

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

**DIPLOMSKO DELO**  
**PROJEKT UVEDBE EVRA V PODJETJE**  
**MERKUR**

Ljubljana, avgust 2007

ANJA TAVČAR

## IZJAVA

Študentka Anja Tavčar izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom dr. Rudija Rozmana, in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 28.08.2007

Podpis: \_\_\_\_\_

## Kazalo vsebine

<b>1</b>	<b>UVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>PROJEKT IN PROJEKTNI MANAGEMENT .....</b>	<b>3</b>
2.1	Kaj je projekt? .....	3
2.2	Pojmovanje managementa .....	4
2.3	Projektni management .....	7
<b>3</b>	<b>PROCES PROJEKTNEGA MANAGEMENTA .....</b>	<b>9</b>
3.1	Začetek projekta .....	10
3.2	Planiranje projekta .....	10
3.3	Uveljavljanje projekta .....	13
3.4	Kontrola projekta .....	17
3.5	Zaključek projekta .....	18
3.6	Management projektov .....	19
<b>4</b>	<b>PROJEKT UVAJANJA EVRA V SLOVENIJI .....</b>	<b>19</b>
4.1	Razlogi za uvedbo evra .....	19
4.2	Evro - kako in kdaj .....	22
4.3	Evro in slovenska podjetja .....	23
<b>5</b>	<b>PROJEKT UVEDBE EVRA V MERKURJU .....</b>	<b>23</b>
5.1	Predstavitev podjetja Merkur .....	23
5.2	Projekti v Merkurju .....	24
5.3	Projekt uvedbe evra v Merkurju .....	25
5.4	Začetek projekta .....	26
5.5	Planiranje projekta evra .....	27
5.5.1	Priprava projekta .....	27
5.5.2	Določanje projektnih področij .....	28
5.5.3	Ocena trajanja projekta .....	28
5.5.4	Ocena stroškov dela .....	29
5.5.5	Ocena pričakovanih učinkov .....	31
5.5.6	Ocena ključnih tveganj .....	31
5.6	Uveljavljanje projekta .....	31
5.6.1	1. faza projekta – zasnova projekta .....	32
5.6.2	2. faza projekta – razvoj projekta .....	32
5.6.3	3. faza projekta – uvedba 1. dela projekta – dvojno označevanje cen .....	33
5.6.4	4. faza projekta – uvedba 2. dela projekta – uvedba evra 1. 1. 2007 .....	33
5.7	Kontrola .....	34
5.8	Zaključek projekta .....	35
<b>6</b>	<b>ZAKLJUČEK .....</b>	<b>35</b>
	<b>LITERATURA .....</b>	<b>37</b>
	<b>VIRI .....</b>	<b>39</b>



# 1 UVOD

V današnjem hitro spreminjajočem se poslovnem okolju se morajo podjetja čedalje hitreje odzivati na spremembe v okolju, v katerem delujejo. Naloga ravnateljstva podjetja je, da glede na spremembe v okolju pripravi primerne strategije ter zagotovi njihovo optimalno izvajanje. Konkurenčnost podjetja je odvisna od sposobnosti hitrega prilagajanja težko predvidljivemu ali celo nepredvidljivemu okolju, od uspešnega predvidevanja prihodnjega razvoja okolja in od prilagodljivosti kupčevim potrebam. Ustaljena praksa in preizkušena politika podjetja v nepredvidljivem okolju ne ustrezata. Za uspešnost podjetja v spremenljivem okolju potrebuje podjetje način izvajanja, ki bo fleksibilen, prilagodljiv okolju, naravnani k ciljem, ki bo kos kompleksnosti, negotovosti itd. Za doseganje postavljenih planskih ciljev in s tem povečevanja konkurenčnosti morajo v podjetjih oblikovati strategije. Vendar samo oblikovanje strategij še ni dovolj, treba jih je tudi uresničevati. In prav projektni management s pripadajočo projektno organizacijo je ustrezen način njihovega uresničevanja. Glavne prednosti projektnega managementa so obvladovanje časa, stroškov in učinkovitosti izvedenega strateškega cilja.

