Bautex, Nemčija, proizvajalec tekstila za dekor,
- Isotex, Turčija, proizvajalec tekstila za dekor,
- Betten Malsch, Nemčija, proizvajalec opreme za domove starejših občanov,
- Mario Caveli, Italija, proizvajalec tekstila za dekor,
- Eroteks, Slovenija, storitve šivanja,
- Rihtar, Slovenija, storitve šivanja,
- Elkoplast, Slovenija, storitve vgrajevanja talnih oblog,
- Medle Gorazd, Slovenija, proizvajalec senčil itd..

Glavni kupci so (Poslovni načrt podjetja Incom group, d. o. o., 2006, str. 3):

- Stilles,
- ZZZS,
- SCT,
- Lesnina inženiring,
- Lesnina Mg,
- Gorenje GTI,
- Psihiatrična bolnišnica Ormož,
- Klinični center,
- Domovi starejših občanov,
- NFD,
- Casino Bled,
- Hotel Mediteran (Bečići – Budva),
- Hotel Kompas Bled,
- Hotel Toplice Bled,
- Hotel Sava (Rogaška Slatina) itd..

S seznama glavnih kupcev je razvidno, da podjetje Incom group, d. o. o., posluje na veliko. Dobavlja izdelke in opravlja storitve za zdravstvene domove, prenavlja in opremlja poslovne prostore, hotele in druge večje objekte.

Podjetje je večinoma sodelovalo v projektih kot eden izmed izvajalcev. Zahteve kupcev in sledenje strategiji pa je že nekajkrat postavilo podjetje v vlogo organizatorja celotnega projekta. Takšnih ponudb je vedno več in do konca leta 2006 se bo izpeljal eden večjih projektov, ki ga preučujem v zadnjem poglavju specialističnega dela.

## **2.2 POSLOVNA STRATEGIJA PODJETJA**

Konkurenčna prednost je danes nujno potrebna, zato se morajo podjetja in druge organizacije spoprijeti z izzivom ter upoštevati vse spremembe, ki so značilne za

današnje poslovno in drugo okolje. Nove strategije in novi projekti so nujni za obstanek in razvoj.

Konkurenčnost je možno obravnavati z različnih vidikov in na različne načine. V podjetjih je glavno vprašanje, kako "vgraditi konkurenčnost" v strategije. Gre za strategijo, ki bo na trgu zagotavljala konkurenčnost z novimi programi, drugačnimi prijemi, boljšimi izdelki in svojevrstnim trženjem. V stari praksi je veljalo, da je konkurenčnost dosežena že s konkurenčno strategijo. V sedanji dinamiki poslovanja pa to ni dovolj. Projekti se morajo izvesti tako, da je dosežena konkurenčnost, ki je bila predvidena s strategijo. Izvedeni morajo biti hitro, z optimalnimi stroški in ustrezno kakovostjo. Čedalje bolj pa se kaže, da je za konkurenčno prednost potrebna tudi sposobnost obvladovanja sprememb. Podjetje, ki ni pravočasno odzivno na spremembe, tudi ne more strategije na novo prilagoditi nastalim spremembam. Tistim, ki pa to uspeva, si lažje zagotavljajo in pridobivajo konkurenčnost (Hauc, 2002, str. 12).

Podjetje Incom group, d. o. o., je do danes delovalo v Sloveniji, v državah bivše Jugoslavije (Makedonija, Srbija, Bosna, Hrvaška, Črna gora) in v drugih državah (Rusija, Poljska in Avstrija). V prihodnosti se bodo vse bolj usmerjali na države Evropske unije in druge vzhodne države, ustanovila pa se bo tudi poslovna enota, verjetno na Hrvaškem. Po besedah direktorice je vizija podjetja biti stalni izvajalec, partner verig hotelov, ki bi jim s celotnim opremljanjem ali prenavljanjem ohranjali dušo, dodajali ali spreminjali karakter (Intervju z direktorico podjetja Incom group, d. o. o., Ano Verhovec).

Najpomembnejše storitve podjetja Incom group, d. o. o., so (Poslovni načrt podjetja Incom group, d. o. o., 2006, str. 4):

- Polaganje tekstilnih talnih oblog srednje – višje kakovosti. Projekt načrtujejo sami ali pa sodelujejo pri izdelavi projekta. Tekstil dobavljajo pri večih tujih proizvajalcih in ga vgrajujejo z domačimi ali tujimi specialisti. Vršijo nadzor in predajo kupcu.
- Končna izdelava (šivanje) proizvodov (zavese, pregrinjala, prti, tekstilne stene, senčila itd.) iz negorljivih tekstilnih materialov srednje in visoke kakovosti. Način projekta, izdelave in nadzora je enak kot pri talnih oblogah.
- Senčenje in zatemnjevanje vseh vrst (žaluzije, roloji, panele, tende, pliseji, screeni, black outi itd.) z mehanskimi ali elektro pogoni, za objekte raznih namembnosti.
- Montaža zaščitnih oblog za javne prostore (ročaji, zaščita zidnih površin, vogalov, vrat itd.) s pokrivnimi površinami iz okolju prijazne plastike in z nosilnimi deli iz aluminija.
- Dobava inox proizvodov pretežno za zdravstvene ustanove (pulti, omare, nosilne letve itd.) izdelanih po projektu.

Po besedah direktorice podjetja Incom group, d. o. o. je njihova konkurenčna prednost celovita ponudba opreme interierja na enem mestu, in sicer od zaves, senčil, pregrinjal, prtov, tekstilnih sten do talnih oblog. Naročnik si sam izbere material, barvo, design, obliko, kvaliteto. Poleg tega si lahko izbere tudi cenovni rang, ki pa pri nižji cenovni ponudbi ohranja kvaliteto izdelka. Za bolj zahtevne kupce pa nudijo tudi individualne oziroma unikatne vzorce talnih oblog, ki lahko vsebujejo zgodovinske grbe, poljubne motive itd.. Tako lahko vzorec iz drugega dela interierja uporabijo tudi v talni oblogi in tako povežejo ali dopolnijo stil opremljanja. Prednost sodelovanja s podjetjem Incom group, d. o. o. je tudi v njihovi hitri odzivnosti, saj zaradi dolgoletnega sodelovanja z njihovimi dobavitelji omogočajo dobavo v kratkem roku.

Strategija podjetja Incom group, d. o. o., je že od nekdaj tako imenovana step by step oziroma postopna rast, ki se je do danes tudi realizirala. Enaka na splošno ostaja tudi v prihodnje. Bolj natančno so strateški cilji zagotavljati stabilno poslovanje in razvoj podjetja ter s tem zagotavljati svojim zaposlenim primerno socialno varnost. Tudi v prihodnje želijo ohraniti image priznanega podjetja pri izvedbi celostnih tekstilnih dekoracij hotelov, restavracij, poslovnih prostorov, casinojev, prepoznavnosti podjetja na področju oskrbe zavarovancev s kakovostnimi tehničnimi pripomočki ter prepoznavnosti podjetja pri dobavi investicijske opreme na področju zdravstva in socialnega skrbstva. Podjetje se bo jeseni leta 2006 preselilo v nove prostore, kjer bosta obe dejavnosti in skladišče locirani skupaj. Načrtujejo tudi nove zaposlitve (Intervju z direktorico podjetja Incom group, d. o. o., Ano Verhovec).

## **2.3 ORGANIZACIJSKA STRUKTURA**

V projektno usmerjenih podjetjih se odvijajo projektno usmerjeni procesi. Takšna podjetja so gradbena podjetja, inženiring podjetja, raziskovalno-razvojne institucije, svetovalna podjetja ter v določenih primerih tudi javna uprava, javni zavodi in druge neprofitne organizacije. V teh podjetjih se izvajajo komercialni projekti za trg, ki ga sestavljajo naročniki oziroma investitorji. Projekte si zagotavljajo prek razpisov ali z direktnimi naročili. Praviloma izvajajo več projektov hkrati, kar zanje pomeni multiprojektno poslovanje (Hauc, 2002, str. 62).

Podjetja izvajajo projekte za doseganje strateških, razvojnih ali drugih poslovnih ciljev. Vsi ti projekti sestavljajo multiprojektno organizacijsko okolje, saj je za njihovo vodenje in izvajanje potrebno zagotoviti projektno organizacijo znotraj celovite organizacije. Nekatere projekte ali dele le-teh pa podjetja ne izvajajo vedno sama, ampak morajo zaradi pomanjkanja opreme, izkušenj, znanj in drugih zmogljivosti ali zaradi ekonomskih razlogov naročiti njihovo izvajanje pri zunanjih, v ta namen specializiranih organizacijah. V teh zunanjih organizacijah so projekti njihov "izdelek", saj z njimi ustvarjajo svoj prihodek (Hauc, 2002, str. 23).

Pri multiprojektne poslovanju gre za izvajanje več projektov hkrati v nekem časovnem obdobju na primer enega poslovnega leta. Tukaj se postavlja vprašanje, kako voditi posamezni projekt in kako obvladovati vse projekte. Poleg vodij projektov ali projektnih managerjev se projektna podjetja čedalje več poslužujejo projektnih pisarn, ki izvajajo določene skupne naloge za vse vodje projektov oziroma projektne managerje (Hauc, 2002, str. 64).

Projektne pisarna izvaja storitve, ki lahko obsegajo samo preprosta administrativna opravila za podporo projektnim managerjem, ali pa ponuja celovito paleto strokovnih storitev projektnega managementa. Njihov položaj v organizacijski strukturi je različen in odvisen od vrste podjetja ter njegove dejavnosti in od same interne organiziranosti podjetja (Hauc, 2002, str. 289).

Projekt bo lahko učinkovito izveden le pri dobro strukturirani in organizirani projektni organizaciji. Namen projektne organizacije je kombiniranje zadostnih zmogljivosti (ljudje, materiali, oprema, finančna sredstva), ki jih zahteva izvedba projekta, da so uspešno doseženi njegovi cilji. Izbira tipa projektne organizacije je prvi korak, da se zagotovi uspešno izvajanje nalog vodenja projektov. Pri izboru projektne organizacije moramo upoštevati dva ključna dejavnika, in sicer: linijska organizacijska struktura ter matrična organizacijska struktura in izolirane ali integrirane zmogljivosti za izvedbo projekta. Organizacijske strukture so tako linijske, ki pa se ločijo glede na funkcijsko in projektno hierarhijo. Gre za linijsko in projektno (matrično) organizacijo (Turner, 1993, str. 135).

Projektne organiziranost podjetja in projektni management se razlikuje glede na vrste projektov. Kot osnovne oblike projektnih organizacij obstajajo (Hauc, 2002, str. 269):

- čista projektne organizacija,
- vplivna projektne organizacija,
- matrična projektne organizacija.

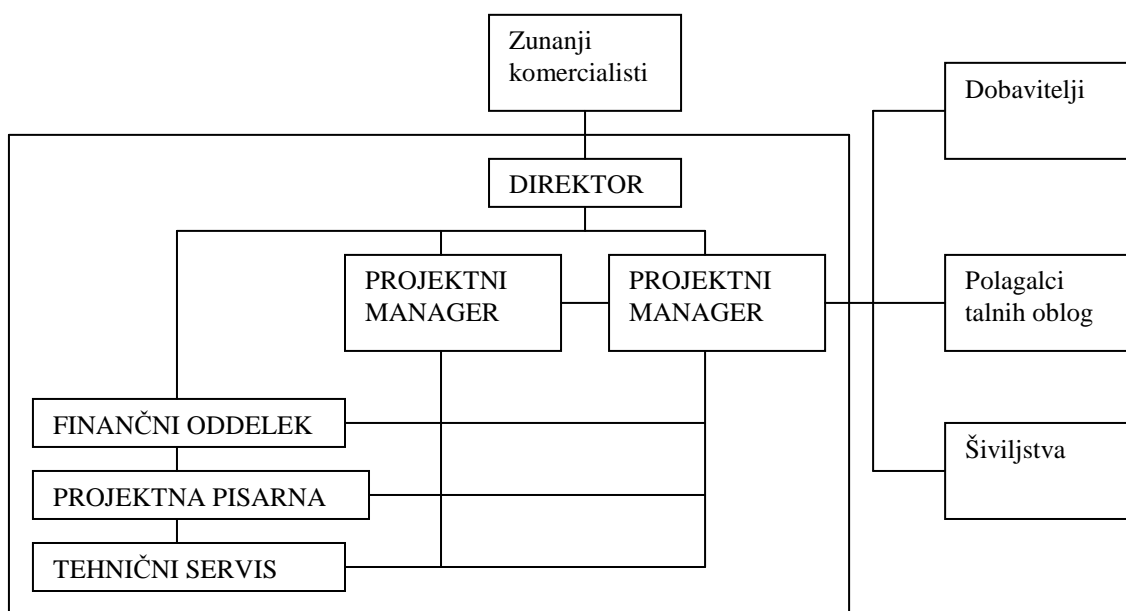
Čista projektne organizacija je samostojna organizacija projektnega managementa. Nastopa kot vzporedna organizacija notranji organizaciji podjetja. Vodstvo te organizacije nosi za projekt polno odgovornost. Projektni sodelavci so vključeni v to organizacijo za čas trajanja projekta, njena notranja organiziranost pa je prilagojena značilnostim projekta. Čista projektne organizacija izvaja samo naloge vodenja projektov, lahko pa je v okviru nje organizirano še določeno izvajanje nadzorne dejavnosti, ekonomike projektov, vodenje dokumentacije, kontroliranje plana, vzdrževanje projektnega informacijskega sistema itd.. Te dejavnosti so organizirane za ves čas delovanja čiste projektne organizacije oziroma do konca projekta. Shema čiste projektne organizacije je prikazana v prilogi 2.

Pri vplivni projektni organizaciji, imenovani tudi štabni projektni management, ima projektni management samo omejene naloge in pristojnosti, najpogosteje v obliki

koordinacije in morebiti še planiranja predvsem pri pripravi zagona projekta. Nastopa kot projektna koordinacija na najvišji ravni. V tej obliki projektne organizacije se kaže problem projektnega managementa v delitvi odgovornosti za projekt med najvišjim, funkcijskim in projektnim managementom. Sporna je zato, ker projektni manager ne more v celoti odgovarjati za čas, stroške in pričakovanja v zvezi s cilji projekta. Shema vplivne projektne organizacije je prikazana v prilogi 3.

Matrična projektna organizacija pa je združitev čiste projektne organizacije in vplivne projektne organizacije z razmejitvijo odgovornosti in nalog med linijsko oziroma funkcijsko organizacijo podjetja in organizacijo projektnega managementa. Problem pri tej organizaciji je dvojna odgovornost, saj je izvajalec projekta po eni strani odgovoren svojemu funkcijskemu vodstvu, izvaja namreč tudi dela, ki niso vezana samo na projekt, po drugi strani pa tudi projektnemu managementu, če izvaja dela na projektu. Za razčiščevanje problemov, ki izhajajo iz te dvojnosti, je matrična projektna organizacija najprimernejša, če jo ne obravnavamo kot končno organizacijo, temveč kot pripomoček za vzpostavitev dogovorjenega načina vodenja in izvajanja projektov (Kerzner, 1992, str. 135). Shema matrične projektne organizacije je prikazana v prilogi 4.

**SLIKA 1: Organizacijska struktura podjetja Incom group, d. o. o., in zunanjih partnerjev**



Vir: Poslovni načrt podjetja Incom group, d. o. o., str. 4.

Podjetje Incom group, d. o. o., je bilo večinoma v vlogi enega izmed izvajalcev pri projektu, vedno večkrat pa nastopa kot projektno podjetje. Projekte si zagotavljajo tako preko razpisov kot tudi z direktnimi naročili. Izvajajo jih v stalnem sodelovanju z zunanjimi partnerji.

Podjetje je organizirano v matrično projektno organizacijo, kjer se najvišji management pojavlja tudi kot vodja projekta. Vsem vodjem projekta je v pomoč projektna pisarna, ki opravlja administrativna dela. Finančni oddelek pa je podrejen vsakemu vodji projektov, saj se vsak projekt vodi ločeno. Tehnični servis sestavljajo trije zaposleni, ki sodelujejo pri vseh projektih. V visoki sezoni se v ta oddelek zaposli dodatno delovno silo preko študentskih servisov. Podjetje pa na zunaj sodeluje z zunanjimi komercialisti, dobavitelji, polagalci talnih oblog in šiviljami.

Delavka v projektni pisarni in delavka v finančnem oddelku sta podrejeni projektnim managerjem in direktorju, kadar gre za opravljanje dela za celotno podjetje. Zaposleni v tehničnem oddelku so podrejeni projektnim managerjem in redko neposredno direktorju. V notranji organizaciji ne prihaja do nesporazumov glede prioritete opravljanja dela. Edina šibka stran so dnevi v visoki sezoni, ko je potrebno opraviti bistveno več dela in ena oseba v projektni pisarni ni več dovolj. V tehničnem oddelku problem rešujejo z zaposlovanjem preko študentskega servisa. V projektni pisarni je to težje izvedljivo, ker dnevi pridejo dostikrat nepričakovano, za opravljanje te vrste dela pa bi bila potrebna uvedba novo zaposlenega.

Projektni managerji so formalno odgovorni direktorju. Opravljajo vsa potrebna dela v zvezi s projekti, kar je od prijav na razpis s ponudbami do primopredaje, reklamacij itd.. Odgovorni so tudi za uspešnost njihovih projektov, saj so delno plačani s stimulacijo glede na uspešnost projekta. Sodelujejo in se pogajajo z dobavitelji, polagalci talnih oblog in šiviljskimi podjetji. Zunanji komercialisti sodelujejo samo z direktorjem. Pridobljen projekt predajo v izvedbo, direktor pa ga nadalje razporedi določenemu projektnemu managerju.

## **2.4 POSLOVNI REZULTATI**

V tem poglavju predstavljam poslovne rezultate podjetja Incom group, d. o. o.. V tabeli 1 prikazujem, zaradi poslovne skrivnosti podjetja, samo prihodke realizirane v letu 2005 ter indeks planov 2006 in 2009. Ostale podatke iz bilance stanja in izkaza uspeha podjetja Incom group, d. o. o., pa povzemam v besedi.

Direktorica podjetja Incom group, d. o. o., pojasnjuje, da nepisano pravilo pravi, da je potrebno hotel ali drug turistični objekt za nastanitev prenavljati vsakih sedem let, če želi ponudnik ostati v koraku s časom. Tako se je v povojnem času na omenjenem območju opravljala potrebna obnova in takšno obdobje se začne tudi s prihajajočimi leti. Za razliko od prejšnjega obdobja to obdobje prinaša bolj bogato obnovo in dodatno gradnjo, saj se te države pripravljajo za vstop v Evropsko unijo. Pridobivajo tudi sredstva na te vrste razpisih ter veliko zanimanje kažejo tudi tuji vlagatelji, kar posledično pomeni tudi višji standard. Višina prihodkov podjetja Incom group, d. o. o. pa je v veliki meri odvisna od trga na področju Jadranskega primorja

(natančneje na Hrvaškem in v Črni gori).

**TABELA 1: Prihodki podjetja Incom group, d. o. o.**

<b>v tisoč SIT</b>	<b>Realizacija</b>	<b>Indeks</b>
<b>Vrsta proizvoda/storitve/prihodka</b>	<b>2005</b>	<b>plana</b>
		<b>2009/2006</b>
Talne obloge	63.000	133,3
Tekstilni dekor	50.000	162,5
Zaščitne obloge	37.000	100,0
Oprema razna	20.000	240,0
Medicinsko tehnični pripomočki	43.000	137,5
<b>A. SKUPAJ PRODAJA NA DOMAČEM TRGU</b>	<b>213.000</b>	<b>152,8</b>
Talne obloge	0	166,7
Tekstilni dekor	1.800	222,2
Zaščitne obloge	0	
Oprema razna	0	300,0
Medicinsko tehnični pripomočki	0	
<b>B. SKUPAJ PRODAJA NA TUJIH TRGIH</b>	<b>1.800</b>	<b>210,5</b>
<b>C. SKUPAJ PRODAJA (A+B)</b>	<b>214.800</b>	<b>159,0</b>
<b>D. SKUPAJ DRUGI POSLOVNI PRIHODKI</b>	<b>0</b>	
<b>E. KOSMATI DONOS OD POSLOVANJA</b>	<b>214.800</b>	<b>159,0</b>

Vir: Poslovni načrt podjetja Incom group, d. o. o., str. 17 in 25.

Podjetje je ves čas poslovanja dosegalo pozitivno rast. V času krize v tekstilni industriji je imelo manjši padec, ki ga je rešilo s pridobitvijo dobaviteljev iz tujih trgov. Hkrati z razširitvijo ponudbe in nove dejavnosti so zaposlili dodatne ljudi in povečali sredstva. Leto 2006 pa je še eno leto, ki bo pustilo pozitivni pečat v številkah. Z nakupom novih poslovnih prostorov se bo zmanjšal strošek za najemnine skladiščnih prostorov, poslovni prostori, ki so v lasti podjetja pa se bodo oddajali (Intervju z direktorico podjetja Incom group, d. o. o., Ano Verhovec).

Leto 2005 je bilo leto »zatišja« pred prihajajočimi obnovami in novimi gradnjami na tujem trgu (predvsem Hrvaška in Črna gora). Največjo rast bo v letu 2006 zabeležil dobiček zaradi prenosa dobička iz prejšnjega leta. Dobiček iz poslovanja pa se bo v letih 2008 in 2009 še povečeval, saj bodo v podjetju strogo spremljali stroške. V finančnem planu do leta 2009 se bo število zaposlenih povečalo za deset ljudi, kar bo povečalo stroške dela in hkrati večjo moč poslovanja in s tem več prihodkov (Poslovni načrt podjetja Incom group, d. o. o., str. 18). Skozi obdobje od leta 2006 do leta 2009 je tako planirana konstantna rast prihodkov, ki naj bi zabeležila do leta



2009 na osnovi leta 2006 rast za 59 %. Iz tabele 1 je razvidno, da bo od leta 2006 do leta 2009 največji porast dosegla prodaja druge opreme, kjer so vključene nove ponudbe podjetja, ki že na začetku dajejo pozitivne rezultate. Na domačem trgu je planiran indeks 240, na tujem pa kar 300. Nato sledi rast prodaje tekstilnega dekorja na domačem kot tudi na tujem trgu. Večjo rast bo dosegla prodaja na tujem trgu s pridobitvijo novih poslovnih partnerjev. Tako doma kot na tujem pa se bo prodaja tekstilnega dekorja in talnih oblog povečala zaradi že omenjenega prihajajočega obdobja prenov turističnih objektov. Talne obloge bodo na domačem trgu dosegle rast prihodkov za tretjino, na tujem trgu pa kar za dve tretjini. V medicinskem programu pa bodo zaščitne obloge ohranjale višino prihodkov, medicinsko tehnični pripomočki pa bodo dosegli 37 % rast prihodkov. Na tujem trgu podjetje z medicinskim programom še ni delovalo in tudi ne planira.

### **3 NOTRANJA OPREMA**

Vstop v prazen prostor nam ne vzpodbudi nikakršnih občutkov – pusti nas "prazne". Interier ali notranja oprema je tisti dejavnik, ki prostor naredi zanimiv, dolgočasen, barvit, miren itd.. Lahko bi rekli, da je notranja oprema duša prostora.

#### **3.1 MOŽNOSTI OPREMLJANJA INTERIERJA**

V današnjih časih se opremljanje prostora velikokrat prepušča strokovnjakom, ki s svojimi predlogi in idejami dajo čar prostoru. Trenutni modni trend je, da nekateri strokovnjaki opremljajo prostore po starodavni umetnosti Feng šui ali glede na pomen barv.

Feng šui je kitajska umetnost, stara približno 4000 let. Sam izraz pomeni "veter in voda" in združuje umetnost in znanost o vplivu ozračja ali, bolj poetično, o vplivu duha prostora na počutje, uspeh, srečo ter bogastvo (URL: <http://www.mladinska.com/emagarticle.asp?docid=19828&emag=Raziskujemo>, 08. 08. 2005). Ukvarja se s pretokom energij vode, vetra in svetlobe skozi prostor. Bolje se je izogibati dolgim, ravnim hodnikom in priporoča vijugaste poti. Prav tako ni priporočljiva nasprotna lega oken ali vrat, saj tako energija hitro preide čez prostor, v vijugastih hodnikih ter nenasprotnih legah oken ali vrat pa se v prostoru zadrži dalj časa. Hitro prehajajoča se dobra energija se lahko spremeni v slabo, kar pa ni ugodno za počutje, uspeh ter srečo

(URL: <http://www.mladinska.com/emagarticle.asp?docid=3647&emag=Raziskujemo>, 08. 08. 2005).

Na počutje v prostoru najbolj vplivajo barve. Če vzamemo za primer črno opremljeno sobo in oranžno, nas bo sigurno oranžna navdala s prijetnejšim občutkom kot črna. Vsaka od barv ima poseben vpliv na razpoloženje in zdravje (Trtnik, 2004, str. 14–17):

- RDEČA vzpodbuja s pospeševanjem kroženja krvi po žilah, v prevelikih odmerkih pa nas lahko dela živčne. Ni primerna za spalnice, študijske prostore, pisarne, delavnice, čakalnice zobnih ambulant, primerna pa je za hodnike, kuhinje, telovadnice.
- ORANŽNA je optimistična, vzpodbujajoča barva in se priporoča za jedilnice, dnevne sobe, prostore za rekreacijo, odsvetuje pa za pisarne, delovne sobe ter spalnice.
- RUMENA je živahna barva in vzpodbuja delovanje možganov. Priporoča se za študijske prostore, kuhinje, dnevne sobe in odsvetuje za spalnice ter kopalnice.
- ZELENA je barva sprostitve, uravnoveženosti in skladnosti z naravo. Z njo lahko opremimo praktično vse prostore, le v telovadnicah in hladnih sobah ni primerna.
- TURKIZNA ohlaja, osvežuje in pomirja ter jo zato priporočajo za opremljanje kopalnice in manjših prostorov, manj pa za jedilnice in zaradi lege hladne prostore.
- MODRA je kraljevska barva, veličastna, hladna in sterilna ter pomirja, ohlaja in sprošča. Z njo opremimo prostore namenjene za sprostitev, spalnico, kopalnico, ne pa jedilnice, prostore za zabavo ali rekreacijo ter kletne prostore.

Opremljanje prostora je vedno bolj pomemben element, ki vpliva na kakovost življenja. To pa vpliva na naraščajoč interes za kvalitetne in individualnim zahtevam prilagojene izdelke. Eden od glavnih dejavnikov, ki vplivajo na oblikovanje različnih stilov, so življenjske navade in prepričanja ljudi v določenem obdobju. Za sodobne poslovneže, ki so pogosto na poti, je značilno, da se udobno počutijo v prostorih, ki so podobni njihovem domu. Zadnji trendi zato odražajo težnjo po individualnosti in izvirnosti

(URL: [http://www.politron-mp.si/revija/dnevne/pohistvo\\_dnevne\\_sobe\\_2.htm](http://www.politron-mp.si/revija/dnevne/pohistvo_dnevne_sobe_2.htm), 26. 07. 2005).

### **3.1.1 Talne obloge**

Nobena talna obloga ne izpolnjuje vseh kvalitetnih kriterijev enakovredno in optimalno, zato za prostore z različno namembnostjo izbiramo različne vrste talnih oblog. Tla so najbolj obremenjena površina v prostoru in ker talno oblogo izbiramo za več let, mora biti izbira še toliko bolj premišljena

(URL: [http://www.politron-mp.si/revija/tla\\_99/tla\\_99.htm](http://www.politron-mp.si/revija/tla_99/tla_99.htm), 26. 07. 2005).

Prostor, v katerem so tla čista, ravna in v katerem je talna obloga usklajena z namembnostjo prostora in barvno s pohištvo, stenami in drugimi dodatki, diha povsem drugače kot prostor, kjer so tla za silo izdelana in talne obloge neustrezne tako po namenu kot po barvi. V prvega bi radi zahajali in se v njem zadrževali, drugega pa bi se podzavestno izogibali (Trtnik, 2003, str. 96–98).

Med grobo betonsko osnovo in med nivojem izdelanih tal je ponavadi še nekaj centimetrov razlike, ki je namenjena izravnavi tal ter izravnavi z nivojem tal ostalih prostorov. To višino izravnavata talna podlaga. Višino oziroma debelino talne podlage in način izvedbe določa projekt, ki določa tudi vrsto talne obloge. Za talno podlago se uporablja različne materiale, med katerimi je najpogostejši estrih. Med talno osnovo in talno podlago se ponavadi polaga tudi vmesne sloje, kot so hidroizolacija, toplotna izolacija in zvočna izolacija. Predvsem pa je pomembno, da se pred polaganjem talne obloge estrih posuši na primeren odstotek vlage, ki je odvisen od vrste talne obloge (Trtnik, 2003, str. 96–98).

Talne obloge so narejene iz različnih naravnih in industrijsko predelanih materialov. V nekaterih državah vrsto talnih oblog glede na rabo prostora urejajo predpisi. Pri nas izbere vrsto talnih oblog projektant, ki uskladi želje investitorja in veljavne tehnične predpise. Materiali, ki se pri nas najpogosteje uporabljajo, so naravni in umetni kamen, les, keramika, beton, gips, linolej, guma, plastične mase, naravne in umetne tkanine, asfalt, steklo, kovine.

Vrste talnih oblog (Trtnik, 2002, str. 100–101):

- Keramične talne obloge odlikuje velika trdnost, odpornost proti obrabi, kemikalijam, lahko vzdrževanje, negorljivost in dobra vodoodpornost, pomanjkljivost pa je slaba zvočna in toplotna izolacija.
- Gumene talne obloge se uporablja največ v prostorih z veliko frekventnostjo, ker imajo lastnost dobrega dušenja zvoka in se z njimi oblaga tudi betonske stopnice. Takšne obloge so tudi dobri toplotni izolatorji, vendar niso odporne na visoke temperature.
- Termoplastične talne obloge se polaga največkrat v zdravstvenih objektih in šolah, saj so vodoodporne, trajne, dekorativne in jih je lahko vzdrževati.
- Duroplastične obloge so trdne in odporne proti kislinam in zato primerne v industrijskih objektih.
- Elastoplastične talne obloge so odporne tudi proti močnim kislinam in se zato največkrat uporabljajo v laboratorijih.
- Tekstilne talne obloge so izdelane iz naravnih ali sintetičnih vlaken. Izdelujejo jih v pasovih v širini od 2 do 6 metrov ter v ploščah. Posebna vrsta so preproge.

V podjetju Incom group, d. o. o., največkrat vodijo projekte, v katerih se polaga tekstilne talne obloge. Njihova cena je odvisna od ročne ali strojne izdelave, od vrste

materiala, od števila vozljev na kvadratni meter, od vzorca in od tega, kako natančno je izdelana preproga. Tkane talne obloge in obloge v ploščah se ponavadi polaga brez lepljenja ali samo z dvostranskim lepilnim trakom. Obstajajo tudi samolepilne talne obloge v ploščah. Obloge na metre pa se največkrat lepi na podlago z lepilom.

Proizvajalci nudijo širok spekter barvnih odtenkov in vzorcev. Izdelujejo jih tudi po naročilu za kupca, ki si sam izbere vzorec in barve. Posebnost ponudbe podjetja Incom group, d. o. o., je tudi možnost naročila kombinacij različnih vzorcev iz kataloga, ki jih proizvajalec po izbiri kupca skroji in sestavi v poljubne sestave. Na voljo pa so prav tako dekorativne bordure, usklajene s posameznimi vzorci. Prednost tekstilnih talnih oblog je dobra zvočna in toplotna izolacija. Hoja po njih je udobna in prijetna, v prostoru pa ustvarjajo prijetno in toplo ozračje. Ročno izdelane preproge pa s svojimi barvami in vzorci učinkujejo kot umetniške slike. Obloge v ploščah imajo prednost v tem, da je pri polaganju malo odpadka, zamenjava poškodovanih plošč pa je zelo enostavna. Če plošče niso prilepljene na tla, jih lahko prestavljamo in s tem enakomerno porazdelimo obrabo, pri selitvah pa jih lahko odnesemo s seboj.

V zadnjem času zelo priljubljeni naravni materiali so vplivali tudi na vrsto talnih oblog. Talne obloge iz kokosovih vlaken so zdrave in povsem naravne. Na voljo so v večih barvah in vzorcih, posebej pa so primerne za trpežne predpražnike, tekače in obloge stopnic. Kombinirane so ponavadi z lateksom, ker ta kombinacija zagotavlja robustna in vzdržljiva tla. Kokosova vlakna so odporna proti moljem, plesnim in trohnenju, so odlični toplotni in zvočni izolator ter so močna, trpežna, težko gorljiva in nestatična. Odporna so na vlago in se jih čisti s sesalcem. Kokos je tudi primeren za uravnavanje vlage v prostoru. Prednost pa je tudi v tem, da so prijazna do okolja, saj so naravno razgradljiva. Talne obloge iz sisala, ki ga pridobivajo iz vlaken določene vrste agave, so zelo trpežne in mehansko odporne. Lahko jih je čistiti, so tudi vodoodporne, imajo dolgo življenjsko dobo in se jih da tudi reciklirati (URL: [http://www.politron-mp.si/revija/tla\\_99/tla\\_od\\_plute.htm](http://www.politron-mp.si/revija/tla_99/tla_od_plute.htm), 26. 07. 2005).

Vrsta, vzorec in barva talne obloge so odvisni od obstoječe opreme, od namembnosti in velikosti prostora ter izpostavljenosti onesnaževanju. Slaba lastnost tekstilnih oblog, oblog iz kokosovih vlaken ter sisala pa je, da se v njih zadržuje prah. Poleg tega so v tekstilnih talnih oblogah idealne razmere za razvoj mikroorganizmov in je tako z zdravstvenega vidika zelo pomembno, iz kakšnega materiala je hrbtna stran obloge. Pena iz umetne mase, ki je pogosto na spodnji strani, navadno vsebuje tudi klorove ogljikovodike. Najboljša rešitev je, če je hrbtna stran iz naravnega materiala kot lateks, še posebej primerne pa so preproge s hrbtno stranjo iz tekstilnih materialov

(URL: [http://www.politron-mp.si/revija/tla\\_99/tla\\_od\\_plute.htm](http://www.politron-mp.si/revija/tla_99/tla_od_plute.htm), 26. 07. 2005).

### 3.1.2 Senčila

Primerno izbrana senčila imajo pomemben vpliv na videz prostora. Prispevajo k ustvarjanju vzdušja, hkrati pa morajo seveda zadostiti tudi funkcionalnim zahtevam, kot so zaščita pred svetlobo in varovanje zasebnosti. Z njimi lahko prekrijemo tudi dotrajana okna in taka z neprimernimi okvirji. V posebnih primerih pa imajo senčila tudi dodatne funkcije, kot so dodatna toplotna izolacija, zaščita pred hrupom in bleščanjem. Nekatere vrste senčil so tudi edina notranja oprema, ki vpliva na videz fasade, zato naj bi bila v skladu z arhitekturo stavbe

(URL: [http://www.politron-mp.si/revija/dnevne/pohistvo\\_dnevne\\_sobe\\_2.htm](http://www.politron-mp.si/revija/dnevne/pohistvo_dnevne_sobe_2.htm), 26. 07. 2005).

Poznamo različne vrste senčil:

- zavese,
- roloji,
- žaluzije,
- lamelne zavese,
- rolete itd..

Zadnja leta v modo spet prihajajo zavese. Prefinjene tkanine in zanimivi vzorci so iz zaves naredili nepogrešljiv dodatek. Navdušujejo tudi tiste, ki prisegajo na okna brez zaves. Res je, da okna brez zaves prepuščajo največ svetlobe v prostor, vendar je odvisno tudi, kakšen pogled se nam odpira z okna. Včasih je veliko lepši pogled na pisano zaveso kot skozi okno. Lahko izbiramo med tankimi tkaninami v živahnih odtenkih in debelejšimi v umirjenih barvah. Čeprav služijo za zastiranje sončne svetlobe, vseeno izberemo raje živahne sončne barve in lahke tkanine, ki bodo še vedno dovoljevale sončni svetlobi v prostor. Zavese lahko krasijo tudi razni vzorci, vendar je pri tem potrebna previdnost. Veliki vzorci prostor opredelijo in tako si bomo v istem prostoru težje izbrali še kakšno drugo vzorčasto tkanino. Velik prostor z velikimi okni dopušča več izbire. Lahko izberemo zavese z večjimi vzorci, izrazitejše barve in tudi debelejših tkanin. Prostor in okno bodo takšne zavese na videz zmanjšale.

K zavesam pa sodijo tudi karnise. Z njimi pritrdimo zavese na steno ali strop. Lahko so neopazne in služijo zgolj za namestitev zaves, lahko pa služijo kot dekorativni predmet. Največkrat izbiramo med kovinskimi in lesenimi. Kakšne bomo izbrali, je odvisno tudi od opreme v prostoru in seveda od izbranih zaves. K prosojnim zavesam z majhnimi vzorci se izbere ponavadi kovinske karnise, k debelejšim tkaninam pa lesene. Nobeno pravilo pa ni, da morajo biti zavese enakomerno nabrane. Drugačno namestitev se lahko doseže s posebnimi magnetki, ki držijo zaveso. Z njimi se lahko ustvari zanimivo dekoracijo (Zorko, 2005a, str. 20).

Okna običajno zasenčimo tudi z roletami, za kar pa poskrbimo že pred vselitvijo. Včasih so prevladovale rjave rolete, danes pa se večkrat namešča bele, ki se tudi bolje podajo k barvnim fasadam. Poleg rolet med priljubljena senčila sodijo tudi roloji. Namesti se jih na notranjo stran okna. Njihova naloga je, da zasenčijo okna in hkrati prepuščajo svetlobo v prostor. Namestitev je možna na vse vrste oken. Na velikih, do tal segajočih oknih delujejo modno in elegantno. Z njimi lahko zasenčimo okna, ki niso na dosegu roke, zelo majhna okna, pri katerih druga senčila niso primerna. Roloje si lahko omislamo v različnih barvah in tudi z različnimi vzorci. Koliko svetlobe bodo prepuščali v prostor, pa je odvisno od gostote tkanja in od vrste materiala, ki je lahko bambus, lan, bombaž, svila itd..

Zelo praktične in priljubljene so, poleg rolojev, tudi žaluzije, ki jih lahko namestimo na notranjo ali zunanjo stran okna. Z žaluzijami se lahko regulira zeleno svetlobo v prostoru in so odlično nadomestilo zavesam na vlažnih mestih oziroma v vlažnih prostorih, kot sta okno nad kuhinjskim pultom ter kopalniška okna. Seveda pa lahko žaluzije služijo prav tako kot dekoracija na oknih, kjer bi bile zavese ali druga senčila odveč. Zavese, ki so sestavljene iz trakov, oziroma lamelne zavese so primerna za zasenčitev velikih oken, ki segajo do tal. Običajno so izdelane iz impregnirane tkanine v različnih barvah ter z različnimi vzorci (Zorko, 2005, str. 18).

## **4 ZNAČILNOSTI PROJEKTOV OPREMLJANJA INTERIERJA**

Pojem projekt ima v praksi zelo različne pomene, ki so lahko dokumentacija, načrt, projektna dokumentacija, načrt postopka za izvedbo projektnega namena, objekt v pripravljalni fazi za gradnjo, objekt v gradnji, investicija, naložba, ideja, procesni cikel itd..

### **4.1 OPREDELITEV PROJEKTA**

Definicije lahko razdelimo na tiste, ki opisujejo projekt kot časovno in ciljno usmerjen proces, in tiste, ki poudarjajo vlogo, namero projekta (Hauc, 2002, str. 25). Obstaja več različnih definicij, ki so si podobne in hkrati različne. Nekatere opisujejo projekt z ožjega vidika, druge s širšega. Splošni slovarji in leksikoni opredeljujejo projekt ožje kot zasnovo, zamisel, načrt ter kot osnutek, zlasti stavbeni ali gradbeni (Hauc, 2002, str. 26).

Avtorji, ki se poklicno ukvarjajo s projekti in projektnim managementom, pa podajajo širše definicije:

- Projekt je edinstveno, časovno omejeno delo – naloga, ki se formira za doseg specifičnega rezultata in veže različne vire (Andersen et al., 1998, str. 24).
- Projekt je delo, ki se izvede samo enkrat. Imeti mora jasen začetek in konec ter opredeljen proračun in načrt, kako naj bo izveden. Čeprav so te zahteve teoretično idealne, jih je treba v praksi pri usmerjanju prizadevanj postaviti v izhodiščni cilj (Lewis, 1998, str. 8).
- Projekt je lahko vsak sklop aktivnosti in nalog, ki ima določen končni cilj – opredeljen s konkretnimi karakteristikami, rokavno definiran začetek in konec, omejene finančne vire in ki potrebuje za izvedbo različne vire (Kerzner, 1992, str. 2).
- Projekt je delo, pri katerem se z ustreznim razporejanjem virov dosegajo specifični cilji in prek ciljev definiran namen projekta. Cilji projekta so lahko ozko usmerjeno definirani in se nanašajo na določen sistem ali tehnologijo, lahko pa so tudi širši in se nanašajo na izboljšave poslovnih procesov (Lienz in Rea, 1998, str. 12).
- Projekt je prizadevanje, v katerem so človeški, materialni in finančni viri organizirani na izviren način z namenom izvedbe, znotraj omejenih stroškov in časa, edinstvenega obsega nalog s podanimi specifikacijami, s katerimi se dosežejo ugodne spremembe, opredeljene s kvantitativnimi in kvalitativnimi cilji (Turner, 1993, str. 8).
- Projekt je kombinacija organizacijskih potencialov, združenih z namenom ustvariti določeno novost, ki bo podjetju zagotavljala sposobnost oblikovanja in uresničevanja strategije. Vsi projekti imajo določen življenjski cikel in potekajo kot zaporedje posameznih faz (Cleland, 1999, str. 5).

Iz teh definicij lahko povzamem, da je projekt enkratno delo, ki je časovno in stroškovno omejeno ob določeni kvaliteti izvedbe. Ima jasen začetek in konec oziroma ima določen cilj, preko katerega je definiran njegov namen. Projekt ima tudi določen življenjski cikel, ki poteka kot zaporedje posameznih faz, katere so sestavljene iz več nalog s podanimi specifikacijami, s katerimi se dosežejo ugodne spremembe.

Projekti se med seboj razlikujejo glede na to, v kateri gospodarski ali drugi dejavnosti se izvajajo, delijo se po namenu, objektih projekta, načinu izvedbe, glede na trajanje, ekonomiko, angažiranje izvajalcev, kompleksnost, lokacijo objekta, glede na okolje, v katerem nastajajo, na naročnike projekta, vloge pri načrtovanju in izvajanju razvoja itd.. Razvrščati jih je možno na različne načine in tako v publicistiki in praksi ni enotne razvrstitve projektov, čeprav jih na nekaterih področjih srečujemo, kot na primer v investicijskem bančništvu, pri programih za financiranje razvoja v EU, vladnih

projektih programih, na področju mednarodnega sodelovanja na raziskovalno-razvojnem področju EU itd. (Hauc, 2002, str. 67).

## 4.2 CILJI IN NAMEN PROJEKTA

Projekt izdelujemo z vnaprej določenim ciljem, zato vsaki aktivnosti določimo tudi cilj in delovne rezultate. Projekt je torej rezultat dela vsake aktivnosti (Prusnik, 1992, str. 47). Že na začetku pa moramo ločiti med pojmom namen in cilj. Najprej je potrebno ugotoviti, kakšen je namen projekta. Rozman (2000, str. 57) pri obravnavanju razmerja med strategijo in projektom izpelje namen projekta iz ciljev strategije. Za jasno izražen namen projekta je zelo pomembno uveljavljanje strategije ter ustrezno razmerje med strategijo in projektom. Glede na namen je potrebno določiti cilje projekta, za katerih učinkovito izpolnjevanje (rok, stroški, kakovost) je odgovoren projektni manager. Najprej se je potrebno v mislih prestaviti v prihodnost in si zamisliti končni rezultat projekta. Kljub realnim možnostim, da dejanski rezultat projekta ne bo povsem identičen zamišljenemu, je to edini pravi pristop k uspešnemu planiranju projekta. Na podlagi zamišljenega rezultata je potrebno postaviti projektne cilje, ki bodo vsem aktivnim udeležencem projekta služili kot vodilo. Pri oblikovanju projektih ciljev se je najbolje postaviti v vlogo končnega uporabnika objekta projekta oziroma, če je to možno, vključiti končnega uporabnika direktno v proces planiranja. Vse strani, ki sodelujejo pri postavljanju projektih ciljev, morajo prisluhniti željam in možnostim drugih ter sprejeti zavezujoč sporazum, ki bo odražal strinjanje in predanost k projektnim ciljem.

Z definicijo, da projekt sestavljata struktura ciljev in struktura aktivnosti, ni enolično označena povezanost med objektom projekta in njegovim namenom. Z vsakim projektom se realizira neki objekt v širšem pomenu besede, ki pa izhaja iz namena in je bil določen z vhodno projektno strategijo. Hauc kot primer navaja projekt uvajanja novega izdelka na trg. Objekt projekta je vsa tehnična in druga dokumentacija, razvit nov izdelek v računalniških in fizičnih modelih z vso dokumentacijo, prototipi izdelka in vsa proizvodna in druga oprema za proizvodnjo in prodajo, usposobljeni kadri, vsa dokumentacija in druga oprema za tržno promocijo, zagotovljena servisna oprema itd.. Za končni cilj tega projekta pa se šteje začetek redne proizvodnje in prodaje izdelka. Namen projekta pa je, da se z vsemi objekti projekta kot rezultati doseže planirana prodaja na trgu z vsemi ekonomskimi učinki, povečanim tržnim deležem podjetja, povečala naj bi se tudi konkurenčnost itd. (Hauc, 2002, str. 50).

Podjetje Incom group, d. o. o., se vključuje v posamezne faze prenov objektov na področju tekstilnih talnih oblog ter tekstilnega dela interierja, kar predstavlja zavese s karnisami, namizno dekoracijo, senčila, posteljna pregrinjala in tapeciranje oblazinjenega pohištva. Glavni cilji vseh projektov so zadovoljstvo investitorja z načinom dela, kvaliteto in materiali, optimalno naročilo materialov ter s tem optimalno



stanje zalog, visoko kvalitetna izvedba storitev, optimalna poraba materialov ter dokončanje del v predvidenem roku. Namen projektov pa je povečati tržni delež, doseči zastavljeno donosnost projekta, vzpostaviti dolgoletne poslovne odnose, ki temeljijo na korektni, konkurenčni in kvalitetni izvedbi del s poudarkom na iskanju skupnih interesov in koristi. S takim načinom dela podjetje izboljšuje kvaliteto bivanja, pripomore h kakovostnejšemu poslovanju investitorja, s tem pa tudi sebi odpira možnosti za pridobitev novih projektov (Intervju z direktorico podjetja Incom group, d. o. o., Ano Verhovec).

#### **4.2.1 Zadovoljstvo naročnika**

V podjetju Incom group, d. o. o., veliko pozornosti namenjajo zanesljivosti in kakovosti. Zavedajo se, da bodo le z zanesljivo in kakovostno izvedbo dosegli zadovoljstvo naročnika in tako lahko napredovali na dolgi rok. Delo usmerjajo tako, da vedno iščejo rešitve, ki so primerne tako za podjetje kot tudi za naročnika. Pri tem postavljajo v ospredje izbor kvalitetnih in zanesljivih dobaviteljev, podizvajalcev, sodelavcev, zadovoljstvo investitorja in uporabnikov objekta. Skrbno se ravna po dogovorih določenih v pogodbah. Nikoli ne izvajajo nobenih improvizacij pri izvedbi kvalitetnih storitev oziroma pri uporabljenih dodatnih materialih (npr.: slabši knauf vložki, slabša kvaliteta lepila, itd.). Vedno prisluhnejo dodatnim željam naročnika in so dovezetni za manjše spremembe tudi med samim projektom ali za večje spremembe proti plačilu (Intervju z direktorico podjetja Incom group, d. o. o., Ano Verhovec).