Projekt je enkratna dejavnost z jasnim ciljem, ki ga moramo doseči znotraj opredeljenega časa, stroškov in sredstev. Sestavlja jo množica medsebojno odvisnih aktivnosti, omejujejo pa čas, poslovne prvine in stroški. Kar najuspešnejšo izvedbo projekta omogoča ciljno usmerjen proces, ki zajema planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje - ravnanje projekta oziroma projektni management. Projektni način dela in projektni management postajata stalnica in nepogrešljivo orodje v procesih vodenja, doseganja strateških ciljev in dvigovanja konkurenčnosti podjetij. Ne samo v gospodarstvu, temveč tudi v izobraževalnih ustanovah, zavarovalnicah, bankah in javni upravi si brez projektnega načina dela ne moremo več predstavljati uspešnega doseganja zastavljenih ciljev. S sofinanciranjem različnih projektov s strani EU je vloga projektnega managementa dobila še večji pomen na različnih področjih delovanja podjetij in drugih organizacij.

V preteklosti je bil pogost problem neuspešnosti podjetij ta, da niso imela opredeljenih strategij svoje nadaljnje rasti in razvoja. Danes podjetja strategije večinoma imajo, tudi strateške plane pripravijo ustrezno glede na vse okoliščine procesa strateškega planiranja. Vendar se pojavlja nova težava, to je neuspešnost podjetij pri uresničevanju zamišljenih strategij, ustavi se torej pri izvedbi planov. Če strateški plani niso izvedeni, niti ne dosežejo svojega namena – dolgoročno uspešnega poslovanja podjetja. Torej obstaja problemsko stanje, ko poslovanje, predvideno v planih, v praksi pogosto ne prinese želene uspešnosti. Vzrok za to je iskati tako v strateškem planiranju kot v samem izvajanju strategij.

Namen diplomskega dela je z analizo ugotoviti prednosti in slabosti izvedbe konkretnega projekta. Čeprav se projekt z enako vsebino ne bo ponovil, pa bodo izkušnje lahko prispevale k uspešnejši izvedbi drugih projektov.

Cilj diplomskega dela je prikazati projekt uvedbe evra v podjetju Merkur, d.d. Uvedba evra je bila za podjetja dokaj zahteven proces. V podjetju Merkur so uvedbo evra speljali v obliki obsežnega projekta. Uvedba evra v podjetje je pomenila spremembe na vseh področjih poslovanja podjetja.

1. januarja 2007 se je slovenski tolar umaknil skupni evropski valuti. Po petnajstih letih smo se tako poslovili od prve povsem lastne valute in uvedli evro. Skupaj z devetimi članicami Evropske unije se je Slovenija 1. maja 2004 zavezala, da bo uvedla evro po izpolnitvi konvergenčnih kriterijev. Slovenija je bila prva, ki je izpolnila vse kriterije, in tako kot 13. država članica v evro območju za najmanj eno leto prehitela druge kandidatke. Po dveletnem čakanju v mehanizmu deviznih tečajev ERM2 je Slovenija z vstopom v Evropsko ekonomsko in monetarno unijo izgubila svojo monetarno suverenost, ki je imela za državo simbolni pomen.

K delu bom pristopila tako, da bom najprej podrobneje spoznala projekte in projektni management. Zatem se bom seznanila s projekti in managementom v podjetju Merkur. Sledil bo konkretni projekt in njegova analiza, predvsem pa analiza managementa projekta in doseganje njegovih ciljev.

Diplomsko delo je razdeljeno na štiri poglavja. V prvem poglavju sem opredelila, kaj je projekt in projektni management. V drugem poglavju sem predstavila vse faze življenjskega cikla projekta: začetek, planiranje, uveljavljanje ter kontrola projekta. V tretjem poglavju sem navedla razloge, zakaj so podjetja sploh morala uvesti evro v svoje poslovanje. V četrtem poglavju sem predstavila, kako so v podjetju Merkur uvedli evro s pomočjo projektnega managementa.

Avtorji v slovenski strokovni literaturi "management" večinoma prevajajo kot ravnanje, zasledimo pa lahko tudi izraze: vodenje (nejasnost je neizogibna, ker je vodenje tudi prevod angleške besede "leadership"), poslovodenje (neustrezen, ker izključuje vodenje ljudi) in upravljanje (neustrezen, ker se uporablja za lastninsko odločanje). Zaradi vsakodnevne uporabe besede "management" in njenih izpeljank bom uporabljala to besedo, čeprav "management" v slovenščini nima primernejšega ustreznega glagola (Rozman, 1993, str. 42). V diplomskem delu bom uporabljala besedo management, pri navajanju nekaterih slovenskih avtorjev pa bom uporabljala tudi besedno zvezo ravnanje projektov. Po slovenskem pravopisu se sicer uporablja beseda "menedžment" in njene izpeljanke, ki pa jo strokovnjaki iz obravnavanih področij neradi sprejemajo.

## 2 PROJEKT IN PROJEKTNI MANAGEMENT

### 2.1 Kaj je projekt?

Projekt je zaključena celota med seboj povezanih aktivnosti. Vsak projekt ima svoj namen in svoj cilj. Zaradi namena dela je treba opredeliti namen projekta. Različni avtorji različno opredeljujejo pojem projekt. Rozman (2004, str. 5-6) opredeljuje projekt kot: »... podjem (širša dejavnost, delo), ki ga sestavlja skupina med seboj povezanih aktivnosti, za katerega je značilna neponovljivost projektne procesa, v katerem nastaja učinek (produkt) projekta, enkratnost produkta ali storitve, časovna omejenost celotne dejavnosti in sodelovanje različnih sodelavcev in sredstev«.

Meredith in Mantel (2000, str. 8-12) pravita, da je projekt »določena končna naloga, ki mora biti opravljena«. Projekt je lahko kratkoročen ali dolgoročen, lahko je majhnega ali velikega obsega. Pomembno je, da ga obravnavamo kot enoto. Vsak projekt ima svoj cilj, življenjski cikel in določene edinstvene elemente. Povezan je z drugimi elementi združbe in med njimi pogosto prihaja do raznih konfliktov.

Naj naštejemo še nekaj definicij pojma projekt različnih avtorjev. Po definiciji projektne instituta PMI (2000, str. 4) je projekt začasen proces, katerega namen je ustvariti edinstven produkt ali storitev. Hauc (1993, str. 148) pravi: »Projekt je zaključen proces izvajanja določenih del – aktivnosti, ki so med seboj logično povezane za doseganje ciljev projekta, z nadaljnjim povezovanjem aktivnosti pa se postopoma uresničita objektni in namenski končni cilj«. Projekt je tudi enkratna celovitost medsebojno v logično zaporedje povezanih aktivnosti, katerih namen je skupen in trajanje omejeno (Vila, 1994, str. 189). Po Rusjanu (Rusjan, 1999, str. 127) je projekt enkratna kompleksna dejavnost, sestavljena iz vrste aktivnosti. Predstavlja torej zaokroženo celoto med seboj povezanih aktivnosti. Pučko (Možina et al., 2002, str. 327) pojmuje projekt kot: »... zahtevnejša enkratna naloga, ki ima dobro opredeljen splet zaželenih rezultatov«. Burke (1993, str. 9) definira projekt kot skupino aktivnosti, ki mora biti izvedena v logičnem zaporedju za doseganje vnaprej določenih ciljev s strani naročnika.

Enkratni poslovni procesi so navzoči v vseh podjetjih, bodisi da gre za izvajanje glavne dejavnosti ali pa za uresničitev procesov razvoja in prilagajanja podjetja. Tem enkratnim poslovnim procesom pravimo projekti. Gre za neponavljajoče se procese, prek katerih uresničujemo enkratne cilje.

Zgoraj naštetih opredelitve pojma projekt povežimo v neko celoto. Iz njih lahko izluščimo nekatere glavne značilnosti projektov, in sicer: vsak projekt je sestavljen iz aktivnosti, ki so med seboj povezane in prepletene. Projekt je enkratna dejavnost, oziroma ga sestavljajo enkratne aktivnosti, ki se običajno ne ponavljajo v povsem enaki obliki in zaporedju. Tudi z vidika celotnega projekta se lahko govori o enkratnosti, saj projekt vedno poteka pod vplivom

različnih dejavnikov. Pri projektu gre za enkratnost proizvoda/storitve, oziroma ta še ni bil proizveden v povsem enaki obliki ali vsebini. Trajanje projekta je omejeno. Začasnost procesa pomeni, da ima vsak projekt določen (jasen, natančen) začetek in konec. Slednji je dosežen, ko se osvojijo cilji projekta ali ko postane jasno, da se projektni cilji ne bodo ali ne morejo doseči, ali pa potrebe po projektu ni več in se projekt zaključi. Tudi stroški in poraba poslovnih prvin pri projektu so omejeni. Vsak projekt ima svoj cilj in namen, ki ju določi naročnik projekta. Cilj odgovarja na vprašanje, kaj želimo doseči, namen pa na vprašanje, zakaj izvajamo projekt, oziroma zakaj želimo doseči cilj. Namen je praviloma določen zunaj projekta, saj bi se sicer izenačil s ciljem. Projekt mora biti vodljiv. Možno ga je planirati, uveljavljati in kontrolirati (Rozman, 2000, str. 9 – 10).