#### **4.2.2 Pravočasnost izvedbe projektov**

Podjetje Incom group, d. o. o., je znano po zanesljivosti in kvalitetni izvedbi v dogovorjenem roku. Roki končanja projektov so dogovorjeni v pogodbi z naročnikom, prav tako se dogovorijo za roke v pogodbi s podizvajalci. Dolgoletno poslovanje je prineslo tudi izkušnje in formiral se je izbor prav tako zanesljivih in kvalitetnih podizvajalcev. Če pa pride do nepričakovanih situacij, morebitnega zamujanja, takoj reagirajo in zaposlijo dodatne podizvajalce ali uvedejo delo med vikendom. Nikoli pa zaradi zamujanja ali karkoli drugega ne trpi kvaliteta (Intervju z direktorico podjetja Incom group, d. o. o., Ano Verhovec).

#### **4.2.3 Stroški projektov**

Za stroške projektov se podjetje Incom group, d. o. o., dogovori z naročnikom že v pogodbi in se jih je treba držati. Seveda vsi izvajalci in dobavitelji prej v obliki ponudbe pisno potrdijo, za kakšno plačilo bodo izvedli dela. Podjetje izmed ponudb podizvajalcev izbere najboljšega, najkvalitetnejšega, najbolj zanesljivega, najbolj korektnega. Ponavadi ne izberejo najcenejšega, temveč podizvajalca, ki ponuja srednjo ceno. Pri podpisu pogodbe pa se dogovorijo še za dodatni popust in s tem

pridobijo kvaliteto za ugodno ceno (Intervju z direktorico podjetja Incom group, d. o. o., Ano Verhovec).

### 4.3 ŽIVLJENSKI CIKEL PROJEKTA

Vsak projekt je proces, ki je sestavljen iz več faz. Eden od načinov delitve procesa projekta na obvladljive faze je življenjski cikel projekta. Metoda življenjskega cikla projekta za delitev na obvladljive faze se uporablja predvsem zaradi boljšega obvladovanja tveganj, ki se pojavljajo med izvedbo projekta.

Temeljne faze življenjskega cikla, skozi katere gredo večinoma vsi projekti, so naslednje (CCTA, 1999, str. 7):

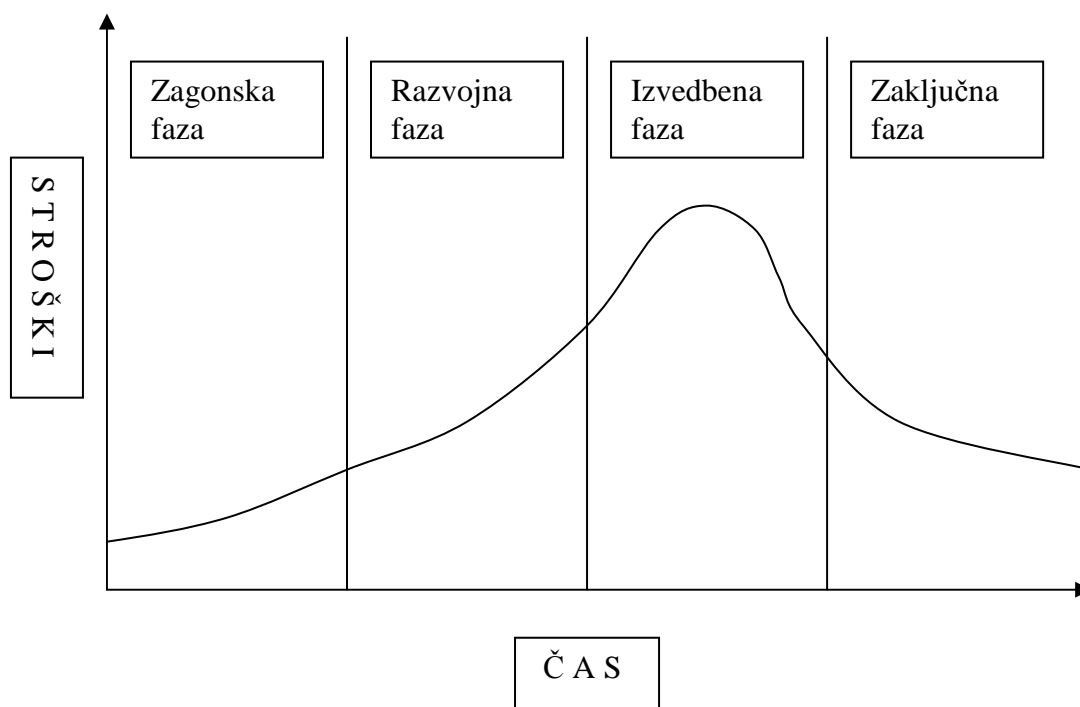
- *Specifikacijska* (planiranje namena, cilja in koncepta projekta): potrebno je natančno določiti rešitev, ki bo rezultat projekta.
- *Oblikovna* (planiranje projekta): na podlagi natančno oblikovanih zahtev in specifikacij iz predhodne faze se pripravi plan projekta (finančni plan, časovni plan, plan ravnanja s tveganji, plan kakovosti, plan zaposlenih itd.).
- *Razvojna/izvedbena faza* (uveljavljanje projekta): v predhodno dogovorjenih rokih, stroških in kakovosti se izvedejo planirane projektne aktivnosti.
- *Testna* (kontroliranje projekta): projektno rešitev se testira, preden se jo preda v uporabo naročniku.
- *Izročitvena/zaključna faza*: izdelano projektno rešitev se preda naročniku.

Vsaka faza je kot projekt, ki vodi do nekega cilja, rešitve. V praksi pa ni neke ostre meje med posameznimi fazami projekta, temveč se med seboj prekrivajo in največkrat se aktivnosti ene faze začenjajo še pred zaključkom aktivnosti faze, ki je pred njo.

Različni avtorji različno opredeljujejo in prikazujejo življenjski cikel projekta. Eden od prikazov je koordinatni sistem, v katerem se na abscisi nahaja čas trajanja projekta in na ordinatni osi finančna vlaganja, ki so za izvajanje aktivnosti pri projektu v določenem trenutku potrebna (glej sliko 2).

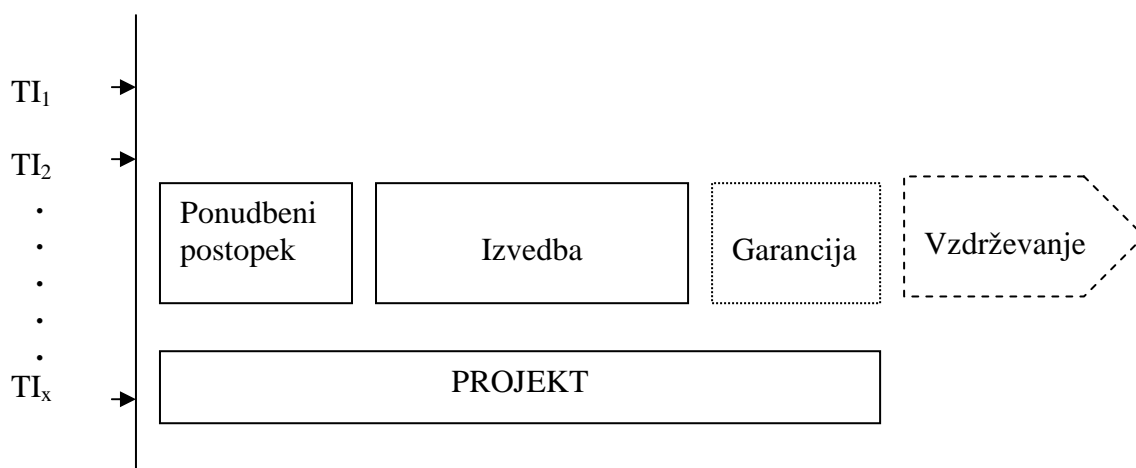
Iz slike 2 lahko razberemo, da je finančno vlaganje potrebno od začetne do izvedbene faze, v kateri doseže maksimum, nato pa se potrebna finančna vlaganja zmanjšujejo. Pri projektih v sami izvedbi prihaja seveda do odstopanj, saj ni dveh projektov, ki bi bila identična. V nekaterih projektih finančna vlaganja dosežejo svoj vrh prej, v drugih projektih kasneje. Prav tako se dogaja tudi s samo časovno dolžino projektov, njihovih faz in velikostjo stroškov.

**SLIKA 2: Življenjski cikel projekta**



Vir: Burke, 1999, str. 25.

**SLIKA 3: Faze projekta iz multiprojektnega poslovanja v projektno usmerjenih podjetjih**



TI = informacije o zahtevkih za ponudbe

Vir: Hauc: Projektni management, str. 63.

Primerjava prejšnje opredelitve življenjskega cikla in prikaza življenjskega cikla na sliki 2 nam pove, da sta specifikacijska in zagonska faza enaki. Gre za opredeljevanje rešitve, kar ne zahteva velikih finančnih vlaganj. Razvojna faza se lahko enači z oblikovno, kjer je opaziti potrebo po večjih finančnih vlaganjih zaradi vključevanja ljudi v aktivnosti te faze, saj morajo biti pripravljene vsi plani za izvedbo projekta. Maksimalni finančni vložek zahteva izvedbena faza oziroma razvojna/izvedbena faza, kjer gre za uveljavljanje prej pripravljenih planov in sodelovanje vseh udeležencev, potrebno pa je še vključevanje drugih delovnih sredstev, ki so nujno potrebna, da bodo aktivnosti te faze končane. Zaključna faza v koordinatnem sistemu pa se ujema s prej opredeljenima testno in izročitveno/zaključno fazo. Poleg zgoraj dveh navedenih delitev pa navajam še delitev, ki opredeljuje projekte z zunanjim naročilom, kamor spadajo tudi projekti podjetja Incom group, d. o. o..

Projekti z zunanjim naročilom, med katere uvrščamo komercialne projekte, se v projektno usmerjenih procesih delijo ponavadi na naslednje faze (Hauc, 2002, str. 63):

- pridobitev tržnih informacij (gre pravzaprav za stalen proces pridobivanja informacij o zahtevkih za ponudbe);
- ponudbeni postopek (na podlagi naročnikovega zahtevka se pripravi ponudba, ki je podlaga za sklenitev pogodbe med naročnikom in izvajalcem);
- izvedba projekta (sledi ponudbenemu postopku in se konča s predajo objektov projekta naročniku);
- garancija (izvajalec zagotavlja nemoteno uporabo objekta projekta, na primer 12 mesecev, in naročnik lahko uveljavlja popravke, praviloma na račun izvajalca);
- vzdrževanje (če objekt projekta to omogoča, na primer pri projektu gradnje stanovanjskega bloka).

Predhodna tržna faza za projektno usmerjena podjetja je pridobitev informacij za ponudbene zahtevke. S predano ponudbo pa se začne izvajati trženje. Zahtevki za ponudbo se lahko pridobijo na različne načine, kot so razpisi v Uradnem listu Republike Slovenije, mednarodni razpisi, razpisi različnih skladov in virov za financiranje projektov, viri tuje tehnične in finančne pomoči, banke za razvoj, razpisi ministrstev za podporo gospodarstvu itd. (Hauc, 2002, str. 63).

Izvedba projekta sledi, ko so izpolnjene prve obveznosti naročnika, praviloma so to plačilne obveznosti. Konča se s fazo primopredaje objekta, splošno projektne rezultata ali predmeta pogodbe naročniku. Naročnik je nato zavezan izvesti še svoje zadnje obveznosti, ki izhajajo iz dogovorjenih pogojev iz pogodbe (Hauc, 2002, str. 66).

#### 4.4 PROJEKTI OPREMLJANJA INTERIERJA

Projekti opremljanja interierja so kot ostala projektna dela, saj nikoli nista dva projekta enaka. Skoraj vsakič se namreč zgodi, da celo en prostor ni enak drugemu. Iz tega bi lahko trdila, da je celo en projekt sestavljen iz več projektov, saj je potrebno vsak prostor izmeriti in oceniti porabo materiala ter časa posebej.

Glede na vrsto projekta bi jih uvrstila med gradbene projekte, saj spada oprema notranjega interierja med zaključna dela v gradbeništvu. Glede na velikost in kompleksnost projekta je povsem odvisno od vsakega posameznega projekta. Na primer pri kompletne prenovi sob in ostalih prostorov nekega velikega hotela je projekt velik in kompleksen, saj je potrebnih več različnih meritev, izračunov in potrebna je previdnejša organizacija samega projekta. Projekt, kot je opremljanje manjšega poslovnega objekta z zavesami z enakimi enostavnimi okni, pa zahteva precej manj organizacije, časa, meritev ter izračunov. Taki projekti pa spadajo med majhne in enostavne.

Pri obravnavani vrsti projektov je tudi jasno določen začetek in konec oziroma cilj in namen. Začetek je vedno ob oddaji ponudbe naročniku ter konec ob primopredaji naročniku projekta. Cilj je kot pri ostalih projektih enak, in sicer da se projekt izvede ob izračunani višini stroškov, v dogovorjenem roku, z dogovorjeno kvaliteto in s čim manjšimi zapleti. Namen pa je seveda z izvedenim projektom pridobiti reference, ki bodo zagotovile še nadaljnje pozitivno poslovanje in čim več naročnikov. Kaj več o namenu in cilju projekta pa bom opisala v naslednjem poglavju.

Podjetje Incom group, d. o. o. pridobiva projekte s prijavljanjem na razpise ali z direktnimi naročili. Naročniku nudijo celovito opremljanje tekstilnega dela interierja. Tekstil naročajo večinoma v tujini. Z dolgoletnim poslovanjem so si uredili bazo poslovnih partnerjev (dobaviteljev, polagalcev talnih oblog in šiviljstev), ki jih razvrščajo tudi po primernosti za določen tip naročenega izdelka ali storitve.

Na objektih dnevno kontrolirajo opravljanje del in rešujejo nastale probleme. Slabost projektov opremljanja interierja je, da pri delih na objektu vedno nastopajo eni izmed zadnjih izvajalcev. Na opravljanje njihovega dela vplivajo napake predhodnih izvajalcev (npr.: nepravilne linije sten). Vedno do sedaj so uspešno reševali vse probleme in dokončali svoja dela v roku. Pri garancijah pa se vedno odzovejo hitro in strokovno, saj se zavedajo, da je reševanje garancij prav tako pomembno za zadovoljstvo naročnika kot izvedba sama.

## **5 MANAGEMENT PROJEKTOV OPREMLJANJE INTERIERJA**

V tem poglavju opredeljujem pojma management in projektni management. Teoretično je predstavljen celoten potek projekta po fazah, kjer je pri vsaki posamezni fazi dodan praktični del.

### **5.1 OPREDELITEV POJMA MANAGEMENT**

Avtorji management členijo različno. Najpogosteje uporabljeni sta delitev na planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje ter delitev na planiranje, uveljavljanje in kontroliranje (Rozman, 1993, str. 81).

Planiranje je zastavljanje ciljev, rezultatov poslovanja in poti za doseganje le-teh. Namen je preprečiti probleme, ki bi lahko ovirali doseganje cilja, in čim boljše izkoristiti prednosti podjetja, pri čemer manager poleg svojega dela planira tudi delo svojih sodelavcev in ostale potrebne vire. Tako se vedno vnaprej izdelujejo plani (Rozman, 1993, str. 81).

Organiziranje je iskanje in določanje oblike vsebine (planiranja, izvedbe, kontrole). V okviru priprave vsega potrebnega, da bi dosegli zastavljene cilje, oblikujemo delovne naloge, organizacijske strukture podjetja in urejamo odnose v njih. V organiziranje spada tudi delegiranje nalog, odgovornosti in avtoritete posameznikov (Rozman, 1993, str. 81).

Vodenje je vplivanje, usmerjanje, spodbujanje drugih k doseganju planiranih ciljev. Manager mora sodelavcem predstaviti, kako je planiral proces dela, in jim prikazati razloge, motive oziroma nagrade, ki jih bodo spodbudili k odgovornemu delu. Torej mora z njimi komunicirati in jih motivirati. Posamične aktivnosti izvedbe procesa pa lahko sproži ukaz, avtomatizem (ko je zaključek predhodne aktivnosti začetek sledeče aktivnosti) ali disciplina zaposlenih, ki sledijo jasno planiranemu zaporedju aktivnosti. Vodenje v širšem smislu vsebuje komuniciranje, motiviranje in vodenje v ožjem smislu (sprožanje akcij) (Rozman, 1993, str. 81).

Kontroliranje je dejavnost, katere cilj je zagotoviti doseganje planirane izvedbe – pri tem gre za spremljanje izvedbe, ugotavljanje odstopanj od planiranega in vzrokov zanje ter ustrezno ukrepanje. Če plana ni mogoče doseči s popravki izvajanja, ga je potrebno ustrezno spremeniti (Rozman, 1993, str. 81).

Ena od opredelitev managementa pravi, da je management kot ustvarjalno reševanje problemov na področju planiranja, organiziranja, vodenja in pregledovanja razpoložljivih virov pri doseganju ciljev in razvoja organizacije. Reševanje problemov

je pri tem ključno, ker nastopa v vseh nalogah in dejavnostih managementa, pri čemer je še posebno pomembno odločanje o izbiri najbolj primerne rešitve problema, velikokrat takšne, ki dotlej še ni bila znana (Možina, 1994, str. 16).

Management je organizacijska funkcija in hkrati proces, ki omogoča, da zaradi tehnične delitve dela ločene operacije posameznih izvajalcev ostanejo člen enotnega procesa, v katerem se uresničujejo cilji gospodarjenja, pri čemer manager svojo nalogo in pooblastilo za izvedbo prejme od uprave, katere izvršilni in zaupniški organ je, ter svojo nalogo opravlja s pomočjo drugih ljudi v procesu planiranja, delegiranja, uresničevanja, koordiniranja in kontroliranja (Lipovec, 1987, str. 136).

Management lahko opredelimo tudi kot proces oziroma smiselno zaporedje izvajanja vsebine dela managerjev. Management kot proces tudi sodobni avtorji razdeljujejo na faze ali funkcije precej različno, vendar večina navaja štiri funkcije managementa (planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje). Nekateri avtorji pa dodajajo še usklajevanje, odločanje in delegiranje, kar drugi ocenjujejo kot nepotrebno in celo zavajajoče, saj so te dejavnosti nenehno prisotne v naravi dela managerjev in so torej že vsebovane v omenjenih funkcijah (Lukin, 2002, str. 8).

Vsem tem opredelitvam je skupno:

- management je vedno kompleksen in ciljno usmerjen proces,
- nadrejeni pooblasti podrejene za izvedbo nalog in tako nanje prenese odgovornosti, zadolžitve in avtoriteto,
- management je odločanje oziroma izbira med različnimi rešitvami na podlagi ustreznih meril,
- management je usklajevanje tehnično razdeljenega dela ter ciljev, interesov in delovanja ljudi s ciljem podjetja.

## **5.2 OPREDELITEV PROJEKTNEGA MANAGEMENTA**

Projektni management lahko obravnavamo ožje kot management, ki je zadolžen za projekt, ali širše tako v povezavi s procesi in managementom pred projektom in po njegovem končanju. To je tudi izhodišče za postavljanje definicij, kaj je projektni management.

Projektni management je instrument za vodenje, s pomočjo katerega se poveže hierarhično porazdeljene in funkcijsko usmerjene organizacijske strukture za čas trajanja projekta, in sicer v okviru njegovih aktivnosti. To povezovanje se dosega s pomočjo organizacijskih oblik za upravljanje in vodenje projektov po načelu projektnega tima. Upravljanje in vodenje projekta je umetnost in problem, saj je potrebno izvesti projekt s sodelovanjem ljudi v neki organizaciji v dogovorjenem

času, z določenimi sredstvi in zelenim učinkom.

Projektni management je koncepcija vodenja. Za čas trajanja projekta se odredi centralna odgovornost za projekt, ki se na ustrezen način institucionalizira in organizira v obliki projektne organizacije. Upravljanje in vodenje projektov se razlaga z dveh vidikov: z vključevanjem ljudi in kontrole njihovega obnašanja pri oblikovanju in izvajanju projektov ter z vključevanjem sredstev za izvedbo projekta. Projektni management pa obsega izvajanje funkcij managementa, potrebnih za izvedbo in doseganje končnega cilja projekta. Projektni manager pa mora posvetiti še posebno pozornost aktivnostim integracije in povezovanja projekta z okoljem (Hauc, 2002, str. 169).

Za projektno usmerjena podjetja pa velja, da je projektni management komercialno usmerjenih projektov zadolžen za vodenje ponudbenega postopka v skladu z naročilom kupca in nameni izvajalca – projektno usmerjena podjetja, za izvedbo in vodenje morebitnih garancijskih posegov, za poslovne izide z vidika prihodkov in dobička ter tudi za takšno izvedbo projekta, ki bo pripomogla k dvigu ugleda podjetja. Ta management pa je soodgovoren tudi za doseganje učinkov, ki jih je s projektom želel doseči naročnik. Sporna je morebiti zadolžitev glede vodenja ponudbenega postopka, saj so pogosti primeri, ko postopek vodi en management in izvedbo drug, projektni, ki vključuje tudi vodenje gradbišča ali splošno lokacije dokončanja projekta, tako kot je to pri gradbenih projektih. Ne glede na to mora obstajati projektni management, pa čeprav se deli po fazah projekta (Hauc, 2002, str. 171).

Razlika med splošnim in projektnim managementom je v tem, da splošni management deluje na procesih, ki obstajajo, za njihovo izvajanje pa so na voljo vsi potrebni viri. Projektni management pa deluje na podlagi procesov, ki jih ob pripravi zagona še ni, s planom projekta in zagonskim elaboratom se šele oblikujejo, tako notranje (v podjetju) kot zunanje vire je treba še pridobiti. Tako splošni management lahko "vidi", s čim ravna, medtem ko za projektni management to ne velja. Oba managementa sta zadolžena za plan, splošni za letni plan poslovanja, projektni management pa za plan projekta, vendar je potrebno tehnologijo projekta ob pripravi zagona postaviti ter med izvajanjem dopolnjevati. Gre za procese, ki nastajajo sproti, v tem pa je zahtevnost dela projektne managementa drugačna. Planiranju projektov kot eni najpomembnejših nalog je potrebno posvetiti posebno pozornost. Razlika med omenjenima vrstama managementa pa je še merjenje doseženih rezultatov. Splošni management lahko ves čas meri rezultate, saj današnji informacijski sistemi omogočajo spremljanje vse do dnevni bilanc stanja in uspeha. Omogočena je stalna primerjava "planirano – doseženo". Tudi projektni management lahko meri svoje rezultate. Danes lahko reče, da je vse postorjeno in bo projekt v vseh zastavljenih ciljih končan čez na primer 186 dni, kolikor časa po planu še traja. Ali lahko tudi reče, da bo doseženo vračilo vloženi sredstev dejansko nato doseženo čez 200 dni kasneje? V tem je razlika med obema managementoma,



predvsem s psihosociološkega vidika. Projektni manager s sodelavci mora biti sposoben čakati na končni rezultat. To nenehno prisotno dilemo jim pomaga reševati dober plan in dobro organizirano vodenje izvajanja projekta (Hauc, 2002, str. 172).

### **5.2.1 Naloge projektnega managementa**

Odgovornost projektnega managerja se nanaša na cilje projekta, roke izvedbe in stroške. Projekt naj bi se izvedel v skladu z vhodno strategijo projekta ter namenskimi in objektnimi cilji, v planiranih rokih in v okviru planiranih stroškov. Kot cilji štejejo tudi doseganje neposrednih, posrednih ali drugih učinkov projekta ter zagotovitev začetka eksplotacije.

Pri projektno usmerjenih podjetjih pa se to nanaša na komercialne projekte, kjer so cilji projekta opredeljeni v zahtevku naročnika, nato v ponudbi in dokončno v pogodbi. Ta odgovornost se označuje kot *neposredna odgovornost projektnega managementa*. Poleg neposredne obstaja še *posredna odgovornost*, ki pa se nanaša predvsem na kakovost izvedbe oziroma doseženih rezultatov projekta. Posredno odgovornost prevzamejo strokovni nosilci ali strokovni management projekta (odgovorni projektant, odgovorni tehnolog, itd.). Projektni manager mora kljub svoji posredni odgovornosti ukrepati, če ugotovi, da je izvedba projekta ogrožena (Hauc, 2002, str. 259).