Rozman (2000, str. 57) pri obravnavanju razmerja med strategijo in projektom izpelje namen projekta iz ciljev strategije. Ustrezno razmerje med strategijo in projektom ter uveljavljanje strategije sta zelo pomembni za ugotovitev namena projekta. Cilje projekta določimo glede na namene projekta. Zato je ključna naloga vsakega naročnika projekta določitev ciljev projekta. V okviru projekta so opredeljeni s tremi dimenzijami (Burke, 1993, str. 16):

- s časom, kjer upoštevamo datum začetka in zaključka projekta, ki je določen s terminskim planom projekta; s stroški, kjer upoštevamo predračun projekta in pritok denarja, ki je določen s planom stroškov in prihodkov organizacije;
- s kakovostjo, kjer upoštevamo zahteve naročnika projekta, ki zahteva, da je projekt izveden tako, da ustreza določenim standardom in specifikacijam. Izvajalec mora zagotoviti, da je pri izvedbi projekta vgradil takšne elemente in opremo, ki ustrezajo zahtevanim standardom.
- Uspešen projekt je tisti, ki se konča v kar najkrajšem času, z ustrezno kakovostjo ter s kar najmanj izvajalci in z drugimi proizvodnimi tvorci ter s kar najmanjšimi stroški.

## **2.2 Pojmovanje managementa**

Podobno kot projekt opredeljujejo številni avtorji tudi management oziroma ravnanje v svojih delih na različne načine. Slovenski avtorji opredeljujejo management oziroma ravnanje predvsem s procesnega, delno pa tudi s tehničnega vidika.

Management je širok pojem, zato se opredelitve definicije managementa od avtorja do avtorja seveda nekoliko razlikujejo. Vendar jih večina izhaja iz tehnične delitve dela. Tehnična delitev dela pomeni, da določene naloge ne opravi ena sama oseba, temveč jo razčlenimo na več manjših nalog, ki jih opravijo različne osebe ob različnih časih. Delitev dela ustvarja potrebo po usklajevanju (Kampuš, 2005, str. 8).

Rozman (1993, str.19) definira usklajevanje kot »proces, v katerem manager z vnaprej zamišljenim načrtom zavestno usmerja dejavnosti posameznika v skladu z zahtevami celotne naloge podjetja« in opredeli usklajevanje kot bistvo dela managerjev.



Zaradi tehnične delitve dela, ki vodi v večanje produktivnosti in kvalitete ter v zniževanje stroškov, je treba usklajevati tako razdeljeno delo, s tem pa usklajevati ljudi, njihove cilje in interese. To nalogo pa opravlja v podjetju ravnanje. Ravnanje v podjetju opredelimo kot usklajevanje razdeljenega dela in kot proces planiranja, organiziranja, vodenja in kontrole (Rozman, 1994, str. 2).

Rozman (1994, str. 23) opredeljuje ravnanje (management) projekta kot:

- usklajevanje aktivnosti, dogodkov, rokov, zaposlenih in drugih poslovnih prvin ter finančnih sredstev;
- odločanje o navedenih elementih;
- je planiranje, organiziranje, vodenje in kontrola projekta oz. njegovih delov, vendar z vidika celotnega projekta;
- delegiranje zadolžitev, odgovornosti in avtoritete, začeto v naročniku projekta, ki je v podjetju pogosto glavni ravnatelj – direktor podjetja.