### **5.2.2 Organizacija projektnega managementa v projektno usmerjenih podjetjih**

Po pridobitvi tržne informacije za ponudbo se komercialni projekti delijo na faze ponudbenega postopka, izvedbe projekta in garancije. S komercialnega vidika pa se deli samo na dve fazi, in to ponudbenega postopka in skupaj izvedbe z garancijo. Gre preprosto za to, da si sicer podjetje želi, da bi vsaka ali skoraj vsaka ponudba zagotovila naročilo projekta in podpis pogodbe, vendar ni tako. Za komercialni projekt mora ravno tako obstajati organizacija projektnega managementa. Govorimo o skrbništvih posameznih faz (Hauc, 2002, str. 285):

- skrbništvu ponudbenega postopka,
- skrbništvu izvedbe,
- skrbništvu garancije.

Skrbništvo ponudbenega postopka deluje vse do konca, dokler se ne podpiše pogodbo ali se dobi informacijo, da ponudba ni sprejeta. To skrbništvo je lahko timsko ali individualno, vendar mora ta postopek voditi skrbnik, ki ga imenuje management, ki je odgovoren za ponudbe. Obstajajo pa tudi stalne enote kot na primer služba ponudb. Pri zahtevnih ponudbah in kratkih časovnih rokih za oddajo se lahko oblikuje ponudbeni izvajalni tim, ki združuje strokovnjake za pripravo ponudbe, vodstvo tima pa nastopa kot vodja ponudbenega postopka. Pripravo takšnih ponudb je potrebno ravno tako obravnavati kot projekt.

Skrbništvo izvedbe ima organizacija projektnega managementa, ki se oblikuje za to fazo. Razlikuje se glede na vrsto projekta in vodi projekt do primopredaje.

Skrbništvo garancije pa je zadolženo za vodenje aktivnosti popravkov, ki jih morajo izvajalci izvesti po primopredaji v garancijskih rokih določenih v pogodbi. Garancija ne sme biti obravnavana kot nekaj slabega, temveč je potrebno pristopiti prav tako organizirano in vodeno. Učinkovitost pri odpravljanju morebitnih napak v garancijskem roku lahko samo povečuje image podjetja in izvajalcev. Nesprejemljivo je, da si naročnik sam poišče soizvajalca, ki mu bo odpravil napake, za katere je odgovoren izvajalec, s katerim je bila podpisana pogodba ter določen garancijski rok.

### **5.3. POTEK PROJEKTA**

Na naslednjih straneh po fazah predstavljam potek projekta. Pri vsaki fazi poleg teorije dodajam tudi praktični del podjetja Incom group, d. o. o..

#### **5.3.1 Začetek projekta**

Projekt se začne z izdelavo ponudbe na razpis ali z direktnim naročilom. Podjetje Incom group, d. o. o., razpise poišče v Uradnem listu Republike Slovenije, za projekte v tujini preko tamkajšnjih poslovnih partnerjev ali pa jih o razpisih obvestijo sami investitorji. Posle pridobivajo tudi preko direktnih naročil, med katerimi so večinoma fizične osebe. Pri razpisu pa se tudi zgodi, da ponudba ni sprejeta in s tem projekt »pade v vodo«. Če pa je ponudba sprejeta, se začne faza planiranja projekta.

#### **5.3.2 Planiranje**

Planiranje nasploh in v podjetju je vnaprejšnje zamišljanje vsake dejavnosti z namenom, da bi nemoteno in smotrno potekala. Planiramo lahko proizvod in proces, poslovne funkcije in celotno poslovanje, prav tako tudi projekt. Gre za pripravo planov za uspešno izvedbo zamišljenega projekta. V okviru planiranja se pripravijo vsi plani, ki lahko kakorkoli vplivajo na uspešnejšo izvedbo posameznega projekta (Rozman et al.: 1993, str. 76).

Štirje glavni razlogi za planiranje projektov so (Kerzner, 1992, str. 160):

- zmanjšanje tveganja,
- večja učinkovitost pri izvajanju aktivnosti,
- boljše razumevanje ciljev in
- zagotavljanje osnove za spremljanje in kontrolo.

Planiranje projektov je sicer lahko različno, vendar ponavadi vsebuje sledeče elemente (Meredith, Mantel, 1995, str. 203):

- cilj in namen, ki jasno opredelita, kaj je končni rezultat projekta in čemu bo služil;
- pristop oziroma metodo dela, ki vnaprej določata, kako bomo do rezultata projekta prišli;
- urnike, iz katerih je razvidno, kdaj mora udeleženec projekta določeno aktivnost izvesti;
- ljudi (zaposlene pri projektu in druge udeležence);
- potencialne probleme (tveganja, zaradi katerih lahko projekt propade), kar omogoča pripravo dodatnih planov za primere, če bi se problemske situacije uresničile.

V nadaljevanju prikazujem način, ki se ga pri planiranju projektov najpogosteje uporablja, in metode planiranja posameznih kategorij projektnega plana. Uporabljajo se strukturni pristopi, ki so v pomoč pri pripravi projektnega plana vsakega projekta.

### **5.3.2.1 Členitev projekta na skupine aktivnosti – delovne pakete**

Projektno planiranje se ponavadi začne s pripravo strukture delovnih nalog oziroma skupin aktivnosti (WBS – work breakdown structure). Aktivnosti lahko opredelimo kot v rezultate usmerjeno grupiranje projektne aktivnosti, iz katerega je razviden končni cilj projekta – skupne delovne naloge, razčlenjene na rezultate opravljenih delnih nalog. Ponavadi gre za delitev celotnega delovnega procesa na zaključene manjše procese. Drugače povedano je to hierarhični prikaz končne rešitve projekta z delnimi rešitvami oziroma sklopi delovnih nalog, ki so potrebne za doseganje končnega cilja projekta. Najnižji nivo strukture delovnih nalog imenujemo delovni paket, ki je sestavljen iz ene ali več posameznih aktivnosti. Aktivnosti v okviru enega delovnega paketa so v pristojnosti enega zaposlenega, prav tako stroški, ki nastajajo v okviru tega delovnega paketa (Rauh, 2003, str. 9).

Strukturo delovnih nalog lahko prikažemo na dva načina. Pri prvem (slika 4) gre za prikaz posameznih delovnih paketov s seznamom, ki je pripravljen tako, da je razvidna hierarhija. Iz seznama je jasno, kateri so delovni paketi, ki jih je potrebno opraviti, da bi bili tisti, ki so višje v hierarhiji, opravljeni v celoti. Zaradi drevesnega načina prikazovanja predstavi drugi način (slika 5) hierarhijo delovnih paketov in nalog še bolj jasno kot prvi.

#### SLIKA 4: Seznam delovnih nalog

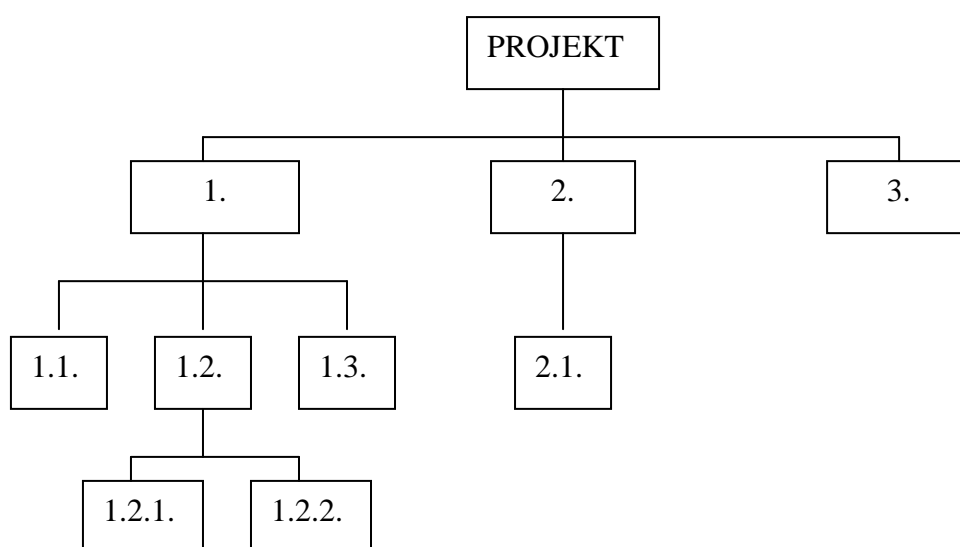
- 1. ddddddddddddddddddddddd
- 1.1. ddddddddddddddddddd
- 1.2. ddddddddddddddddddd
  - 1.2.1. ddddddddddd
  - 1.2.1. ddddddddddd
- 1.3. ddddddddddddddddddd
- 2. ddddddddddddddddddddddd
  - 2.1. ddddddddddddddddddd
- 3. ddddddddddddddddddddddd

Vir: Rauh, 2003, str. 9.

Struktura delovnih nalog je pomemben dokument, ki ga lahko uporabimo na vrsto načinov. V povezavi z natančno oceno posameznega delovnega paketa lahko prikazuje, kako del projektne rešitve vpliva na celotno rešitev v smislu storilnosti, odgovornosti zaposlenih, stroškov in urnika dela. Posamezni delovni paket je lahko povezan tudi s posameznimi »zunanji dobavitelji«, ki prispevajo k izvajanju aktivnosti oziroma delovnega paketa, kar pomeni, da je iz strukture delovnih nalog mogoče razbrati, kdo so udeleženci, povezani s projektom.

Spodnja slika 5 prikazuje projekt, ki ga sestavljajo tri glavne naloge. Pri prvi je razvidno, da se deli na tri podnaloge, od katerih se druga podnaloge deli naprej na dva delovna paketa.

#### SLIKA 5: Drevesna struktura delovnih paketov

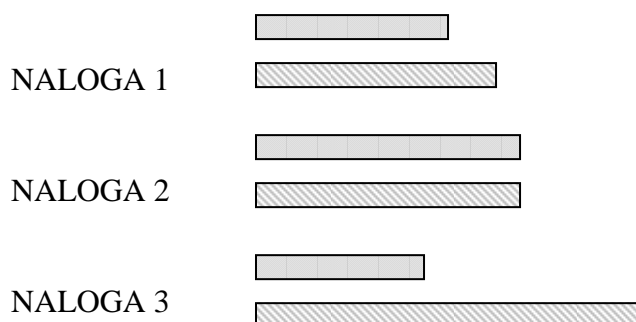


Vir: Rauh, 2003, str. 9.

### 5.3.2.2 Terminski načrt – Ganttov diagram

Poleg členitve projekta na delovne aktivnosti je pomembno, da se pri planiranju tudi predvidi oziroma nameni določen čas za posamezno aktivnost. Terminski plan v obliki Ganttovega diagrama je ena najstarejših metod. Prikazuje planirani in dejanski čas trajanja posamezne aktivnosti in je zato primeren za kontroliranje med samim potekom projekta. Iz diagrama hitro razberemo, katera aktivnost gre po planu in katera je v zamudi. Na ordinatni osi so razporejene naloge in na abscisni čas oziroma koledar projekta.

**SLIKA 6: Ganttov diagram**



Vir: Burke, 1999, str. 146.

Zgornja slika 6 prikazuje tri naloge, ki so se pričele istočasno. Spodnja črta prikazuje planirani čas izvedbe, zgornja pa dejansko porabljeni čas. Razvidno je, da se je naloga 1 končala predčasno, naloga 2 se je izvedla po planu, naloga 3 pa je v velikem zaostanku.

### 5.3.2.3. Tabela tveganj

Pri planiranju projekta je pomembno tudi predvideti tveganja med izvajanjem projekta in ukrepe, ki bodo tveganja odstranili ali zmanjšali. S tem se izognemo neprijetnim zastojem in/ali povišanju stroškov.

V tabeli 2 sem podala svoj izmišljen primer tabele tveganj, kjer lahko vidimo, da je verjetnost, da se bo napaka pri šivanju zgodila, enaka 0,30. Takšna napaka med projektom poviša stroške za 1 mio sit, kar pa lahko preprečimo z dodatno zaposlitvijo, ki bo povišala stroške samo za 300 tisoč sit.

**TABELA 2: Tabela tveganj**

PROIZVOD	MOŽNA TVEGANJA	VPLIV NA STROŠKE (I)	VERJETNOST (P)	FINANČNI VPLIV I*P	VZROKI ZA TVEGANJE	PROTIUKREPI	ODGOVORNA OSEBA
zavesa	napaka pri šivanju	1 mio	0,30	0,3 mio	premalo časa, pritisk	zaposlimo več šivilj	šivilja
talna obloga	zamuda pri dobavi	3 mio	0,45	1,35 mio	okvara na dost. vozilu	redni pregled dost. vozil	skrbnik za vozni park

Vir: Lastni vir.

Podjetje Incom group, d. o. o., je v preteklosti nastopalo v projektih kot eden izmed izvajalcev, v prihodnosti pa bo vedno večkrat nastopalo kot projektno podjetje. Kot izvajalec je podjetje planirane aktivnosti, terminske plane in ostalo potrebno pridobivalo od vodje projekta, ki je bil za objekt odgovoren. Kot projektno podjetje pa pred uveljavljanjem projekta izdelava terminski plan in seznam aktivnosti. Tveganja ne predvideva, ker so si objekti in sami projekti tako zelo različni, da jim tabele tveganj prejšnjih projektov niso v pomoč. Namesto tabele tveganj imajo izdelane baze dobaviteljev, polagalcev talnih oblog, šiviljstev in drugih, kjer imajo zabeležene njihove značilnosti (Intervju z direktorico podjetja Incom group, d. o. o., Ano Verhovec).

### 5.3.3 Uveljavljanje

Uveljavljanje projekta je proces izvajanja aktivnosti projektne plana. Med to funkcijo ravnanja projekta je porabljen večina planiranega proračuna projekta. Rezultati so uspešno zaključene projektne aktivnosti in možne zahteve po spremembah, ki nastanejo zaradi določenih ugotovitev med potekom projekta (podaljšanje roka projekta, povečanje planiranega proračuna, spremenjeni učinek projektne rešitve).

Projektni manager določa vloge izvajalcem aktivnosti, kateri morajo imeti ustrezne lastnosti in sposobnosti. Vzpostaviti mora tudi primerne komunikacijske in delovne razmere, pri čemer je ključno, da izvajalce z motiviranjem spodbudi k odgovornemu in zavzetemu delu ter da poskrbi za vzdrževanje planiranih razmerij med udeleženci projekta. Torej projektni manager svoje sodelavce kadruje za projekt, komunicira z njimi, jih motivira in vodi (Rozman, 1993, str. 196).

### **5.3.3.1 Kadrovanje**

Pri kadrovanju projektnega managerja se lahko kandidate zbira med zaposlenimi v podjetju ali med zunanjimi strokovnjaki. Naročnik projekta za projektnega managerja izbere osebo, ki s svojimi sposobnostmi najbolj ustreza določenim zahtevam. Pri izboru so v pomoč intervjuji in psihometrični testi.

Razlikujemo zelo, srednje in manj potrebne lastnosti projektnega managerja. Zelo potrebne lastnosti so inovativnost, kreativnost, sposobnost vživljanja v določeno situacijo, ne da bi pri tem zanemarili vplive in danosti okolja, sposobnost gospodarjenja s časom in sredstvi, sposobnost vodenja, komuniciranja, pogajanja, motiviranja, organiziranja, delovanja v timu ter sposobnost čim bolj objektivnega presojanja. Srednje pomembne lastnosti so primerno strokovno znanje o specifičnem področju projekta, sposobnost in pripravljenost za sodelovanje ter sposobnost prepričevanja, manj potrebna lastnost pa je sposobnost strokovnega uveljavljanja (Florjančič et al., 1995, str. 254).

Projektni manager mora pri izbiri članov tima upoštevati potrebe projekta ter delavčevo strokovnost, izkušnje in osebne lastnosti, ki določajo njegovo sposobnost delovanja v timu. Na velikost tima vplivata kompleksnost projektne naloge in heterogenost članov. Tim naj šteje od tri do sedem članov, saj izkušnje kažejo, da večji ali manjši timi delujejo manj uspešno.

Na učinkovitost delovanja projektnega tima pomembno vplivajo osebne lastnosti članov tima, ki lahko delovanje zavirajo ali pospešujejo. Najbolj potrebne lastnosti člana so prilagodljivost, upoštevanje drugih, sodelovanje, uvidevnost. Preveč izražena individualnost, samozavest, agresivnost, samozadostnost in tekmovalnost zmanjšujejo učinkovitost in motiviranost tima. Ponavadi je lažje ugotoviti strokovne lastnosti, potrebne za izvedbo naloge, kot pa osebne lastnosti. Zelo koristno pa je, da projektni manager omogoči kandidatom spoznati ostale člane tima, kateremu se bo pridružil, da dobi občutek za nalogo in razpoloženje v timu. Ob organiziranju tima je potrebno poleg osebnostnih lastnosti posameznikov upoštevati tudi potrebo po pokrivanju vlog, ki vplivajo na uspešno delovanje tima: proizvajalec, iskalec zamisli, koordinator, ustvarjalec, opazovalec, ocenjevalec, timski delavec, izvajalec, vztrajnejši in strokovnjak (Lawton, Rose, 1991, str. 108).

V podjetju Incom group, d. o. o., si projektni managerji sami izberejo člane projektnega tima s pomočjo že omenjene baze podizvajalcev. Iz te same baze poiščejo partnerja, ki je najprimernejši za trenutni projekt in najbolj ugoden. V bazi je zabeleženo, na primer, če se izvaja nizko proračunski projekt, da se potem vključi partnerje, ki kvalitetno izvedejo delo za nižjo ceno. Nekatera šiviljstva bolje opravijo šivanje klasičnih zaves, druga bolje opravijo šivanje rolojev in panelnih zaves. V bazi

si poleg tega zabeležijo tudi opombe, kot so sposobnosti dela pod pritiskom, dozetnost za dodatne spremembe, število fizičnih delavcev in podobno (Intervju z direktorico podjetja Incom group, d. o. o., Ano Verhovec).

### **5.3.3.2 Vodenje**

Vodenje opredelimo kot vplivanje na obnašanje in delovanje posameznika ali skupine, tima in s tem delovanja k postavljenim ciljem podjetja, projekta (Rozman et al.: 1993, str. 201). Gre torej za izvajanje aktivnosti, potrebnih za izvedbo projekta s pomočjo drugih, in vključuje predvsem izobraževanje, spremljanje, motiviranje in koordiniranje posameznih zaposlenih pri projektu.

Pri vodenju nasploh ločimo dva glavna stila vodenja (Rozman et al., 1993, str. 205):

- avtoritativni, avtoritarni oziroma avtokratski stil in
- participativni stil vodenja (tipičen za projekte).

Pri prvem stilu gre za uporabo statusnega položaja pri usmerjanju podrejenih, pri katerem projektni manager sprejema odločitve sam in vpliva na podrejene v glavnem prek posredovanja nalog v obliki ukazov. Samoiniciativnost in samostojnost sta ob taki obliki vodenja »prepovedani«. Pri drugem stilu pa gre za demokratično vodenje, pri čemer projektni manager skuša poistovetiti člane s cilji projekta, hkrati pa jih vključuje v sam proces odločanja. S tem se bistveno poveča učinkovitost projektne tima. Potrebno pa se je zavedati, da je ta stil vodenja bistveno zahtevnejši od prvega, vendar pa je ključ za uspešno izvedbo vseh planiranih projektne aktivnosti.

Vodstvo podjetja Incom group, d. o. o., ni klasično vodstvo, ki bi samo delegiralo naloge, vendar se poleg samega vodenja podjetja vključuje tudi kot projektni manager. Poistoveti oziroma postavi se v isto linijo z ostalimi managerji projektov in jim pomaga, svetuje ter vodi svoje projekte. Njihov način vodenja bi označila kot participativni stil vodenja.

### **5.3.3.3 Komuniciranje**

Komuniciranje je ključni element za uspeh projekta. Zagotavlja pravočasno in primerno proizvodnjo, zbiranje, širjenje, hranjenje in pripravljanje projektne informacij. Tvori kritično povezavo med ljudmi, idejami in informacijami, ki so potrebne za uspeh (PMI, 1996, str. 96).

Komunikacija je formalna in neformalna povezava med dvema udeležencema projekta. Smeri komuniciranja so ponavadi enake formalnim organizacijskim povezavam, vendar se pogosto tvorijo tudi neformalne povezave, ki so velikokrat učinkovitejše od formalnih.



Vrste komuniciranja so lahko:

- formalne: pisne (pisma, faksi, zapisniki, poročila itd.),
- formalne: ustne (sestanki, telefonski pogovori, videokonference itd.),
- neformalne: ustne (priložnostni pogovori med sodelavci, prijatelji itd.) in
- nebesedne (govorica telesa).

Pri projektu je pomembno, da so načini komuniciranja določeni v naprej. Pomembna je natančnost pri poročanju, da se ne izpusti kakšno pomembnost. Pri sestankovanju je pomembno vodenje sestanka, da se v čim krajšem času dogovori in reši čim več stvari. Projektno delo pa zaradi svoje narave zahteva tudi veliko neformalne komunikacije, saj so tako posameznikom informacije najhitreje na razpolago. Pri takšnem načinu komuniciranja pa je potrebna zelo visoka stopnja zaupanja.

V podjetju Incom group, d. o. o., poteka komunikacija večinoma prek telefona, e-pošte in osebno na rednih in izrednih sestankih, ki so skupinski in individualni. Interni redni jutranji sestanki potekajo približno četrte ure, kjer pripravijo plan dneva in razdelijo naloge. Po potrebi skličejo tudi tedenske sestanke, kjer se organizira delo bolj podrobno za daljši čas. S strankami (investitorji, naročniki, arhitekti) komunicirajo veliko preko telefona, e-pošte in po potrebi skličejo sestanek, odvisno od vrste in obsega projekta. Vodstvo podjetja pa posebej poudarja, da je nujno potrebno vse dodatne dogovore med potekom projekta zapisati v obliki zapisnika (Intervju z direktorico podjetja Incom group, d. o. o., Ano Verhovc).

#### **5.3.3.4 Motiviranje**

Pomemben element pri uspešnosti projekta je motiviranje članov tima. Motivacija je sila v posamezniku, ki povzroči, da ta posameznik neko aktivnost izvede (Burke, 1999, str. 286).

Za člane v projektne timu je značilna večja predanost, saj so ponavadi nagrajeni kot celota. Cilji projekta, ki so določeni na začetku, motivirajo tim, saj ob doseganju le teh sledi tudi nagrada. Posamezniki v timu niso nikoli ločeno nagrajeni, saj projekt ni uspešen oziroma cilj ni dosežen, če ni uspešen celotni projektne tim. Delitev nagrade na posamezne člane projekta je odvisna od projektne managerja, ki ob tem upošteva kriterije, kot so sodelovanje, samostojnost, iniciativnost, itd. (Rauh, 2003, str. 26).

Z letom 2005 je vodstvo podjetja Incom group, d. o. o., uvedlo nov sistem motiviranja, ki je prinesel veliko pozitivnih stvari. V novem sistemu vsak manager projekta predstavlja podjetje. S tem prevzema skrb za svoje projekte v smislu, da varčno razporeja delavce tehničnega servisa, jih nadzira in planira, tako da mu na projektu povzročijo čim manj potnih stroškov, dnevnic itd. Sistem motiviranja je

drugačen od starega tudi v tem, da je projektni manager bolje nagrajen, če sam sklene novi posel.

Managerji projektov so s tem načinom postali bolj skrbni, odgovorni, učinkovitejši in bolj pozorni na stroške, ki nastajajo pri projektih. Kvaliteta izvedenih projektov ni padla. Ker managerji projektov tudi sami prinesejo posel, vodstvo ni več edino, ki bi skrbelo za prihodnost podjetja. S tem se je tudi izboljšalo poslovanje oziroma se je razširilo. V podjetju opažajo, da kot velik motivator deluje tudi besedna pohvala na skupinskem sestanku ali pred naročnikom. Drugi način motiviranja pa so dodatne ugodnosti, ki jih podelijo nepričakovano, kot so frizerstvo za ženske, obleke, vikend paketi in drugo (Intervju z direktorico podjetja Incom group, d. o. o., Ano Verhovec).

### 5.3.4 Tveganje

Tveganje je definirano kot hazardiranje, izbira slabih posledic ali izgub, izpostavljanje negativnostim. Ta definicija zavzema bistvo projektnega tveganja z vidika, da gredo stvari lahko samo narobe. Nekatera tveganja na projektih prinašajo tako negativne kot pozitivne vplive, nekatera pa samo negativne vplive. Prva se imenujejo *poslovna tveganja*, druga pa *tveganja z možnostjo zavarovanja* (Turner, 1993, str. 432).

Večina tveganj je poslovnih tveganj posebno v projektih. Na projektih so poslovna tveganja reakcija trga na določen proizvod, inflacija, vremenske razmere ali tehnološki učinek in sredstva. Naloga vodje je, da poveča možnost dobička in zmanjša možnost izgube. Tveganja se povprečno končajo v večji meri slabše kot boljše, čeprav so možnosti za oba izida enake. Maksimalna izguba je vedno večja kot maksimalen dobiček. Kot, na primer, so možnosti, da je vreme lepo ali slabo, enake, vendar slabo vreme lahko popolnoma zaustavi delo ali celo uniči prejšnje rezultate, medtem ko lepo vreme malokdaj omogoči opravljanje dela s podvojeno hitrostjo oziroma močjo.

Tveganja, ki imajo samo negativne izide zaradi zunanjih in nepredvidljivih vzrokov, se imenujejo tveganja z možnostjo zavarovanja. Redkokdaj se najde zavarovalnico, ki krije takšne stroške, kot sta vojna ali civilni izgrede, saj so ti vzroki pogosto izključeni iz zavarovalniške police.

Tveganja z možnostjo zavarovanja so razdeljena v štiri skupine (Turner, 1993, str. 432):

- direktna škoda na lastnini (pripomočku, opremi, materialu pri dostavi ali prevozu zaradi požara, poplave ali slabega vremena),
- posledična izguba (izguba vrednosti proizvoda, ker je na opremi nastala direktna škoda),
- pravna odgovornost,
- osebna izguba.

Vodja projekta mora imeti primeren pristop k tveganju in predvideti tveganja tudi tam, kjer jih najmanj pričakuje. S tem si olajša reagiranje, ko se bo tveganje pojavilo. Zavedati se mora tudi, da je izpostavljenost tveganju med izvajanjem projekta različna.

Skrivnost jasnega odkrivanja tveganj je v zmožnosti predvidevanja možnega odstopanja od planiranega. Izkušnja mnogih je, da se neuspeh pojavi vedno tam, kjer se najmanj pričakuje. Ponavadi se začne z: »Če gre lahko kaj narobe, bo pač šlo.« Pozitivna stran takšnega pristopa je, da če se pričakuje, da bo šlo kaj narobe, potem je prisoten stalni nadzor. Na problem, ki se nato pojavi, se lahko hitreje reagira. Če se probleme predvideva in se nastavi primeren rezervni plan, ne bo prekinitve ob njihovem pojavu. Prav tako pa, če se pojavi nepredvidljiv problem, je lažje usmeriti odpravljanje na področje, ki je sedaj ogroženo s prekinitvijo.

Vpliv tveganja se spreminja skozi potek projekta. Kasneje, kot se tveganje pojavi, dražje so njegove posledice, vendar se s preprečevanjem možnost pojavljanja zmanjša. Ponavadi se lahko tveganje izolira že v strukturi razčlenitve dela, in sicer z identificiranjem njegove povezave z določenim delom projekta.

#### **5.3.4.1 Ukrepi za zmanjšanje tveganj**

Pri ukrepanju je poglavitno znižanje verjetnosti dogodka. Kot primer predčasnega ukrepanja je, da se razpoložljivi čas za izvedbo izrednih nalog lahko podaljša pred sklenitvijo pogodbe, če se ugotovi, da je po osnovnem planu cilj realno nemogoče doseči. Primer kasnejšega ukrepanja pa je, da se določene naloge opusti, če težave v doseganju cilja postanejo nerešljive, ali pa se jih ponovno oceni. Ponovno ocenjevanje stroškov, časa in kvalitete pa ima lahko različne vplive na izvajanje ostalih nalog. Ti vplivi so odvisni od različnih drugih dejavnikov, med katerimi so sama narava projekta in odnos pogodbenikov in strokovnih sodelavcev na projektu. Pogodbenikom je potrebno dati dovolj časa za analiziranje, pravilno ocenitev zahtev ter spremljanje dela brez pretiranega hitenja in omejevanja stroškov. Tak odnos pripomore h kvalitetnemu delu (Chapman, Ward, 1997, str. 115).

Prenašanje tveganj kot ena izmed možnosti izogibanja mora biti razumljivo in jasno izvedeno. Zavedati se je treba, da preneseno tveganje na drugo aktivnost ali stranko, ki ga lažje obvladuje, lahko povzroči sekundarno tveganje za prvotno aktivnost ali stranko. Največkrat se takšen pristop določi s pogodbo (Chapman, Ward, 1997, str. 115).

Prenos tveganja na drugega je najboljša rešitev za projektni tim. Dva načina prenosa tveganj sta zavarovanje in pogodba z naročnikom, podizvajalci ali dobavitelji (Gradivo s predavanj na EF, 2004). Zavarujemo se v primeru, ko je nizka verjetnost rizičnega dogodka, ki pa bi imel lahko velik negativni vpliv na uspeh projekta.

Pogodba z zavarovalnico določuje premijo, ki je odvisna od verjetnosti dogodka in velikosti posledic. S pogodbo pa opredelimo, kdo nosi posledice tveganja.

Pogodba, ki opredeljuje, da *tveganje prevzame stranka, ki ga nadzoruje*, se sklene med naročnikom in izvajalcem, med izvajalcem in podizvajalcem ter med naročnikom in podizvajalcem. Pogodb, ki opredeljujejo, da *tveganje prevzame stranka, ki ga lažje obvladuje*, pa je več vrst (Gradivo s predavanj na EF, 2004):

- *Pogodba s fiksno ceno določa*, da celotno tveganje prevzame izvajalec, in vsebuje podrobne specifikacije obsega nalog. V primeru, da se pojavijo nove zahteve, se lahko pričnejo ponovna pogajanja, lahko se izvede projekt v okviru prvotne pogodbe, sestavi se aneks ali pa nova pogodba. V tej pogodbi se cena ne spreminja glede na stroške. Če izvajalec uspe izvesti projekt z nižjimi stroški od plačila, potem konča projekt z dobičkom, ki mu pripada. Če pa so stroški projekta višji od plačila, potem izgubo prav tako nosi sam.
- *V pogodbi stroški plus* celotno tveganje prevzame naročnik. V pogodbi ni natančnih specifikacij naloge, cena je enaka vsoti stroškov z določenim procentom teh stroškov. Ta pogodba je zelo neugodna, saj se lahko zgodi, da naročnik nadzoruje stroške izvajalcu, kar pripelje do spora.
- *S pogodbo povrnitev stroškov* se tveganje razdeli. Naročnik pokriva stroške do dogovorjene višine, ostalo krije izvajalec sam. Cena je enaka vsoti stroškov, ki so omejeni s procentom planiranih stroškov. Določeni so tudi bonusi in penali za odstopanja. S tem je izvajalec motiviran za nadzor stroškov.
- *Pogodba s ciljnimi stroški* določa deljeno tveganje. Fiksna cena je postavljena za določen obseg stroškov. Če so stroški izven obsega, se stranki med seboj dogovorita o delitvi povišanih stroškov oziroma o delitvi višjega dobička. Lahko pa se dogovorita tudi o delitvi odstotkov od dobička od prodaje. Takšne pogodbe so značilne pri razvojnih projektih.

Cilji pristopa k vzpostavitvi in izvajanju obvladovanja tveganja so minimiziranje tveganj, ki so povezana z izvajanjem programov in projektov, zagotoviti zavezanost in ustrezno vključenost vodstva organizacijskega sistema pri obvladovanju tveganja, zagotoviti ustrezne kadrovske vire in finančna sredstva za obvladovanje tveganja ter zagotoviti, da se izkušnje prenašajo med projekti. Pri vsaki fazi vzpostavitve morajo biti doseženi določeni cilji, ki se tudi dokumentirajo (Gradivo s predavanj na EF, 2004).

Tveganj se pred vsakim projektom v podjetju Incom group, d. o. o., ne predvideva. Zavarujejo se s podpisom pogodbe, kjer so dela v naprej določena in s tem tudi stroški z oceno nepredvidenih del v vrednosti 5 % od ponudbene vrednosti. Ob vsaki nepredvideni situaciji se tudi naknadno dogovorijo, ali se dodatna dela izvedejo in kdo bo kril stroške. Proti neplačilu pa se pri domačih naročnikih zavarujejo z zahtevo

avansa, pri tujih pa z bančno garancijo (Intervju z direktorico podjetja Incom group, d. o. o., Ano Verhovec).

### **5.3.5 Kontroliranje**

Kontrola je zadnja funkcija v ciklu ravnanja projekta. V izvajanju načrtovanega prihaja ponavadi do vrste odstopanj, ki jih je potrebno v procesu kontrole ugotoviti, odpraviti ali zmanjšati njihove učinke.

Seveda je planiranje projekta brez smisla, če se v fazi uveljavljanja projekta kontrola ne izvaja. Pomembno pa je tudi, da se kontrola izvaja pravočasno, ko so korektivne aktivnosti, če so potrebne, še možne.

Kontrola kot funkcija projektnega managerja zagotavlja, da so vse planirane aktivnosti izvedene v rokih, v okviru planiranih stroškov in da je kakovost na ravni, kakršna je bila planirana. V primeru odstopanj je potrebno sprejemati določene korektivne ukrepe. Kontrola se začne z ugotovitvijo izvedbe, nadaljuje s primerjavo izvedbe s planom, ugotovijo se odstopanja ter vzroki, ki so jih povzročili, nato se predlagajo ukrepi, da bi se zamišljeno v čim večji meri izvedlo (Rozman et al., 1993, str. 254).

Eden od najbolj običajnih načinov, ki projektному managerju omogoča ustrezno spremljanje poteka projekta in s katerim pravočasno dobi veliko informacij o odstopanjih od plana in o vzrokih zanje, je izvajanje kontrolnih sestankov projektnega tima. Če v projektu prevladuje demokratično vodenje, so sestanki projektnega tima ena od osnovnih oblik dela. Osnovni namen kontrolnih sestankov projektnega tima je analiza trenutnega stanja izvajanja projekta glede izvajanja zadolžitev, stroškov in časovnega plana ter odrejanje nadaljnjega dela. Izvajajo se periodično, ob pomembnejših mejnikih, ki so v naprej dogovorjene kontrolne točke projekta, in ob kriznih, izrednih situacijah. Projektni manager in strokovni tajnik na podlagi poročil o izvajanju aktivnosti ugotovita napredovanje projekta ter po potrebi opravita pogovore s člani tima o operativnih problemih. Kontrolni sestanek projektnega tima običajno vsebuje pregled in ažuriranje zadolžitev, poročanje o delu po zadolžitvah, kontrolo poteka projekta glede na plan ter dogovor o naslednjem sestanku (Florjančič et al., 1995, str. 252).

Glavni rezultati funkcije kontrole so popravljen plan in korektivne aktivnosti ter znanje, ki je bilo na podlagi določene spremembe dodatno pridobljeno.

Projektni managerji podjetja Incom group, d. o. o., dnevno kontrolirajo potek del na objektih. Kadar to ni možno, izvedejo kontrolo preko telefona. Z dnevnimi »obiski« preverijo, ali se dela opravljajo po planu, kje so odstopanja, zamujanja, ali je mogoče

predčasno začeti z drugo aktivnostjo. Hkrati pa se projektni manager dogovori tudi za nadaljnji potek del.

### **5.3.6 Zaključek projekta**

Uradno se projekt zaključi s primopredajo. Na objektu se zberejo predstavnik naročnika projekta in manager projekta, ki pregledata objekt in izvedena dela. Po končanem pregledu se izdela primopredajni zapisnik, kjer so zabeležene vse napake pri izvedbi. Te morebitne napake je izvajalec dolžan odstraniti v roku, ki je določen s pogodbo.

## **6 PRIMERI IZVEDBE PROJEKTOV**

Naslednje poglavje je sestavljeno samo iz praktičnih primerov. Delno je povzeto po gradivu podjetja Incom group, d. o. o., ostalo pa je lastno delo, kot so odstopanja med teorijo in prakso ter predlogi za izboljšanje organiziranja projektov. Predstavljeni in analizirani so trije enostavnejši projekti, ki so že dokončani, ter projekt Hotel Center Ljubljana, ki je v končanju faze planiranja.

### **6.1 KONČANI PROJEKTI**

V naslednjih treh podpoglavjih opisujem tri projekte podjetja Incom group, d. o. o., ki so po obsegu enostavnejši kot kasneje predstavljen projekt Hotel Center Ljubljana. Prvi projekt zajema samo dobavo in polaganje talnih oblog, drugi zajema dobavo in montažo tekstilnega dela interierja, tretji pa vsebuje tako dobavo in polaganje talnih oblog kot dobavo in montažo senčil. Na podlagi predstavitve teh treh projektov kasneje podajam predloge za organizacijo projekta Hotel Center Ljubljana in ostale nadaljnje projekte.

#### **6.1.1 Trgovina Big Bang, Bofex**

V letu 2005 je podjetje Incom group, d. o. o., sodelovalo pri prenovi trgovine Big Bang v Mariboru v trgovskem centru Europark. Trgovina Big Bang se razteza na 2.500 kvadratnih metrih, kjer je bila potrebna prenova talne obloge. Cilj projekta je bil dokončanje del v roku, da ne bi ovirali poslovanje trgovine, ter zadovoljstvo naročnika z izbranimi talnimi oblogami in kvaliteto opravljene storitve. Talno oblogo so naročili v Nemčiji pri dobavitelju Halbmond, ki je izdelal talno oblogo s posebno izbranimi in oblikovanimi ikonami za ta projekt. Namen projekta pa je bil dodati trgovini novejši izgled, ki bo znova privabil stare obiskovalce in prepričal nove.

Investitor je povabil podjetje Incom group, d. o. o., k oddaji ponudbe za prenovo in kasneje na podlagi ponudbe k izpeljavi prenove. Pri projektu je bilo planiranje zelo pomembno. Med samo izvedbo projekta je trgovina ves čas obratovala. Projekt je moral potekati po točno določenih petih fazah, ki so morale biti dnevno zaključene. Prodajne izdelke so prodajalci na koncu dneva predstavili in pripravili prostor za naslednji dan. Za prvi dan projekta so izbrali nedeljo, ko se je prenavljalo talno oblogo pri blagajnah. Če bi to fazo opravljali med delovnikom, poslovanje trgovine ne bi bilo mogoče. Kljub pomembnemu planiranju pa se ni izdelal seznam aktivnosti, terminski plan, niti tabela tveganja. Izdelan je bil le tloris omenjenih faz, ki se ga je bilo potrebno strogo držati (Dokumentacija podjetja Incom group, d. o. o.).

Podjetje Incom group, d. o. o., je za izvedbo projekta povabilo k sodelovanju podizvajalce, polagalce talnih oblog. Z direktnim povabilom je pridobilo štiri ponudbe. Pomemben kriterij za izbiro ustreznega podizvajalca je bila zmožnost hitre izvedbe z močno ekipo polagalcev talnih oblog za izvedbo po določenih fazah. Na dan je bilo potrebno prenoviti 500 kvadratnih metrov trgovine. Podizvajalec, ki je bil izbran, je izpolnjeval določene kriterije, poleg tega pa je imelo podjetje z njim tudi že dolgoletne pozitivne izkušnje (Dokumentacija podjetja Incom group, d. o. o.).

Pri izvedbi projekta je bil vodja projekta ves čas prisoten in pripravljen na fizično vključitev ob pojavu problema. Sestanki so se vrstili dnevno, tudi večkrat na dan. Na sestankih z vodjo trgovine v Mariboru se je pregledovalo dnevno izvedena dela ter dogovarjalo in usklajevalo dela za naslednji dan. Poročanje direktorici podjetja Incom group, d. o. o., pa je potekalo po telefonu. Motiviranje pri tem projektu ni imelo posebnega pomena, saj so storitev opravljali podizvajalci, ki imajo sodelovanje določeno s pogodbo, kjer so določeni ukrepi v primeru nedokončanja del v roku oziroma penali (Dokumentacija podjetja Incom group, d. o. o.).

Projekt je bil vsakodnevno izpostavljen tveganju, saj so bili roki dokončanja posameznih faz zelo kratki. Na prvi problem so polagalci talnih oblog naleteli že prvi dan izvajanja projekta. Pri prenovi faze pri blagajnah in prodajnih pultih so pri odstranitvi in prestavitvi blagajn naleteli na poškodovano podlago. Pred polaganjem nove talne obloge je bilo potrebno podlago zravnati, kar je predstavljalo dodatno delo. Potrebno je bilo pridobiti izravnalne mase ter vložiti šest ur dodatnega dela, kar je predstavljalo polovico dneva. Proti vsem takšnim morebitnim problemom se je podjetje Incom group, d. o. o., že na začetku zavarovalo s pogodbo, ki določa, da nepredvidena dodatna dela in stroške krije investitor. V pogodbi z investitorjem in podizvajalci so bili določeni tudi roki plačil, in sicer 30 dni po primopredaji objekta. Največje tveganje pa je za podjetje Incom group, d. o. o., predstavljala reklamacija talnih oblog. Polaganje talnih oblog določene faze, ki je bila zaključena v enem dnevu, je bila takoj naslednji dan že v uporabi. Podjetje je tudi to vključilo v pogodbo, in sicer je bil ob napaki talne obloge investitor upravičen do določenega procenta popusta, sklenjena pa je bila tudi pogodba med dobaviteljem in podjetjem Incom

group, d. o. o.. Popusti so se uveljavili, saj je bilo med posameznimi balami talnih oblog opaziti različen barvni odtenek (Dokumentacija podjetja Incom group, d. o. o.).

Kontroliranje poteka projekta je bilo zelo strogo. Vodja projekta je bil vsak dan prisoten na objektu. Časovno je projekt potekal po planu in predhodno zarisanih fazah, usklajevanje glede prestavljanja prodajnih izdelkov in čiščenja po končani fazi je potekalo nemoteno. Prvi problem je bil rešen tudi prvi dan v nedeljo, in sicer s podaljšanjem dela v noč, tako da je v ponedeljek trgovina poslovala kot načrtovano. Projekt se je zaključil s primopredajo objekta, ki je potekala brez zapletov. Napaka talne obloge, ki se je pojavila že med samim izvajanjem projekta, pa je bila rešena že s klavzulami v pogodbi in na primopredajo ni imela vpliva. Naročnik je bil zadovoljen s storitvijo podjetja Incom group, d. o. o., saj je delo dnevno potekalo, kot je bilo dogovorjeno in načrtovano. S kvaliteto in posebej oblikovanimi ikonami na talni oblogi so bili zadovoljni, motil je le različni barvni odtenek.

### **6.1.2 Turistični objekti Plava Laguna, Hrvaška**

Na začetku poletne sezone 2006 je potekal projekt delne prenove 12-ih objektov za turistično nastanitev v Poreču. Podjetje Incom group, d. o. o., je bilo povabljen k oddaji ponudbe na javni hrvaški razpis. Podjetje se je na razpis prijavilo preko hrvaškega podjetja. Delna prenova turističnih objektov je vsebovala prenovo tekstilnega dela interierja, kot so zavese, posteljna pregrinjala in prti. Cilj projekta je bila hitra in kvalitetna izvedba montaže ter dobave tekstilnih izdelkov ob čim manjšem motenju gostov objekta. Namen projekta pa je bil narediti nastanitvene kapacitete prijaznejše gostom, omogočanje prijetnejšega bivanja ter privabljanje novih ter vračanje stalnih gostov.

Med planiranjem projekta niso bili izdelani seznam aktivnosti, terminski plan in tabela tveganja. Kmalu se je pokazalo, da prihaja do razlik med podatki v razpisni dokumentaciji in dejanskimi izmerami na objektu. Po podatkih v razpisni dokumentaciji je bil izdelan predračun, ki je bil dodatek k pogodbi. Zaradi drugačnih dejanskih podatkov je prišlo do usklajevanja oziroma do popravka predračuna in pogodbe (Dokumentacija podjetja Incom group, d. o. o.).

Projekt je bil po sami izpeljavi zahteven. Začetek izvedbe del se je tedensko in na koncu dnevno prestavljal glede na zasedenost kapacitet posameznega objekta. Sama izvedba se je izvajala na začetku poletne sezone, ko so gostje zasedli že večino turističnih kapacitet. Montažo je bilo potrebno prilagajati in usklajevati s posameznimi vodji objektov ter tako, da je bilo čim manj moteče za goste objektov.

Incom group, d. o. o., je za izvedbo projekta povabilo k sodelovanju podizvajalce, šiviljstva. Pri izboru so imeli težave, saj je moral imeti podizvajalec močno ekipo šivilj, ki so bile sposobne v zelo kratkem času izdelati veliko število zaves, prtov in



pregrinjal. Sodelovali so s tremi šiviljstvi, ki so imeli po 15 šivilj. Zaposleni v tehničnem servisu podjetja Incom group, d. o. o., pa so na objektih montirali karnise in zavese. Med šivanjem tekstilnih izdelkov je bil vodja projekta dnevno v kontaktu s podizvajalci, med montažo pa je bil dnevno prisoten na objektu. Komunikacija je s podizvajalci potekala po telefonu in preko elektronske pošte, med montažo pa je komunikacija potekala prek telefona, organizirali pa so se tudi dnevni kratki sestanki po dnevno zaključenem delu (Dokumentacija podjetja Incom group, d. o. o.).

Med izvajanjem montaže na objektu je bila potrebna tudi motivacija delavcev, in sicer zaradi predčasnega nujnega odhoda vodje projekta v Ljubljano. Vodja projekta je zadalžil enega od monterjev, da nastopi kot njegov namestnik za vodenje in nadzor moneterske ekipe. Kot motivator je služila obljubljen denarna nagrada ob plači, če bo delo dobro izpeljano. Ostalim monterjem je vodja prav tako obljubil denarno nagrado, če bodo dobro opravili montažo in sledili navodilom namestnika. Končni rezultat je bil zelo dober, saj je bilo delo odlično opravljeno in vsi monterji so bili nagrajeni.

Kontrola se je med šivanjem opravljala prek telefona s podizvajalci, pri montaži pa je bil vodja projekta vsak dan prisoten na objektu in na vsakodnevnih sestankih. Glede na zasedenost kapacitet je vodja projekta zahteval, da je bil pri montaži vedno prisoten predstavnik investitorja, ki je vršil nadzor nad monterji in celotnim potekom kot zagotovilo varnosti gostom. S tem je bilo podjetje Incom group, d. o. o., tudi krito oziroma razbremenjeno odgovornosti za morebitne nevesočnosti s strani gostov. Vedno sta bili pri montaži prisotni tudi dve čistilki, ki sta hitro očistili ostanke montaže. Primopredaja objektov je potekala brez zapletov. Montaža je potekala po dogovorih z vodji turističnih objektov, ki od gostov niso prejeli nobene pritožbe. Vodje objektov so bili zadovoljni s kvaliteto tekstila, posebno tudi s končnim izgledom prostorov.

### **6.1.3 Kongresna dvorana BTC**

V mesecu maju leta 2006 je podjetje Incom group, d. o. o., sodelovalo pri projektu rekonstrukcije prostora v kongresno dvorano. Projekt se je izvajal v poslovni stavbi BTC na Letališki cesti, prostor rekonstrukcije pa je meril 200 kvadratnih metrov. Podjetje Incom group, d. o. o., je bilo povabljen k oddaji ponudbe na razpis. Ponudba podjetja je vsebovala dobavo in polaganje talnih oblog ter dobavo in montažo rolojev na elektro pogon. Cilji projekta so bili natančna, hitra izvedba v roku, zadovoljstvo naročnika s kvaliteto talnih oblog ter brezhibnim delovanjem rolojev na elektro pogon in zadovoljstvo naročnika s kvalitetno izvedeno storitvijo. Namen projekta je bil narediti prostor bolj uporaben, saj je bila rekonstrukcija iz prostora kuhinje v prostor za kongresno dejavnost, ter ga nameniti za trženje in s tem dopolnitev ponudbe kongresne dejavnosti z novimi kapacitetami.