Drucker (1954, str. 341-342) primerja delo managerja z delom dirigenta. »Manager je podoben dirigentu simfoničnega orkestra. Z njegovim delom, vizijo in vodenjem zazvenijo posamezni inštrumenti, ki vsak zase povzročajo toliko hrupa, kot celota glasbe.«

Rozman, Kovač in Koletnik (1993, str. 72) opredelijo management kot usklajevanje tehnično razdeljenega dela, uveljavljanje upravljanja in proces planiranja, organiziranja, vodenja ter kontroliranja. Podobno je opredeljeno ravnanje tudi pri Lipovcu (1987, str. 136), ki meni, da je ravnanje organizacijska funkcija in hkrati proces, ki omogoča, da zaradi tehnične delitve dela ločene operacije posameznih izvajalcev ostanejo člen enotnega procesa, kjer se uresničujejo cilji gospodarjenja, pri čemer ravnatelj svojo nalogo in pooblastilo za izvedbo prejme od uprave, katere izvršilni in zaupniški organ je, nalogo pa opravlja s pomočjo drugih sodelavcev.

Po Lipovcu ločimo tri skupine definicij ravnanja, ki se med seboj dopolnjujejo, saj vsaka od njih opredeljuje ravnanje z drugega zornega kota. Lipovec (1987, str. 136) združi vse tri definicije v enotno definicijo in pravi, da je ravnanje organizacijska funkcija in proces, ki:

- omogoča, da (zaradi tehnične delitve dela) ločene operacije posameznih izvajalcev ostanejo člen enotnega procesa uresničevanja cilja gospodarjenja (tehnična določenost ravnanja);
- ki vso svojo nalogo in oblast za izvedbo te naloge prejema od upravljanja, katerega izvršilni in zaupniški organ je (družbena določenost ravnanja);
- ki to svojo nalogo izvaja s pomočjo drugih ljudi v procesu planiranja, delegiranja, uresničevanja, koordiniranja in kontroliranja, začetem v upravljanju (procesna določenost ravnanja).

Mnogi avtorji poudarjajo predvsem procesno plat ravnanja. Management je organizacijski proces, katerega glavna naloga je doseganje zastavljenih ciljev podjetja skozi vse faze

managerskega procesa: planiranje, organiziranje, vodenje in kontrolo (Šušteršič, 2004, str. 272).

Zamišljanje ciljev, rezultatov in poti za njihovo doseganje je planiranje. Organiziranje je določanje in vzpostavljanje razmerij med ljudmi in širšo strukturo v podjetju oziroma oblikovanje vsebine. Vplivanje, spodbujanje in usmerjanje drugih k doseganju planiranih ciljev je vodenje. Cilj kontrole pa je zagotoviti planirano izvedbo z opazovanjem, ugotavljanjem odstopanj od zamišljenega, z ugotovitvijo vzrokov in s primernim ukrepanjem.

Rozman, Kovač in Koletnik (1993, str. 42) se z Lipovčevo opredelitvijo pojma ravnanje strinjajo ter poudarjajo, da je v združbah treba ločiti ravnanje od upravljanja in izvedbe. Rozman (1996, str. 8) še posebej poudari, da je upravljanje funkcija oziroma vloga lastnikov, ki moč in oblast črpajo iz lastnine in ki je družbeno-ekonomsko določena. Ravnanje prejema avtoriteto od upravljanja ter uravnava poslovanje v njegov prid. Zadnji proces pa je dejanska izvedba, ki ni v rokah upravljalcev in ravnateljev.

Iz različnih opredelitev managementa lahko zaključimo, da je bistveno delo managerjev usklajevanje. Management izvaja usklajevanje z različnimi vlogami ali funkcijami. Po Rozmanu (1993) so funkcije managementa planiranje, kontrola, organiziranje in vodenje. Nekateri drugi avtorji med funkcije vključujejo še odločanje in delegiranje, Rozman pa zagovarja stališče, da sta odločanje in delegiranje navzoča pri vseh funkcijah managementa.

Podjetje deluje zaradi uresničitve skupnega cilja, posamezniki znotraj podjetja pa lahko delujejo z namenom doseganja svojih ciljev. Zato v podjetjih obstaja management, ki z usmerjanjem in usklajevanjem dela drugih ljudi dosega cilje podjetja skupaj z njimi (Možina et al., 2002, str. 48).

V podjetju strategijo neposredno izvajajo izvajalci (specialisti). Njihovo delovanje je odvisno od organizacije, za katero so zadolženi ravnatelji. Ravnatelji se pojavljajo na vseh ravneh organizacije in pomenijo določeno hierarhično pozicijo in avtoriteto v podjetju. Na osnovi hierarhije podjetja in z vidika kasnejše obravnave podjetja Merkur se management loči na naslednje ravni:

- vrhovni management (ravnateljstvo podjetja);
- poslovno-funkcijski management ali srednji management;
- nižji management.