V fazi planiranja se ni izdelalo seznama aktivnosti, terminskega plana in tabele tveganj. Naročnik je zaradi dnevnih sprememb sproti obveščal, kdaj je predviden

začetek projekta. Podjetje Incom group, d. o. o., je za polaganje talnih oblog povabilo k sodelovanju podizvajalce. Pridobilo je tri ponudbe. Izbran je bil podizvajalec, ki je ponujal najboljše razmerje med kvaliteto in ceno. Eden od najpomembnejših dejavnikov pri izboru pa je bilo dobro sodelovanje v preteklosti. Roloje na elektro pogon je podjetje dobavilo iz Italije že kot končni PVC izdelek. Za montažo rolojev pa je podjetje priskrbelo svoje monterje iz tehničnega servisa (Dokumentacija podjetja Incom group, d. o. o.).

Vodenje polaganja talnih oblog in montaže rolojev na elektro pogon se je med samim potekom združilo z dejansko izvedbo del, saj je zaradi zapletov moral sam vodja projekta fizično pomagati. Komunikacija je na začetku potekala prek telefona in elektronske pošte ter z uvodnim sestankom, kasneje med izvajanjem projekta pa so se vršili dnevni sestanki na objektu. Motiviranje pri tem projektu ni bilo potrebno, saj so bili polagalci talnih oblog za kvalitetno izvedbo del v roku zavezani s pogodbo. Monterji podjetja pa so prejeli za hitro izvedbo zahtevne montaže rolojev na elektro pogon besedno pohvalo na skupinskem sestanku.

Kot ukrep za morebitna tveganja so bili v pogodbi določeni penali v primeru nedokončanega dela v roku ter klavzula, ki zapoveduje, da vsaka nepričakovana dodatna dela, ki niso nastala po krivdi izvajalca, krije investitor. Takšna ista določila je imelo podjetje Incom group, d. o. o., določena v pogodbi s podizvajalcem. Pri obeh pogodbah je bil določen rok izvedbe plačila, in sicer 30 dni po primopredaji objekta. Že sam začetek izvajanja projekta se je zaradi zamujanja slikopleskarjev dnevno zamikal. Potrebno je bilo tudi usklajevanje z električarji zaradi elektro instalacije za roloje, poleg tega pa je z dobavo zamujal tudi dobavitelj talnih oblog. Ob vsem tem pa je bilo potrebno izvesti dodatna dela, saj so bila tla predhodno pokrita s keramiko in parketom. Takšna tla je bilo potrebno pred samim polaganjem talnih oblog uravnati na isti nivo. Po pogodbi je dodatno delo in stroške za dodatni material kril investitor. Problem zamude predhodnih izvajalcev, dobavitelja in izvajanja dodatnih del se je rešil z delom v nedeljo. Vsa dela, ki jih je izvajalo podjetje Incom group, d. o. o., so bila opravljena kakovostno do dogovorjenega roka. Kontroliranje poteka projekta se je izvajalo dnevno na objektu, kasneje proti koncu pa se je tudi vodja vključil v fizično izvajanje projekta. Primopredaja se je opravila na dogovorjeni datum brez zapletov. Naročnik je bil z opravljeno storitvijo v roku zadovoljen ter prav tako s kvalitetno talno oblogo in brezhibno delujočimi roloji na elektro pogon (Dokumentacija podjetja Incom group, d. o. o.).

## **6.2 ORGANIZACIJA PROJEKTA HOTEL CENTER LJUBLJANA**

Naslednji projekt Hotel Center Ljubljana je projekt, ki je v končanju faze planiranja. Od prejšnjih treh se razlikuje po velikosti. Podjetje Incom group, d. o. o., se pri prejšnjih projektih pojavlja kot vodja manjšega projekta. Pri slednjem projektu pa

prevzema vso notranjo opremo hotela, od slikopleskarskih del do končnega opremljanja s tekstilom, svetili itd.. Podjetje je moralo pridobiti ponudbe podizvajalcev za izvajanje osmih aktivnosti, pri predstavljenih treh projektih pa največ za izvajanje dveh aktivnosti. Pomembno bo natančnejše planiranje, izvajanje, kontroliranje in seveda vodenje.

Hotel Center Ljubljana bo zgrajen na izredno dobri lokaciji v mestnem jedru Ljubljane na Nazorjevi ulici. Edina začetna pomanjkljivost je, da hotel nima parkirnih mest, zato je namenjen večinoma prehodnim turistom in srednje razrednim poslovnem, ki prihajajo v mesto z vlakom ali letalom. Povprečno pričakovano število nočitev posameznega gosta je dva dni. Hotel bo imel tri nadstropja (prvo nadstropje, mansarda 1 in mansarda 2), kjer bo skupno 32 sob, ki bodo sodobno multimedijsko opremljene. V prvem nadstropju bo tudi restavracija, ki se bo po potrebi spremenila v manjšo banketno ali celo kongresno dvorano. Planirano je, da bo hotel uvrščen v kategorijo treh zvezdic.

### **6.2.1 Začetek projekta**

Naročnik izgradnje Hotela Center Ljubljana je povabil podjetje Incom group, d. o. o., k oddaji ponudbe za dobavo in izvedbo notranje opreme vključno s slikopleskarskimi, podopolagalskimi deli ter dobavo in montažo notranjih vrat. Podjetje je bilo izbrano za izdelavo razpisne dokumentacije ter za izvedbo notranje opreme vključno z nadzorom, v projektu pa nastopa tudi kot izvajalec podopolagalskih del in izvajalec ostalega tekstilnega dela interierja.

### **6.2.2 Planiranje**

Glavni cilj projekta, ki si ga je podjetje Incom group, d. o. o., zadalo pri izvedbi koordinacije in nadzora del na objektu Hotel Center Ljubljana, je zadovoljstvo investitorja z njihovim načinom dela, kvaliteto in materiali, ki jih bodo vgradili kot izvajalec na objektu. Podjetje stremi k vzpostavljanju dolgoletnih poslovnih odnosov, ki temeljijo na korektni, konkurenčni in kvalitetni izvedbi del s poudarkom na iskanju skupnih interesov in koristi. S takšnim načinom dela bodo dosegli odlično kvaliteto bivanja njihovih bodočih gostov, pripomogli h kakovostnemu poslovanju investitorja, s tem pa tudi sebi odprli možnosti za pridobitev novih projektov.

Podjetje Incom group, d. o. o., je pridobilo ponudbe naslednjih podizvajalcev (Ponudbe podizvajalcev):

- pohištvo (3 ponudbe),
- slikopleskarska dela (5 ponudb),
- keramičarska dela (5 ponudb),
- kopalniška in sanitarna oprema (3 ponudbe),
- svetila (4 ponudbe),

- vrata (5 ponudb),
- podopolagalska dela, zavese in senčila (izvajalec podjetje Incom group, d. o. o.) in
- ostala oprema (3 ponudbe).

Med zbranimi ponodbami je podjetje izbralo najugodnejšega, najkvalitetnejšega ponudnika. Kot vedno niso izbrali najcenejšega, vendar ponudnika iz tako imenovane zlate sredine, s katerim so se pred podpisom pogodbe dogovorili za dodaten popust. Podjetje Incom group, d. o. o., je izdelalo seznam aktivnosti in terminski plan, ki ju predstavljam na koncu specialističnega dela v prilogi 5 in 6. V seznamu aktivnosti je razporejenih devet aktivnosti, ki so razdeljene na podaktivnosti. V terminskem planu pa je glavnim aktivnostim dodeljen termin opravljanja in rok dokončanja aktivnosti.

Istočasno se pričnejo izvajati slikopleskarska in keramičarska dela, saj se medsebojno ne ovirata toliko, da bi bila istočasna izvedba nemogoča. Slikopleskarska dela trajajo 40 dni, ker je potrebno na začetku najprej kitanje in glajenje sten zaradi zunanjih starih in predelnih knauf sten. Kasneje slikopleskarji za keramičarji popleskajo tudi stene in strope v kopalnici, na koncu svojega dela pa naredijo še hitri pregled in popravijo morebitne napake.

Keramičarska dela trajajo 24 dni in zajemajo polaganje keramike ter fugiranje. Montaža kopalniške opreme in opreme sanitarij se prične izvajati tik pred opravljenim delom keramičarjev in traja 27 dni. Polaganje talnih oblog se prične dvaindvajseti dan, ko je večina »težkih in umazanih« del že zaključenih. Pri tej aktivnosti se polaga večinoma (razen v kleti) tekstilne talne obloge, ki bi potrebovale dodatno čiščenje, če bi se jih položilo v času prvih treh aktivnosti. Vse nadaljnje aktivnosti se morajo pričeti nekaj dni kasneje, da se talne obloge dobro posušijo.

Montaža svetil se prične trideseti dan in ima rok dokončanja do štiriinpetdesetega dne. Ta aktivnost ne vpliva na nobeno drugo aktivnost, ki sledi. Montaža notranjih vrat se prične istočasno kot montaža svetil in se zaključi deset dni pred predvidenim koncem projekta (brez rezervnih dni). Naslednji dve aktivnosti, montaža pohištva in montaža senčil, se prične istočasno osemtrideseti dan, saj ne vplivata na medsebojno izvedbo. Predvideni rok dokončanja je zadnji dan projekta brez rezervnih dni. Montaža senčil in posteljnih pregrinjajl traja vse do zadnjega dne. Najboljše je, da se omenjeno aktivnost opravi čim kasneje zaradi prahu (posteljni pregrinjala in zavese) ter zaradi popravil ob oknih, ki bi lahko poškodovala senčila, zavese.

Zadnja aktivnost pa je montaža ostale opreme, kot so tv, koši za smeti, minibar hladilniki, stojala in drugo. Večina te opreme se samo postavi v prostor, razen tv in minibar hladilniki, ki se montirajo na steno oziroma v vgradne omare v sodelovanju z mizarji. Na koncu je planiranih še rezervnih 7 dni za popravila. Takrat gredo vsi

izvajalci po objektu in preverijo, če je med kasnejšim izvajanjem prišlo do napake na njihovem delu, ter pripravijo objekt za primopredajo.

### **6.2.3 Tveganje**

Kot že omenjeno v enem izmed prejšnjih poglavij, podjetje Incom group, d. o. o., ne pripravlja tabele tveganja pri vsakem projektu. Zanašajo se na predhodne izkušnje z zvestimi dobavitelji in s kvalitetnimi izvajalci. Prav tako planiranje projekta Hotel Center Ljubljana še ni tako daleč, zato sem tabelo tveganj izdelala sama in jo priložila specialističnemu delu pod prilogo 7. Tabela tveganj je simulacija, nastala na osnovi predhodno opisanih treh projektov ter pogovora z direktorico podjetja Incom group, d. o. o.. Namen izdelave tabele je prikaz možnih nepričakovanih dogodkov, ki v pogodbi niso opredeljeni in zavarovani ter lahko povzročijo podjetju pri projektu velike stroške in časovni zaostanek.

Iz priloge 7 je na prvi pogled razvidno, da največje tveganje predstavljajo vremenske razmere. Projekt se bo izvajal v jesenskih mesecih, takrat pa je velika verjetnost padavin in s tem vlage. To tveganje pa kljub svoji visoki verjetnosti pomeni majhen strošek, saj je rešljiv z najemom razvlaževalcev oziroma jih imajo že sami izvajalci. Največkrat je možnost tveganja zamuda dobaviteljev zaradi zamujanja proizvodnje ali težav pri prevozu, kot je iz izkušenj premajhna pošiljka in napačno določen kraj dostave.

Edina aktivnost, ki nima tveganja, je mizarsko delo, saj izdeluje in montira pohištvo en izvajalec, ki je iz preteklih izkušenj (izmišljen podatek) zanesljiv, točen in kvaliteten, zato se tukaj ne predvideva nobenih tveganj. Pri ostalih aktivnostih so verjetnosti tveganj majhne, vendar je kljub temu priporočljivo večkratno predčasno kontroliranje že narejenih del in plana izvajanja naslednjih. Za nepredvidljive situacije, morebitne zakasnitve in končne popravke pa si je podjetje Incom group, d. o. o., že pri planu poteka del predvidelo rezervo sedmih dni.

Podjetje Incom group, d. o. o., se je v pogodbi o koordinaciji in nadzoru del zavarovalo z določenimi procenti predplačila in določenimi procenti plačil ob določenih prelomnicah med projektom. Prav tako je kot drugo varovalo v pogodbi določeno, da se rok za izvedbo del podaljša najmanj za toliko dni, kolikor je v zamudi naročnik s plačili. Pogodbena cena je fiksna. Za vsako spremembo pa se dogovorita stranki naknadno, in to potrđita z aneksom k pogodbi.

### **6.2.4 Kontroliranje**

V fazi kontroliranja se pokaže pravi pomen planiranja, saj bi bila drugače kontrola brez pomena. Izvajalci se s svojimi roki seznanijo že v fazi planiranja oziroma dogovarjanja o izvedbi del. Kot je že utečeno v podjetju Incom group, d. o. o., je tudi

pri tem projektu potrebna dnevna kontrola na objektu, izjemoma kontrola prek telefona. V primeru kontrole prek telefon pa je nujno potrebno pisno zabeležiti vsa sporočila in dodatne dogovore, na kar direktorica podjetja tudi stalno opozarja svoje zaposlene. Vse zapiske telefonskih pogovorov pa je potrebno ustrezno shranjevati do konca projekta in dlje, saj je to edini dokaz tako izvedene kontrole oziroma dogovora.

Pri dnevni prisotnosti na objektu se preveri dejansko stanje, ugotavlja odmike, seznanja z nadaljnimi deli tega dne oziroma ob velikih odstopanjih ukrepa s spremembo plana. Pri dnevni kontroli se bo tokrat vodilo tudi gradbeno knjigo, kjer bo vpisano, do katere faze so bila tisti dan dela narejena. Po potrebi pa se bodo organizirali sestanki z izvajalcem individualno ali z dvema hkrati, predvsem takrat, ko se aktivnosti ovirata oziroma kakorkoli vplivata ena na drugo. Kot pa je razvidno iz tabele tveganja, je potrebna pogosta kontrola pri izvajalcih glede dobavljanja materialov. Glede na terminski plan in rezervne dneve menim, da je dovolj prostora in časa za rešitve in da časovno projekt ne bi smel zamujati.

### **6.2.5 Zaključek projekta**

Po končanju vseh aktivnosti in potrebnih popravil se bo opravila primopredaja, kjer se bodo zbrali predstavnik naročnika projekta in podjetje Incom group, d. o. o., ki bosta opravila pregled izvedenih del. Po končanem pregledu se bo izdelal primopredajni zapisnik, kjer bodo zabeležene morebitne napake pri izvedbi. Te morebitne napake bo izvajalec dolžan odstraniti v roku 15 dni od datuma javljene napake.

## **6.3 PRIMERJAVA KONČANIH PROJEKTOV IN PROJEKTA HOTEL CENTER LJUBLJANA S TEORIJO**

Potek projekta v teoriji je ideal oziroma popolni potek projekta, ki se mu v praksi podjetja projektni managerji z izvajanjem projektov skušajo čimbolj približati.

### **6.3.1 Planiranje**

Po teoriji se v prvi fazi, fazi planiranja projekta, pripravijo vsi načrti, ki bi lahko izboljšali izvedbo projekta. Te izboljšave so:

- zmanjšanje morebitnih tveganj,
- večja učinkovitost izvajanja aktivnosti,
- večje razumevanje ciljev ter
- temelj za spremljanje in kontrolo.

V fazi planiranja se izdeluje seznam aktivnosti, terminski načrt in tabela tveganj. Seznam aktivnosti nam omogoča, da imamo na enem mestu zbrane vse aktivnosti

potrebne za izvedbo projekta. Iz seznama je razvidno tudi, katere aktivnosti so si sorodne, se dopolnjujejo. V terminskem načrtu je določeno, kdaj se aktivnost prične in kdaj zaključi ter katere aktivnosti se pokrivajo. V tabeli tveganja pa je zapisano, kateri dejavniki vplivajo na izvedbo projekta oziroma jo ovirajo, kako jih kontrolirati, kakšno škodo lahko povzročijo in kako se škodi izogniti z določitvijo ukrepov.

Pri končanih treh projektih, ki po obsegu spadajo med enostavnejše projekte, se ni v fazi planiranja nikoli izdelal seznam aktivnosti, terminski plan ali tabela tveganja. Pri projektu prenove trgovine Big Bang v Mariboru so izdelali načrt faz na podlagi tlorisa trgovine, ki so ga morali dnevno prenavljati. Pri projektu prenove turističnih objektov Plava laguna so se stvari spreminjale dnevno, včasih tudi še bolj pogosto. Pri projektu rekonstrukcije prostora v kongresno dvorano pa se je začetek projekta dnevno prestavljal. Trije enostavnejši projekti predstavljajo v grobem tri možne projekte, za katere bi se lahko izdelal splošen seznam aktivnosti, ki bi ga bilo potrebno ob vsakem novem projektu le prilagoditi. Tabela tveganj bi se lahko nadomestilo z zapiski nepričakovanih situacij, ki so se zgodile med izvajanjem. Pred vsakim začetkom projekta bi se lahko pregledalo zapiske podobnih projektov in tako mogoče še hitreje reagiralo med samim izvajanjem.

Pri projektu Hotel Center Ljubljana se je izdelal seznam aktivnosti ter terminski načrt, pri katerem prihaja do razlike med podanim predlogom in prakso. Po podanem predlogu bi se celoten projekt lahko hitreje izpeljal, vendar se je v praksi že velikokrat izkazalo drugače. Same aktivnosti bi se lahko organizirale drugače, kot na primer, da se v vsaki sobi naenkrat dokonča slikopleskarska dela in potem nadaljuje v naslednji. Vendar noben slikopleskar ne pristane na tako delo, saj je to zanj zamudno. Slikopleskarji najprej pričnejo s kitanjem vseh prostorov, zatem glajenje vseh prostorov in nato slikanje. Ta način pa je za celoten projekt manj ugoden, saj tako druga dela zaostajajo. Temu primeru je podobnih še kar nekaj drugih aktivnosti. Velikokrat podjetje namesto tabele tveganj uporablja svojo bazo dobaviteljev, polagalcev talnih oblog in šiviljstev, kjer imajo zabeležene njihove značilnosti in izkušnje iz preteklih sodelovanj z njimi.

### **6.3.2 Uveljavljanje**

V fazi uvajanja projekta je pomembno kadrovanje, vodenje, komuniciranje in motiviranje:

- Kadrovanje: Projektni manager izbere člane tima na podlagi znanj, preteklih izkušenj in osebnih lastnosti.
- Vodenje: Način vodenja je lahko avtoritativni ali participativni. Izbira načina je odvisna od vrste projekta in tudi od same narave projektnega tima.
- Komuniciranje: Komuniciranje je ključni element za izvedbo projekta. Izbira načina je odvisna od vrste projekta. Vedno nastopata obe obliki, tako formalna kot neformalna. Slednja oblika je dostikrat učinkovitejša, vendar je

formalna zelo pomembna, saj je na koncu edina, ki velja in dokazuje.

- Motiviranje: Motiviran projektni tim je uspešen tim, ki si prizadeva izvesti aktivnosti čim bolje.

Kadrovanje pri enostavnejših projektih poteka s pomočjo baze podizvajalcev, kjer so zabeležene lastnosti posameznega podizvajalca. Izbira tako poteka na podlagi zaznamkov ter izbranih ponudb. Komuniciranje poteka v začetnih fazah večinoma prek telefona, elektronske pošte ter na redkih sestankih, kasneje med samo izvedbo projekta pa se organizirajo dnevni sestanki. Vodenje enostavnejših projektov je participativne narave, saj se mora vodja projekta velikokrat tudi sam fizično vključiti v izvedbo projekta. Direktno se motivira le monterje iz tehničnega servisa z različnimi zadolžitvami, kot pri projektu Plava laguna, z besednimi pohvalami na skupinskih sestankih ter za več projektov skupno tudi z drugimi prijemi, kot so denarne nagrade, vikend paketi itd.

Od faze uveljavljanja projekta Hotel Center Ljubljana se je že pričelo kadrovanje, ki ga pri predstavitvi projekta opisujem pod fazo planiranja. V tem primeru gre za izbiro podizvajalcev, ki pa so pomemben del pri planiranju, konkretno pri izdelovanju terminskega plana, ki vključuje tudi dogovarjanje s podizvajalci, in sicer, koliko časa potrebujejo za izpeljavo svojega dela.

### **6.3.3 Tveganje**

Tveganje je pomembno predvideti v fazi planiranja s tabelo tveganj. Med fazo uvajanja projekta se tako lahko izognemo neugodnim dejavnikom ali vsaj zmanjšamo njihov vpliv. Vrste tveganj so poslovna tveganja, ki se v večji meri končajo slabše kot boljše, ter tveganja z možnostjo zavarovanja, ki se vedno končajo negativno. Ukrepi za zmanjšanje tveganj pa so lahko prenos tveganj na drugega z zavarovanjem, kjer škodo krije zavarovalnica, ali pa s pogodbo, kjer opredelimo, kdo nosi posledice tveganja.

Tabela tveganj se pri enostavnejših projektih ne izdelata. Uporabno bi bilo izdelati zabeležke nepričakovanih situacij, ki so se zgodile med izvajanjem, ter sprejete ukrepe. Že pri treh izbranih projektih, ki so se izvajali v času enega leta, je prišlo do iste nepričakovane situacije. Dodatno delo, kot je uravnavanje tal, se je pojavilo pri projektu Big Bang in projektu kongresne dvorane BTC in na podlagi tega menim, da bi bila zabeležka nepričakovanih situacij v pomoč. Podjetje se pri manjših projektih zavaruje pred tveganji tudi s pogodbenimi klavzulami glede izvajanja dodatnih nepričakovanih del, s penali in drugo.

Pri projektu Hotel Center Ljubljana s strani podjetja Incom group, d. o. o., tabela tveganja še ni bila izdelana. Podjetje se večkrat zanaša na predhodne izkušnje z zvestimi dobavitelji in s kvalitetnimi izvajalci. Vedno pa v pogodbi postavi pogoje, s



katerimi se zavaruje pred veliko tveganji. Kot primer takšnih pogojev je procent predplačila, določeni procenti plačil ob zaključenih fazah projekta, financiranje nepričakovanih dodatnih del s strani investitorja in penali.

#### **6.3.4 Kontroliranje**

Kontrola projekta se začne s samim začetkom izvajanja projekta, nadaljuje s primerjavo med planiranim in izvedbo, ugotovitevijo odstopanj od plana, ugotovitevijo vzrokov za odstopanje in določitevijo ukrepov za odpravo ali zmanjšanje odstopanj. Kontrola se največkrat izvaja na vnaprej določenih sestankih, ki so ponavadi po zaključku določene faze projekta. Rezultati kontrole pa so popravljen plan, korekturni ukrepi ter znanje oziroma izkušnje, ki so bile na primeru pridobljene.

Kljub temu, da se med planiranjem ne izdelata tabel, seznamov in načrtov, je kontrola pri enostavnejših projektih vseeno potrebna. Velikokrat ima kontrola velik pomen, saj se manjši projekti hitreje izvedejo. Zakasnitev reagiranja na nepričakovano situacijo ima časovno lahko večje posledice. Pri velikih projektih lahko izvajalci pričnejo z opravljanjem drugega dela, pri manjših projektih pa čakajo na ustrezna navodila.

Pri projektu Hotel Center Ljubljana je planirana dnevna kontrola na objektu, kjer se bo preverjalo dejansko stanje, ugotavljalo odmike od planiranega, seznanjalo z nadaljnjimi deli ter ob velikih odstopanjih spreminjalo oziroma prilagajalo plan za naprej. V sklopu dnevne kontrole se bo vodilo tudi gradbeno knjigo, kjer bo zapisan dnevni napredek del na objektu. Po potrebi pa se bodo organizirali individualni sestanki z enim ali dvema izvajalcema, katerih aktivnosti se ovirata ali kakorkoli negativno vplivata ena na drugo.

### **6.4 PREDLOGI ZA IZBOLJŠANJE ORGANIZIRANJA PROJEKTOV**

V tem poglavju bom podala predloge za izboljšanje organiziranja projekta Hotel Center Ljubljana in organiziranje drugih projektov v podjetju Incom group, d. o. o.. Vedno je v relaciji naročnik in projektni manager pomemben dogovor o trajanju izvajanja projekta. Naročnik stremi k čim hitrejši izvedbi, projektni manager pa k čim daljši, da si pridobi čas za kvalitetno izvedbo.

Vse to se kaže v terminskem planu projekta Hotel Center Ljubljana, kjer si je projektni manager priboril veliko časa. Če terminski plan še ni potrjen s strani izvajalcev, predlagam, da se z njimi doseže njegovo skrčenje. Moj predlog oziroma mnenje je, da se lahko prestavi izvajanje naslednjih aktivnosti:

- montaža kopalniške in sanitarne opreme,
- montaža svetil,
- montaža vrat,

- montaža pohištva,
- montaža senčil in
- montaža ostale opreme.

V tabeli 3 podajam svoj predlog skróčenega terminskega plana, kjer je v primerjavi s prejšnjim terminskim planom pridobljenih 8 dni. Projektni manager bi lahko planiral pričetek montaže kopalniške in sanitarne opreme prej. Obe aktivnosti, keramičarsko delo ter montaža kopalniške in sanitarne opreme, trajata približno enako dolgo in izvajata dela v istih prostorih. Kljub močnemu vplivanju na medsebojno izvedbo menim in predlagam, da se lahko montaža kopalniške in sanitarne opreme prične 6 dni prej. Menim, da bodo slikopleskarji v 14-ih dneh že končali s kitanjem in glajenjem in bodo lahko popleskali nekaj že prej položenih kopalnic, da bodo monterji pričeli s svojim delom.

Talne obloge se pričnejo polagati isto na 20. dan kot pri prejšnjem planu. Kasnejši začetek pa se mi zdi pomemben, ker menim, da morajo biti tako imenovana »težka in umazana« dela prej končana, da se izognemo dodatnemu čiščenju ali morebitnemu poškodovanju talnih oblog. Razlika s prejšnjim planom je, da se montaža keramičarske in sanitarne opreme prične 6 dni pred polaganjem talnih oblog. Tako se še dodatno izognemo morebitnim poškodbam talnih oblog, saj je kar nekaj sanitarne opreme težke in ob padcu lahko poškoduje talno oblogo.

Montaža svetil se lahko izvaja nekaj dni kasneje glede na talne obloge in predlagam, da se aktivnost skrajša na 17 dni (prej 25 dni), ker ni tako zahtevna kot prve štiri aktivnosti, ki trajajo prav toliko časa, nekatere celo manj. Montaža svetil zajema montažo dveh svetil v sobo in dveh nočnih svetil, ki se jih samo postavi na nočno omarico. Po drugih prostorih je prav tako planirana montaža enostavnih svetil. Montaža vrat pa se lahko začne istočasno kot montaža svetil in prav tako tudi mizarska dela, montaža senčil in posteljna pregrinjala ter montaža ostale opreme. Dnevi rezerve za popravila ostajajo nespremenjeni, saj je z vsemi naknadnimi popravki, deli oziroma tako imenovanimi finesami potrebno tudi grobo čiščenje, pospravljanje.

Pri tveganjih predlagam podjetju Incom group, d. o. o., da strne vse svoje pretekle izkušnje in naredi vsaj tabelo tveganj z možnimi tveganji in protiukrepi, saj mu bo v veliko pomoč oziroma bo omogočalo hitrejše ukrepanje med izvajanjem projekta. Posebej pa poudarjam kontroliranje pri izvajalcih glede dobave materialov, ker so skoraj vsi odvisni od pravočasne dobave. Menim, da bi bilo koristno in v olajšanje vsem izvajalcem in na koncu projektnemu managerju, da se ob vsakem zaključku aktivnosti izvajalec, projektni manager in naslednji izvajalec sestanejo in pregledajo opravljeno aktivnost in da izvajalec, ki ga bodo napake predhodnega izvajalca ovirale, zahteva njihovo odpravo. Vse te predloge in mnenja podajam ob predpostavki, da ob taki izvedbi ne trpi kvaliteta in da se stroški ne povečajo. Pri

manjših projektih pa predlagam, da se po vsakem zaključku izdela zabeležko o nepričakovanih situacijah in o sprejetih ukrepih za njihovo odstranitev ter se jih arhivira. Pred začetkom podobnega projekta pa se te zabeležke pregleda in pripravi na morebitna tveganja.

**TABELA 3: Skrčen terminski plan projekta Hotel Center Ljubljana**

OPIS DEL	Ostala oprema	Montaža senčil	Montaža pohištva	Vrata in podboji	Montaža svetil	Podopolagalska dela	Montaža sanit. opreme	Keramičarska dela	Slikopleskarska dela
1. dan									
2. dan									
3. dan									
4. dan									
5. dan									
6. dan									
7. dan									
8. dan									
9. dan									
10. dan									
11. dan									
12. dan									
13. dan									
14. dan									
15. dan									
16. dan									
17. dan									
18. dan									
19. dan									
20. dan									
21. dan									
22. dan									
23. dan									
24. dan									
25. dan									
26. dan									
27. dan									
28. dan									
29. dan									
30. dan									
31. dan									
32. dan									
33. dan									
34. dan									
35. dan									
36. dan									
37. dan									
38. dan									
39. dan									
40. dan									
41. dan									
42. dan									
43. dan									
44. dan									
45. dan									
46. dan									
47.–53. dan							7 DNI REZERVE ZA POPRAVILA		

Vir: Lastni vir.

Menim, da podjetje Incom group, d. o. o., kot priznано podjetje po kvalitetni, temeljiti in korektni izvedbi ne bi dopustilo slabše kvalitete. Razlog je verjetno tudi v tako široko zastavljenem terminskem planu, ki daje izvajalcem dovolj časa, da opravijo svoje delo kvalitetno. V podjetju pa se zavedajo, da s kvaliteto pade tudi ugled, ki se ga gradi več let. Prav tako se zavedajo, da s prisiljeno hitrejšo izvedbo pride do več napak. Z zmanjšanjem stroškov izvedbe na tak način pa ob kasnejših popravkih in reklamacijah le te narastejo, pogosto še višje kot ob »zdravo« planirani izvedbi.

Seznam aktivnosti je za izvedbo projekta Hotel Center Ljubljana izdelan dovolj podrobno in pregledno. Pri planiranju manjših projektov pa bi predlagala, da se naredi splošen seznam aktivnosti, ki bi se za posamezni projekt prilagodil. S tem bi podjetje imelo boljši pregled in za izdelavo seznama ne bi porabili veliko časa.

**TABELA 4: Predlog splošnega seznama aktivnosti za manjše projekte**

<b>1 TALNE OBLOGE</b>
1.1 NAROČILO IN DOBAVA TALNIH OBLOG
1.2 IZBIRA POLAGALCEV TALNIH OBLOG
1.3 PREGLED TALNE OBLOGE IN KVALITETE PODLAGE
1.4 POLAGANJE TALNIH OBLOG
<b>2 TEKSTILNI INTERIER</b>
2.1 NAROČILO IN DOBAVA TEKSTILA
2.2 IZBIRA ŠIVILJSTVA
2.3 ŠIVANJE
2.4 DOBAVA IN MONTAŽA TEKSTILNIH IZDELKOV

Vir: Lastni vir.

Pri izvajanju manjših projektov menim, da podjetje opravlja kadrovanje, vodenje, komuniciranje in motiviranje korektno in kvalitetno. Velika prednost podjetja je v njegovi hitri odzivnosti in zmožnosti prilagajanja na spremembe. Pri izvedbi projekta Hotel Center Ljubljana pa priporočam predvsem formalno komuniciranje oziroma, da se vsak neformalni dogovor zapiše tudi v pisni obliki. Motiviranje bo imelo večji pomen pri opravljanju aktivnosti montaža zaves in posteljnih pregrinj, ko bodo dela izvajali monterji podjetja Incom group, d. o. o.. Pri opravljanju te aktivnosti bi pozitiven učinek doprineslo motiviranje kot je bilo izvedeno pri projektu Plava laguna, saj bo v tistem času vodja projekta prezaposlen, da bi vodil monterje kot pri manjših projektih.

Pri projektu Hotel Center Ljubljana je planirana dnevna kontrola na objektu. Preverjalo se bo dejansko stanje, ugotavljalo odmike od planiranega in seznanjalo z nadaljnjimi deli. Ob velikih odstopanjih se bo prilagajalo in po potrebi spreminjalo plan za naprej. V dnevno kontrolo bo vključeno tudi izpolnjevanje gradbene knjige, kjer bo zapisan dnevni napredek del na objektu. Predlagam, da se po vsaki

zaključeni aktivnosti skliče sestanek z izvajalcem zaključene ter izvajalcem naslednje aktivnosti. Ob prisotnosti obeh naj se pregleda stanje, ki ga izvajalec predaja naslednjemu. S tem lahko naslednji izvajalec predhodno pove, če je izvedba njegovih aktivnosti mogoča, in potrdi, da ni nikakršnih ovir za izvedbo. Pri teh sestankih je obvezen zapisnik, ki ga podpišeta oba izvajalca.

## **7 ZAKLJUČEK**

Projekti vsebujejo nove in neznane naloge, zahtevajo prave ljudi ob pravem času in imajo strogo časovno omejenost. Cilji projektov so povezani z roki, stroški in kakovostjo.

Za življenjski cikel projekta je značilen počasen začetek, hitra izvedba in počasen konec. Ob rojstvu projekta potekajo dejavnosti, ki zagotavljajo njegovo smotrnost izvedbe. Na tem mestu opredelimo namen, cilje, okvirne vsebine projekta, določimo projektnega managerja in pripravo okvirnega plana projekta. Obseg dela in nastali stroški v tej fazi še niso visoki. Nato delo na projektu steče. Obseg dela in stroški so visoki, projekt hitro napreduje. To fazo zaključimo s kontroliranjem opravljenega dela s planiranim. Zaključevanje projekta nato poteka spet počasneje, saj je potrebno opraviti zaključna dela. Vloženo delo in stroški so nižji.

Projektni management je planiranje, uveljavljanje in kontrola projekta z namenom zadovoljevanja potreb in pričakovanj udeležencev projekta. Njegov cilj je izvedba celotnega obsega projekta ob sodelovanju ljudi, primerno organiziranih, v dogovorjenih rokih, z določenimi sredstvi in želenim učinkom.

Planiranje projekta je celovito načrtovanje vseh aktivnosti v projektu in usklajevanje le-teh ob upoštevanju njihove povezanosti, trajanja, zaposlenih in stroškov. Planiranje izvedbe projekta omogoči uskladitev aktivnosti tako, da je čas trajanja projekta čim krajši, potrebno število zaposlenih in potreben obseg sredstev pa sta čim nižja.

Uveljavljanje je faza, sestavljena iz kadrovanja, vodenja, komuniciranja in motiviranja. Tu pride do izraza pomembnost pravilne izbire kadrov, pomembnost vodenja, medsebojnega komuniciranja članov projektne skupine, ki morajo biti tudi ustrezno motivirani.

Kontroliranje projekta omogoča ugotavljanje vsebinskega, rokovega in organizacijskega odstopanja dejanske izvedbe od planirane. Vključuje zbiranje, registriranje in sporočanje informacij v zvezi z izvajanjem projekta, ki projektному managerju omogočajo, da na osnovi dobljenih informacij primerja dejansko stanje s

planiranim ter v primerih, ko pride do odstopanj od plana, z ustreznimi ukrepi popravi odstopanja.

Projekti opremljanja interierja so kot ostala projektna dela, saj dva projekta nista nikoli povsem enaka. Skoraj vsakič se pri opremljanju interierja zgodi, da celo en prostor ni enak drugemu v zgradbi, ki se jo opremlja ali prenavlja.

Glede na vrsto projekta podjetje Incom group, d. o. o., uvrščam med gradbene projekte, saj spada oprema interierja med zaključna dela v gradbeništvu. Glede na kategorijo velikost in kompleksnost projekta pa je povsem odvisno od vsakega posameznega projekta. Na primer, pri kompletni prenovi sob in ostalih prostorov nekega velikega hotela je projekt velik in kompleksen, saj je potrebnih več različnih meritev, izračunov in potrebna je previdnejša organizacija samega projekta. Projekt, kot je opremljanje manjšega poslovnega objekta z zavesami z enakimi enostavnimi okni, pa zahteva precej manj organizacije, časa, meritev ter izračunov. Taki projekti pa spadajo med majhne in enostavne.

Podjetje Incom group, d. o. o., je družinsko podjetje, ki si je skozi vsa leta delovanja pridobilo bogate izkušnje in zavidanja vreden sloves uglednega, kvalitetnega, korektnega in natančnega izvajalca ponujenih del. Poslovanje se bo še širilo, saj se jeseni selijo v nove prostore, kjer bodo priložnost ponudili tudi novi delovni sili in k izvajanju in poslovanju pristopili še bolj strokovno kot do sedaj.

V podjetju Incom group, d. o. o., se zavedajo pomembnosti zanesljive in kakovostne izvedbe v dogovorjenem roku. Vedno stremijo k temu, da so rezultati ugodni tako za podjetje samo kot tudi za naročnika.

V zadnjih letih se podjetje vse večkrat pojavlja kot nadzornik in koordinator projektov. Pred njimi je izvedba zanimivega projekta, in sicer opremljanje novo izgrajenega Hotela Center Ljubljana.

Proučevani projekt je eden večjih in kompleksnih projektov za podjetje Incom group, d. o. o.. Glavni namen projekta je kvalitetno bivanje bodočih gostov in zadovoljstvo naročnika.

Intervju z direktorico podjetja in proučevanje omenjenega projekta kaže, da podjetje deluje strokovno in temeljito. Še enkrat pa bi poudarila le eno pomanjkljivost, to je planiranje projektne tveganj. Kot izvajalec je podjetje imelo zelo različne projekte, objekte in razmere, v katerih je opravljalo svoje delo, zato bodo tabele tveganj pri opravljanju izvajanja celotnih projektov večkrat v pomoč.

Največja pozitivna lastnost podjetja pa je, da imajo zelo majhno število reklamacij, kar pomeni, da so dela res kvalitetno opravljena in izvedena vedno do

dogovorjenega roka. To dokazuje tudi vračanje dosedanjih in pridobivanje novih priznanih naročnikov.

## LITERATURA IN VIRI

### Literatura

1. Andersen S. Erling, et al.: Goal directed project management. London: Coopers & Lybrand, leto 1998. 244 str.
2. Burke Rory: Project Management – Planning & Control Techniques. Third Edition. United Kingdom: John Wiley & Sons Ltd., 1999. 390 str.
3. Chapman Chris, Ward Stephen: Project Risk Management. New York: John Wiley & Sons, Inc., 1997. 319 str.
4. Cleland I. David: Project management – Strategic design and implementation. New York: McGraw – Hill, leto 1999. 560 str.
5. Florjančič Jože et al.: Operativni management. Kranj: Moderna organizacija, 1995. 483 str.
6. Hauc Anton: Projektni management. Ljubljana: GV založba, 2002. 336 str.
7. Kerzner Harold: Project management – a systems approach to planning, scheduling and controlling. New York: Van Nostrand Reinhold, 1992. 1023 str.
8. Lawton Alan, Rose Aidan G.: Organization and management in the Public Sector. London: Pitman, 1991. 207 str.
9. Lewis P. James: Mastering project management – applying advanced concepts of systems thinking, control and evaluation, resource allocation. New York: McGraw – Hill, leto 1998. 319 str.
10. Lientz P. Bennet, Rea P. Kathryn: Project management for the 21st century. San Diego: Academic Press, leto 1998. 339 str.
11. Lipovec Filip: Razvita teorija organizacije: Splošna teorija organizacije združb. Maribor: Založba Obzorja, 1987. 365 str.
12. Lukin Zore: Analiza stanja projektnega managementa v slovenskih podjetjih. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002. 92 str.
13. Meredith R. Jack, Mantel J. Samuel: Project Management. A Managerial Approach. Third Edition. New York: John Wiley & Sons, 1995. 767 str.



14. Meredith R. Jack, Mantel J. Samuel Jr.: Project Management. A Managerial Approach. Fourth Edition. New York: John Wiley & Sons, 2000. 616 str.
15. Možina Stane et al.: Management. Radovljica: Didakta, 1994. 1072 str.
16. PMI Standards Committee: A Guide To The Project Management Body of Knowledge. USA: Project Management Institute, 1996. 176 str.
17. Prusnik Alojz: Projekt, organizacija, dokumentacija, nadzor. Ljubljana: Državna založba Slovenije, 1992. 109 str.
18. Rauh Primož: Kako uspešno izvajati projektno delo – praktični primer projekta v NLB, d. d.. Specialistično delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta. 2003. 57 str.
19. Rozman Rudi: Planiranje poslovanja podjetja. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1993. 298 str.
20. Rozman Rudi et al.: Management. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1993. 312 str.
21. Rozman Rudi: Analiza in projektiranje organizacij. Gradivo za učbenik. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1994. 189. str.
22. Rozman Rudi: The Relationship Between Strategies and Projects. SENET Review, Ljubljana, 1 (2000), 1, str. 54–59.
23. Trtnik Boris: Še o talnih oblogah. Gradim, Ljubljana. 2002, 2, str. 100–101.
24. Trtnik Boris: Tla. Gradim, Ljubljana. 2003, 3, str. 96–98.
25. Trtnik Boris: Barve okoli nas. Pohištvo oprema, Ljubljana. 2004, 2, str. 14–17.
26. Turner J. Rodney: The handbook of project – based management: improving the processes for achieving strategic objectives. London: McGraw – Hill, leto 1993. 540 str.
27. Zorko Aleksandra: Ko so nam sončni žarki odveč. Delo in dom, priloga Dela in Slovenskih novic, Ljubljana. 13 (2005), 23, str. 18–19.
28. Zorko Aleksandra: Lahke tkanine in sončne barve. Delo in dom, priloga Dela in Slovenskih novic, Ljubljana. 13 (2005a), 23, str. 20–21.

## Viri

1. CCTA: Managing Successful Projects with PRINCE 2. United Kingdom: CCTA, 1999. 342 str.
2. Dokumentacija podjetja Incom group, d. o. o..
3. Gradivo s predavanj na EF, leto 2004.
4. Gradnja & Oprema, tematski priročnik:  
URL: [http://www.politron-mp.si/revija/dnevne/pohistvo\\_dnevne\\_sobe\\_2.htm](http://www.politron-mp.si/revija/dnevne/pohistvo_dnevne_sobe_2.htm), 26. 07. 2005.
5. Gradnja & Oprema, tematski priročnik:  
URL: [http://www.politron-mp.si/revija/tla\\_99/tla\\_99.htm](http://www.politron-mp.si/revija/tla_99/tla_99.htm), 26. 07. 2005.
6. Gradnja & Oprema, tematski priročnik:  
URL: [http://www.politron-mp.si/revija/tla\\_99/tla\\_od\\_plute.htm](http://www.politron-mp.si/revija/tla_99/tla_od_plute.htm), 26. 07. 2005.
7. Intervju z direktorico podjetja Incom group, d. o. o., Ano Verhovec.
8. Mladinska knjiga:  
URL: <http://www.mladinska.com/emagarticle.asp?docid=3647&emag=Raziskujemo>, 08. 08. 2005.
9. Mladinska knjiga:  
URL: <http://www.mladinska.com/emagarticle.asp?docid=19828&emag=Raziskujemo>, 08. 08. 2005.
10. Pogodba za objekt Hotel Center Ljubljana.
11. Ponudbe podizvajalcev.
12. Poslovni načrt podjetja Incom group, d. o. o., 2006. 27 str.

## **PRILOGE**

## **PRILOGA 1: Intervju z direktorico podjetja Incom group, d. o. o., Ano Verhovec**

Intervju z direktorico podjetja Incom group, d. o. o., je potekal dne 11. 05. 2006. Sestavljen je iz štirih sklopov, ki so Zgodovina podjetja, Struktura in odnosi v podjetju, Projekti v podjetju ter Prihodnost podjetja. Odgovori na vprašanja so zapisani na podlagi narejenih zabeležk.

### A. Zgodovina podjetja

*1. Kakšen je bil začetek poslovanja podjetja Incom group, d. o. o., (leto začetka, število zaposlenih, začetna dejavnost)?*

Podjetje Incom group, d. o. o., je bilo ustanovljeno leta 1989. Resneje je začelo delovati leta 1991. Skozi ves čas poslovanja je bilo in ostaja družinsko podjetje. V začetku poslovanja je podjetje imelo enega zaposlenega in nato kmalu še dva dodatno, danes pa je v podjetju osem zaposlenih. Podjetje se že od začetka ukvarja z opremljanjem interierja, natančneje na samem začetku z zavesami, za katere so blago dobavljali samo na domačem trgu. Prvi dobavitelji so bili Dekorativna, Velana, Ibi Kranj in drugi. Po osamosvojitvi Slovenije pa je slovenska tekstilna industrija zašla v krizo. Podjetje Incom group, d. o. o., je pričelo z uvažanjem iz tujine in s tem so razširili tudi tekstilni asortiman (talne obloge, pregrinjala itd.). Po treh letih delovanja so ponudbo talnih oblog razširili na talne obloge iz gume, PVC, linoleja, itd.. Hkrati se je ustanovila druga dejavnost podjetja, in sicer opremljanje in dobava zdravstvene opreme (vozički, postelje, zaščitne letve itd.) za zdravstvene domove, domove starejših občanov in Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije.

*2. Kdaj in katere so bile prelomnice v poslovanju podjetja?*

Prva prelomnica je bila kriza slovenske tekstilne industrije, ko se je podjetje z iskanjem dobaviteljev usmerilo na tuji trg. Z usmeritvijo se je razširil tudi tekstilni asortiman. Po treh letih je podjetje doživelo novo prelomnico z razširitvijo ponudbe talnih oblog in hkrati vključitvijo nove dejavnosti podjetja, opremljanje in dobava zdravstvene opreme zdravstvenim ustanovam. V letu 2006 pa se bo zgodila še ena prelomnica, in sicer selitev v nove poslovne prostore.

*3. V čem se je začetna vizija razlikovala od današnje?*

Strategija podjetja Incom group, d. o. o., je že od nekdanj tako imenovana step by step oziroma postopna rast, ki se je do danes tudi realizirala. Enaka na splošno ostaja tudi v prihodnje. Bolj natančno so strateški cilji zagotavljati stabilno poslovanje in razvoj podjetja ter s tem zagotavljati svojim zaposlenim primerno socialno varnost. Tudi v

prihodnje ostaja želja ohranjati image priznanega podjetja pri izvedbi celostnih tekstilnih dekoracij hotelov, restavracij, poslovnih prostorov, casinojev, prepoznavnosti podjetja na področju oskrbe zavarovancev s kakovostnimi tehničnimi pripomočki ter prepoznavnosti podjetja pri dobavi investicijske opreme na področju zdravstva in socialnega skrbstva. Podjetje se bo jeseni leta 2006 preselilo v nove prostore, kjer bosta obe dejavnosti in skladišče locirani skupaj. Načrtujejo pa se tudi nove zaposlitve.

## B. Struktura in odnosi v podjetju

### *1. Koliko je zaposlenih v podjetju Incom group, d. o. o., danes?*

Danes je v podjetju Incom group, d. o. o., 8 zaposlenih, v prihodnosti pa se načrtujejo še nove zaposlitve.

### *2. Kakšna je organizacijska struktura podjetja?*

Podjetje vodita dva direktorja, za dejavnost opremljanje interierja ter za dejavnost opremljanja in dobavljanja zdravstvene opreme zdravstvenim ustanovam. Trenutno ima podjetje enega managerja projektov oziroma vodjo projektov. V projektni pisarni in finančnem oddelku je po en, v tehničnem servisu pa po trije zaposleni. Oba direktorja se večinoma pojavljata tudi kot vodji projektov. Vsem vodjem projektov je v pomoč projektna pisarna, ki opravlja administrativna dela. Finančni oddelek pa je podrejen vsakemu vodji projektov, saj se vsak projekt vodi ločeno. Zaposleni v tehničnem servisu sodelujejo pri vseh projektih, v visoki sezoni pa se v ta oddelek zaposli dodatno delovno silo preko študentskih servisov. Podjetje na zunaj sodeluje tudi z zunanjimi komercialisti, dobavitelji, polagalci talnih oblog in šiviljami.