O celotnem poslovanju podjetja odloča vrhovni management, sestavljajo ga najvišji ravnatelji podjetja. Ti določajo strateške cilje, ki jih želijo in morajo doseči z vidika konkurenčnosti in nadaljnjega poslovanja oziroma uspešnosti, na osnovi vizije in poslanstva podjetja (Hauc, 2004, str. 218). Poslovno-funkcijski management usklajuje posamezne poslovne funkcije. Nižji management vodi skupine, manjše oddelke.

## 2.3 Projektni management

O projektnem managementu govorimo, ko za izvajanje določenega projekta, ki je časovno omejen proces, potrebujemo vrsto virov in s tem tudi management, ki skrbi za ta projekt in za plan angažiranja teh virov. Projektni management lahko torej obravnavamo samo v okviru projekta. Gre namreč za management, ki vodi projekt od njegovega začetka do konca. Z začetkom projekta se ustvari projektni sistem, ki mora usklajeno delovati po planu projekta. Projektni management je torej tudi organizator delovanja vseh sistemov, od glavnega sistema, sistemov izvajanja do sistemov vplivnih dejavnikov.

Projekt izhaja iz strateških razvojnih programov, kar pomeni, da management teh programov naroča projekte projektnemu managementu in sistemu izvajanja. Projekt lahko naroči uporabnik v projektno usmerjenih podjetjih. Projekt zagotavlja neposredne ekonomske učinke. Ti naj bi bili doseženi s kar najhitrejšim povračilom vloženi sredstev. Projekt mora biti usklajen s strateškimi ali z drugimi cilji ter nato v izvedbi s cilji projekta, kar pomeni, da mora priti do tesnega sodelovanja med (najvišjim) managementom in projektnim managementom, še posebej v primerih, kjer gre za hitro odzivanje na spremembe, ki lahko ogrozijo izvajanje projekta.

Projektni management sestavljajo ravnatelji posameznih projektov. Njihova naloga je planiranje, organiziranje in kontrola izvajanja projektnih procesov. V okviru projekta so odgovorni za doseganje stroškov, rokov, kakovosti (Možina et al., 2002, str. 321).

Nujno morajo sodelovati z najvišjim ravnateljstvom, saj je treba projekt stalno usklajevati s strateškimi in z drugimi cilji, v izvedbi pa s cilji projekta. Ravno tako sodelujejo s poslovno-funkcijskimi ravnatelji. Po končanju projekta sledi uporaba, kar pomeni primopredajo med projektnim managementom in managementom, ki bo odgovoren za uporabo. Zdaj govorimo o poslovno-funkcijskem managementu, ki je zadolžen za to uporabo.

V osnovi management projekta pomeni organiziranje, planiranje in kontroliranje projekta, vendar pa zaradi vsakokratnih posebnosti v povezavi s projektnim delom zahteva tudi posebna znanja in metode (Hauc, 2000, str. 48).

Po Rozmanu (2005, str. 19, 20) je management projekta v metodološkem smislu odločanje, ki sledi splošnemu procesu odločanja. Odločanje se nanaša na povezovanje aktivnosti, določanje rokov, zagotavljanje kakovosti projekta ter dodeljevanje sredstev. Odločanje poteka kot preprečevanje problemov pa tudi njihovo reševanje, če že nastopijo: ugotavljanje možnih ter dejanskih težav, iskanje alternativnih rešitev in izbiranje med njimi. Odločanje je še zlasti zahtevno, ker so večinoma aktivnosti in vse prvine tesno prepletene med seboj. Odločanje v okviru aktivnosti pa je prepuščeno v večji meri samim nosilcem oziroma izvajalcem aktivnosti. Odločanje je v večji meri skupinsko, vodilo za odločitve je učinkovitost: roki, stroški, kakovost. Management projekta je tudi planiranje rokov, zaposlenih, sredstev in

stroškov, planiranje vključenih skupin in posameznikov, njihovih zadolžitev, odgovornosti, avtoritete in mesta projekta v podjetju. Pri uveljavljanju prihaja pri managementu projektov do večjih razlik kot pri managementu podjetja ali poslovnih funkcij, saj projekti zahtevajo drugačen način vodenja kot množična proizvodnja. Kontrola managementa projektov vključuje kontrolo učinkov, kontrolo kakovosti, kontrolo stroškov in tudi zadolžitev, odgovornosti, avtoritete.