### *3. Kakšni so poslovni rezultati (rast dobička, donosnost, rast prihodkov)? Dosegate (presegate) planirane rezultate?*

Nepisano pravilo je, da je potrebno hotel ali drug turistični objekt za nastanitev prenavljati vsakih sedem let, če želi ponudnik ostati v koraku s časom. Tako se je v povojnem času na omenjenem območju opravljala potrebna obnova in takšno obdobje se začena tudi s prihajajočimi leti. Za razliko od prejšnjega obdobja to obdobje prinaša bolj bogato obnovo in dodatno gradnjo, saj se Hrvaška in druge vzhodne države pripravljajo za vstop v Evropsko unijo. Pridobivajo tudi sredstva na te vrste razpisih, veliko zanimanje pa kažejo tudi tuji vlagatelji, kar posledično pomeni višji standard. Višina prihodkov podjetja Incom group, d. o. o., pa je v veliki meri odvisna od trga na področju Jadranskega primorja (natančneje na Hrvaškem in v Črni gori). Podjetje je ves čas poslovanja dosegalo pozitivno rast. V času krize v tekstilni industriji je imelo manjši padec, ki ga je rešilo s pridobitvijo dobaviteljev s

tujih trgov. Hkrati z razširitvijo ponudbe in nove dejavnosti se je zaposlilo dodatne ljudi in povečalo sredstva. Leto 2006 pa je še eno leto, ki bo pustilo pozitivni pečat v številkah. Z nakupom novih poslovnih prostorov se bo zmanjšal strošek za najemnine skladiščnih prostorov, poslovni prostori, ki so v lasti podjetja, pa se bodo oddajali.

#### *4. Kakšna je komunikacija, motivacija, vodenje, kadrovanje v podjetju?*

Komunikacija poteka večinoma prek telefona, e-pošte in osebno na rednih in izrednih sestankih, ki so skupinski in individualni. Interni redni jutranji sestanki potekajo približno četrte ure, kjer se pripravlja plan dneva in razdeljuje naloge. Po potrebi se skliče tudi tedenske sestanke, kjer se bolj podrobno organizira delo za daljši čas.

Z letom 2005 se je v podjetju uvedlo nov sistem motiviranja, ki je prinesel veliko pozitivnih lastnosti. Drugi način motiviranja pa so dodatne ugodnosti, ki jih podelijo nepričakovano, kot so frizerstvo za ženske, obleke, vikend paketi in drugo. V podjetju pa opažajo, da kot velik motivator deluje tudi besedna pohvala na skupinskem sestanku ali pred naročnikom.

Vodstvo podjetja ni klasično vodstvo, ki bi samo delegiralo naloge, ampak se poleg samega vodenja podjetja vključuje tudi kot projektni manager. Poistoveti se z ostalimi managerji projektov in jim pomaga, svetuje ter vodi svoje projekte.

Projektni managerji si sami izberejo člane projektne tima s pomočjo narejene baze podizvajalcev. V bazi so zabeležke izkušenj preteklih sodelovanj s posameznim podizvajalcem in tako poiščejo partnerja, ki je najprimernejši za trenutni projekt in najbolj ugoden. Če se izvaja nizko proračunski projekt, potem se vključi partnerje, ki kvalitetno izvedejo delo tudi za nižjo ceno. Nekatera šiviljstva bolje opravijo šivanje klasičnih zaves, druga bolje šivanje rolojev in panelnih zaves. V bazi si poleg tega zabeležijo tudi opombe, kot so sposobnosti dela pod pritiskom, dovednost za dodatne spremembe, število fizičnih delavcev in podobno.

#### *5. Lansko leto ste uvedli nov sistem nagrajevanja. Kako je vplival na zaposlene, poslovanje in posredno na kvaliteto?*

V novem sistemu vsak manager projekta predstavlja podjetje. S tem prevzema skrb za svoje projekte v smislu, da varčno razporeja delavce tehničnega servisa, jih nadzira in planira, tako da mu na projektu povzročijo čim manj potnih stroškov, dnevnic itd.. Sistem motiviranja je drugačen od starega tudi v tem, da je projektni manager bolj nagrajen, če sam sklene novi posel. Managerji projektov so s tem načinom postali bolj skrbni, odgovorni, učinkovitejši in bolj pozorni na stroške, ki nastajajo pri projektih. Kvaliteta izvedenih projektov ni padla. Ker managerji projektov tudi sami prinesejo posel, vodstvo ni več edino, ki bi skrbelo za prihodnost podjetja. S tem se je tudi izboljšalo oz. razširilo poslovanje.

6. Katere so vaše konkurenčne prednosti in kako jih dosegate (čas, kakovost, stroški)?

Konkurenčna prednost podjetja je celovita ponudba opreme interierja na enem mestu, in sicer od zaves, senčil, pregrinjal, prtov, tekstilnih sten do talnih oblog. Naročnik si sam izbere material, barvo, design, obliko, kvaliteto. Poleg tega si lahko izbere tudi cenovni rang, ki pa pri nižji cenovni ponudbi ohranja kvaliteto izdelka. Za bolj zahtevne kupce pa nudijo tudi individualne oziroma unikatne vzorce talnih oblog, ki lahko vsebujejo zgodovinske grbe, poljubne motive itd.. Tako lahko vzorec iz drugega dela interierja uporabijo tudi v talni oblogi in tako povežejo ali dopolnijo stil opremljanja. Prednost sodelovanja s podjetjem Incom group, d. o. o., pa je tudi v njihovi hitri odzivnosti, saj zaradi dolgoletnega sodelovanja z njihovimi dobavitelji omogočajo dobavo v kratkem roku.

### C. Projekti v podjetju

1. Izdelujete pri vsakem planiranju projektov Ganttogram, tabelo aktivnosti, tabelo tveganj? Arhivirate te dokumente?

Podjetje Incom group, d. o. o., je v preteklosti nastopalo v projektih kot eden izmed izvajalcev, v prihodnosti pa bo vedno večkrat nastopalo kot projektno podjetje. Kot izvajalec je podjetje planirane aktivnosti, terminske plane in ostalo potrebno pridobivalo od nadzornika, ki je bil za objekt odgovoren. Kot projektno podjetje pa pred uveljavljanjem projekta izdelava terminski plan in seznam aktivnosti. Tveganja ne predvidevajo, ker so si objekti in sami projekti tako zelo različni, da jim tabele tveganj prejšnjih projektov niso v pomoč. Namesto tabele tveganj imajo izdelane baze dobaviteljev, polagalcev talnih oblog, šiviljstev in drugih, kjer imajo zabeležene njihove značilnosti. Zavarujejo pa se tudi s podpisom pogodbe, kjer so dela v naprej določena in s tem tudi stroški z oceno nepredvidenih del v vrednosti 5 % od ponudbene vrednosti. Ob vsaki nepredvideni situaciji se tudi naknadno dogovorijo ali se dodatna dela izvedejo in kdo bo kril stroške. Proti neplačilu pa se pri domačih naročnikih zavarujejo z zahtevo avansa, pri tujih pa z bančno garancijo .

2. Kako izbirate podizvajalce projektov?

Podjetje podizvajalce izbira na podlagi zapisanih preteklih izkušenj, če so z njimi že sodelovali. Vedno tudi pridobijo več ponudb, med katerimi podjetje vedno izbere najugodnejšega, najkvalitetnejšega ponudnika in nikoli ne izbere podizvajalca samo na podlagi najcenejše ponudbe. Izberejo ponudnika iz tako imenovane zlate sredine, s katerim se pred podpisom pogodbe pogajajo za dodaten popust.

*3. Kakšen način komuniciranja uporabljate med potekom projekta (e-pošta, sestanki, telefon, ...)?*

S strankami (investitorji, naročniki, arhitekti) se komunicira veliko prek telefona, e-pošte in po potrebi skliče sestaneke, odvisno od vrste in obsega projekta. Posebej se poudarja, da je nujno potrebno vse dodatne dogovore med potekom projekta zapisati v obliki zapisnika.

*4. Ali med izvajanjem projekta kontrolirate potek? Imate kontrolne sestanke?*

Med izvajanjem projekta podjetje izvaja dnevno kontrolo na objektu, izjemoma kontrolo prek telefona. Pri dnevni prisotnosti na objektu se preveri dejansko stanje, ugotavlja odmike, seznanja z nadaljnjimi deli tega dne oziroma ob velikih odstopanjih ukrepa s spremembo plana. Pri dnevni kontroli se pri velikih projektih vodi tudi gradbeno knjigo, kjer je vpisano, do katere faze so bila tisti dan dela narejena.

*5. Kako pri projektih skrbite za kakovost storitev in s tem na koncu zadovoljstvo naročnika?*

Veliko pozornosti se namenja zanesljivosti in kakovosti. Podjetje se zaveda, da bo le z zanesljivo in kakovostno izvedbo doseglo zadovoljstvo naročnika in tako lahko napredovalo na dolgi rok. Delo se usmerja tako, da se vedno išče rešitve, ki so primerne tako za podjetje kot tudi za naročnika. Pri tem se postavlja v ospredje izbor kvalitetnih in zanesljivih dobaviteljev, podizvajalcev, sodelavcev, zadovoljstvo investitorja in uporabnikov objekta. Kakovost in zadovoljstvo zagotavlja tudi ravnanje po dogovorih določenih v pogodbah. Nikoli se ne izvaja nobenih improvizacij pri izvedbi storitev oziroma pri uporabljenih dodatnih materialih (npr.: slabši knauf vložki, slabša kvaliteta lepila itd.). Podjetje vedno, če je možno, ugotovi dodatnim željam naročnika in je dozvetno za manjše spremembe tudi med samim projektom ali za večje spremembe proti plačilu.

*6. Kako nadzorujete stroške pri projektu?*

Za stroške projektov se podjetje Incom group, d. o. o., dogovori z naročnikom že v pogodbi in se jih je treba držati. Seveda vsi podizvajalci in dobavitelji prej v obliki ponudbe pisno potrdijo, za kakšno plačilo bodo izvedli dela. Podjetje izmed ponudb podizvajalcev izbere najboljšega, najkvalitetnejšega, najbolj zanesljivega, najbolj korektnega. Ponavadi ni izbran najcenejši, temveč podizvajalec, ki ponuja srednjo ceno. Pri podpisu pogodbe pa se dogovori še za dodatni popust in s tem pridobi kvaliteto za ugodno ceno.



## *7. Kako poskrbite, da so vaši projekti pravočasno izvedeni?*

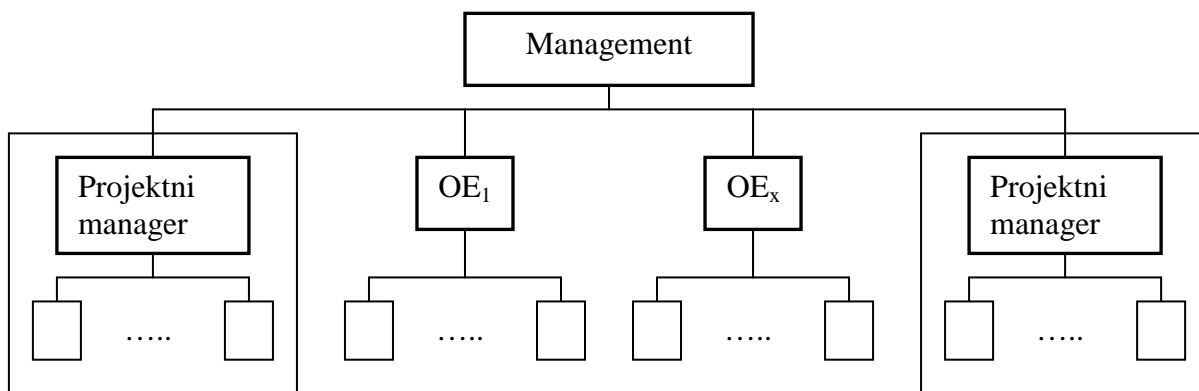
Podjetje je znano po zanesljivi in kvalitetni izvedbi v dogovorjenem roku. Roki končanja projektov so dogovorjeni v pogodbi z naročnikom, prav tako so dogovorjeni roki v pogodbi s podizvajalci. Dolgoletno poslovanje je prineslo tudi izkušnje in formiral se je izbor zanesljivih in kvalitetnih podizvajalcev. Če pa pride do nepričakovanih situacij, morebitnega zamujanja, podjetje takoj reagira in zaposli dodatne podizvajalce ali uvede delo med vikendom. Nikoli pa zaradi zamujanja ali karkoli drugega ne trpi kvaliteta.

## Č. Prihodnost podjetja

### *1. Kakšna je nadaljnja razvojna strategija podjetja Incom group, d. o. o.?*

Podjetje Incom group, d. o. o., se vključuje v posamezne faze prenov objektov na področju tekstilnih talnih oblog ter tekstilnega dela interierja, kar predstavlja zavese s karnisami, namizno dekoracijo, senčila, posteljna pregrinjala in tapeciranje oblazinjenega pohištva. Glavni cilji vseh projektov so zadovoljstvo investitorja z načinom dela, kvaliteto in materiali, optimalno naročilo materialov ter s tem optimalno stanje zalog, visoko kvalitetna izvedba storitev, optimalna poraba materialov ter dokončanje del v predvidenem roku. Namen projektov pa je povečati tržni delež, doseči zastavljeno donosnost projekta, vzpostaviti dolgoletne poslovne odnose, ki temeljijo na korektni, konkurenčni in kvalitetni izvedbi del s poudarkom na iskanju skupnih interesov in koristi. S takim načinom dela podjetje izboljšuje kvaliteto bivanja, pripomore h kakovostnejšemu poslovanju investitorja, s tem pa tudi sebi odpira možnosti za pridobitev novih projektov. Do danes je podjetje delovalo v Sloveniji, v državah bivše Jugoslavije (Makedonija, Srbija, Bosna, Hrvaška, Črna gora) in v drugih državah (Rusija, Poljska in Avstrija). V prihodnosti se bo vse bolj usmerjalo na države Evropske unije in druge vzhodne države, ustanovila pa se bo tudi poslovna enota, verjetno na Hrvaškem. Vizija podjetja pa je biti stalni izvajalec, partner verig hotelov, ki bi jim s celotnim opremljanjem ali prenavljanjem ohranjali dušo, dodajali ali spreminjali karakter.

## PRILOGA 2: Čista projektna organizacija

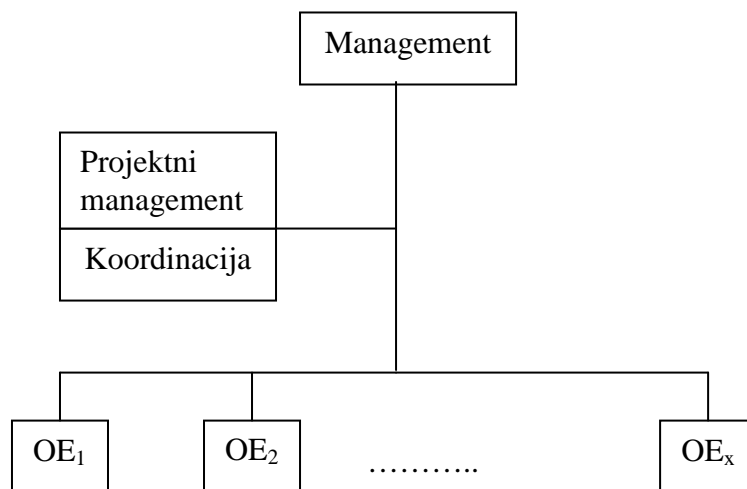


Simboli:

OE = organizacijska enota

Vir: Hauc: Projektni management, str. 270.

### PRILOGA 3: Vplivna projektna organizacija

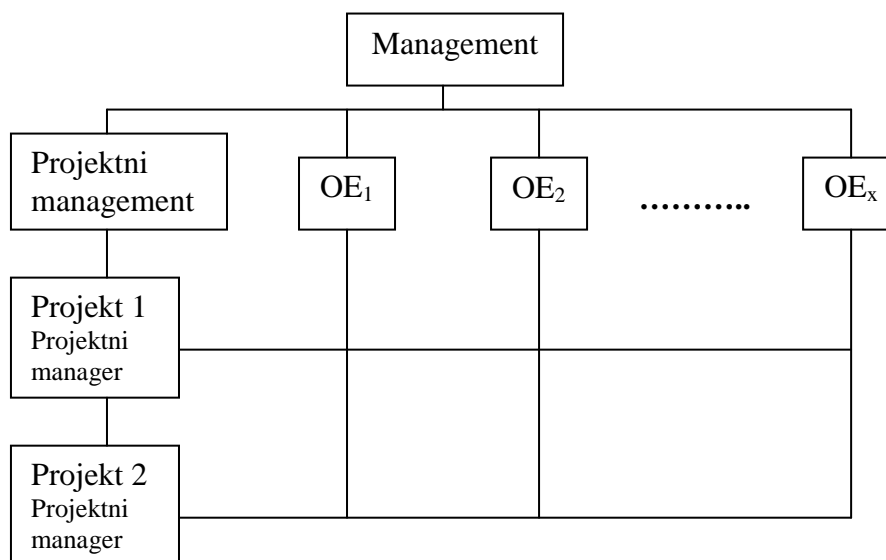


Simboli:

OE = organizacijska enota

Vir: Hauc: Projektni management, str. 271.

## PRILOGA 4: Matrična projektna organizacija



Simboli:

OE = organizacijska enota

Vir: Hauc: Projektni management, str. 271.

## **PRILOGA 5: Seznam aktivnosti – WBS projekta Hotel Center Ljubljana**

### **1 SLIKOPLESKARSKA DELA**

- 1.1 KITANJE
- 1.2 GLAJENJE
- 1.3 SLIKANJE

### **2 KERAMIČARSKA DELA**

- 2.1 POLAGANJE KERAMIKE
- 2.2 FUGIRANJE

### **3 KOPALNIŠKA OPREMA IN OPREMA SANITARIJ**

- 3.1 KOPALNICE SOB
- 3.2 SANITARIJE RESTAVRACIJA
- 3.3 SANITARNA OPREMA – SLUŽBENI PROSTORI

### **4 TALNE OBLOGE**

- 4.1 IZRAVNALNA MASA
- 4.2 POLAGANJE TALNIH OBLOG
- 4.3 STENSKÉ OBROBE
- 4.4 PROTIPRAŠNI PREMAZ V KLETI

### **5 SVETILA**

- 5.1 SVETILA ZA HOTELSKE SOBE
- 5.2 SVETILA ZA PROSTORE RESTAVRACIJE, HODNIKOV, STOPNIŠČ  
IN RECEPCIJE
- 5.3 SVETILA ZA PROSTORE SANITARIJ, KUHINJE, KLETNE  
IN SKLADIŠČNE PROSTORE

### **6 NOTRANJA VRATA**

- 6.1 NOTRANJA VRATA ZA SOBE
- 6.2 NOTRANJA DRSNÁ VRATA ZA KOPALNICE
- 6.3 NOTRANJA STEKLENA VRATA ZA RESTAVRACIJO
- 6.4 NOTRANJA DVOJNA VRATA ZA PREHODE
- 6.5 NOTRANJA DRSNÁ VRATA ZA RECEPCIJO
- 6.6 NOTRANJA VRATA ZA OSTALE PROSTORE

### **7 MIZARSKA DELA**

- 7.1 POHIŠTVO HOTELSKE SOBE
- 7.2 POHIŠTVO RESTAVRACIJA
- 7.3 POHIŠTVO PISARNA
- 7.4 POHIŠTVO HODNIKI
- 7.5 POHIŠTVO RECEPCIJA
- 7.6 POHIŠTVO KLETNI PROSTORI

### **8 ZAVESE IN POSTELJNA PREGRINJALA**

- 8.1 KRNIŠE
- 8.2 LAHKE ZAVESE
- 8.3 DEKORATIVNE ZAVESE
- 8.4 POSTELJNA PREGRINJALA ZA HOTELSKE SOBE

### **9 OSTALA OPREMA**

- 9.1 MONTAŽA TV
- 9.2 MONTAŽA MINI BAR
- 9.3 POSTAVITEV OSTALE POHIŠTVENE OPREME (KOŠI, STOJALA, ...)

Vir: Dokumentacija podjetja Incom group, d. o. o..

## PRILOGA 6: Terminski plan projekta Hotel Center Ljubljana

OPIS DEL	Slikopleskarska dela	Keramičarska dela	Montaža sanit. opreme	Podopolagalska dela	Montaža svetil	Vrata in podboji	Montaža pohištva	Montaža senčil	Ostala oprema
1. dan									
2. dan									
3. dan									
4. dan									
5. dan									
6. dan									
7. dan									
8. dan									
9. dan									
10. dan									
11. dan									
12. dan									
13. dan									
14. dan									
15. dan									
16. dan									
17. dan									
18. dan									
19. dan									
20. dan									
21. dan									
22. dan									
23. dan									
24. dan									
25. dan									
26. dan									
27. dan									
28. dan									
29. dan									
30. dan									
31. dan									
32. dan									
33. dan									
34. dan									
35. dan									
36. dan									
37. dan									
38. dan									
39. dan									
40. dan									
41. dan									
42. dan									
43. dan									
44. dan									
45. dan									
46. dan									
47. dan									
48. dan									
49. dan									
50. dan									
51. dan									
52. dan									
53. dan									
54. dan									
55.–61. dan	7 DNI REZERVE ZA POPRAVILA								

Vir: Dokumentacija podjetja Incom group, d. o. o..

## PRILOGA 7: Tabela tveganja

AKTIVNOST	MOŽNA TVEGANJA	VPLIV NA STROŠKE (I)	VERJETNOST (P)	FINANČNI VPLIV (I*P)	VZROKI ZA TVEGANJE	PROTIUKREP	ODGOVORNI
1. Slikopleskarska dela	vlaga	200.000,00	0,50	100.000,00	vremenske razmere jeseni	najem razvlažilca	Pleskar, d. o. o.
2. Keramičarska dela	zamuda dobavitelja	500.000,00	0,15	75.000,00	težave pri prevozu, zamuda proizvodnje	kontroliranje pri izvajalcu	Ploščica, s. p.
3. Kopalniška oprema in oprema sanitarij	zamuda dobavitelja	800.000,00	0,10	80.000,00	težave pri prevozu, zamuda proizvodnje	kontroliranje pri izvajalcu	Tuš & wc, d. o. o.
	puščanje ob testu	200.000,00	0,05	10.000,00	napaka pri montaži	najem razvlažilca	Tuš & wc, d. o. o.
4. Talne obloge	zamuda dobavitelja	600.000,00	0,05	30.000,00	težave pri prevozu, zamuda proizvodnje	kontroliranje pri izvajalcu	Incom group, d. o. o.
	vlaga	500.000,00	0,50	250.000,00	vremenske razmere jeseni	najem razvlažilca	Incom group, d. o. o.
5. Svetila	zamuda dobavitelja	100.000,00	0,20	20.000,00	težave pri prevozu, zamuda proizvodnje	kontroliranje pri izvajalcu	Luč, d. o. o.
6. Notranja vrata	zamuda dobavitelja	0,00	0,10	0,00	težave pri prevozu, zamuda proizvodnje	kontroliranje pri izvajalcu	Vrata, d. o. o.
	krive stene, debelina	1.000.000,00	0,10	100.000,00	napaka zidarjev	večina knauf, kontrola zidanih	Zidar, s. p.
7. Mizarska dela	ni tveganja	0,00	0,00	0,00	ni tveganja	preverjen izvajalec	Miza, d. d.
8. Zaves in posteljna pregrinjala	zamuda dobavitelja	500.000,00	0,05	25.000,00	težave pri prevozu, zamuda proizvodnje	kontroliranje pri izvajalcu	Incom group, d. o. o.
	napaka v šivanju	300.000,00	0,02	6.000,00	preobremenjenost šivilj	najem dodatnih šivilj	Incom group, d. o. o.
	kriv strop	400.000,00	0,20	80.000,00	napaka zidarjev	predčasna kontrola	Zidar, s. p.
9. Ostala oprema	zamuda dobavitelja	500.000,00	0,15	75.000,00	težave pri prevozu, zamuda proizvodnje	kontroliranje pri izvajalcu	Tv & itd., d. o. o.

Vir: Lastni vir.