Kerzner (2003, str. 3) v opredelitvi ravnanja projektov poudarja predvsem planiranje in kontrolo projektov, pri čemer je uveljavljanje vključeno v izvedbo. Planiranje projektov vključuje določitev delovnih zahtev, količin in kakovosti dela ter določitev potrebnih virov, njihovo izkoriščenost in sprejemljivost s strani kupca. Kontrola projekta pa obsega učinkovito sledenje napredku, primerjavo obstoječega in predvidenega rezultata, analizo vplivov in pripravo sprememb oziroma korektivnih ukrepov. Za razliko od Kerznerja drugi avtorji, med njimi tudi Project Management Institute (2002, str. 6), opredelijo ravnanje projektov splošneje in pravijo, da je ravnanje projektov uporaba znanj, spretnosti, orodij in tehnik v projektnih dejavnostih, s ciljem doseči in preseči potrebe in pričakovanja vseh zainteresiranih pri izvedbi projekta.

Baker (2000, str. 17) opredeli ravnanje projektov s petimi procesi oziroma funkcijami ravnanja projektov. Prvi proces je proces začetka projekta, kjer se opredelijo cilji, obseg projekta in projektna skupina. Sklene se pogodba o sodelovanju in pravila projekta, ki vključujejo opredelitve vlog, avtoritet, načina komunikacije in podobno. Naslednji proces je planiranje projekta, v okviru katerega se določi potek dela oziroma zaporedje aktivnosti, potrebnih za izvedbo projekta, potrebne vire, časovni načrt izvedbe projekta in odobritev plana. Temu sledi proces uveljavljanja projekta, ki vključuje usklajevanje in vodenje projektnega tima v skladu z odobrenim projektnim planom. Hkrati z uveljavljanjem projekta poteka tudi proces kontrole projekta, ki obsega meritve oziroma primerjave med dejanskim in planiranim stanjem ter ukrepe za odpravljanje nastalih odstopanj. Zadnji proces ravnanja projektov je proces zaključka projekta, ki vključuje analizo in ocenitev projekta.

Vsak projekt zahteva obvladovanje novih in nepoznanih aktivnosti, spremembo ustaljenega delovnega načina in časa, pravilne ljudi ob pravem času ter natančno upoštevanje dogovorjenih rokov. Vse to pa zahteva poseben pristop k ravnanju s problemi in spremembami. Potrebna je vzpostavitev organizacijske strukture ter znotraj nje organiziranost dela s pomočjo uporabe posebnih metod in orodij.

Ravnanje projektov lahko opredelimo kot povezanost usklajevanja, odločanja in delegiranja ali kot ciljno usmerjen proces planiranja, organiziranja, vodenja in kontroliranja, ki omogoča doseganje kar najuspešnejšega zaključka projekta, pri čemer ima vsak projekt zaradi svoje enkratnosti tudi svoj začetek in zaključek (Povhe, 2005, str. 6).

Učinkovito usklajevanje aktivnosti ima velik vpliv na uspešnost projekta, saj je projekt množica časovno omejenih, medsebojno povezanih aktivnosti, zato je prav od njihove uskladitve v projektu odvisna tudi njegova uspešnost.

Pravilne odločitve ravnatelja pri usklajevanju projektnih aktivnosti (stroški, časovni roki in kakovost projekta) prinašajo projektu najmanjše možne stroške, zaključek projekta v najkrajšem možnem času in ustrezno kakovost. Prav tako pa morata biti usklajevanje in odločanje povezana tudi s pravilnim delegiranjem sodelavcev, z vzpostavljanjem avtoritete in s prevzemanjem odgovornosti za opravljeno delo, če želimo, da bo projekt uspešno izveden.

Ravnanje projektov lahko opredelimo tudi kot usklajevanje, ki omogoča učinkovito izpolnjevanje zastavljenih ciljev glede na primarne spremenljivke projekta, kot so roki, stroški in kakovost. Ravnanje projektov omogoča tudi uresničevanje strategij podjetja s pomočjo izvedbe projektov. Podjetje namreč v strategiji razvoja podjetja navadno določi strateške usmeritve podjetja, ki jih nato preoblikuje v strateške projekte podjetja in si jih s tehniko ravnanja projektov prizadeva izpeljati najučinkoviteje (Rozman, 2000a, str. 10).

### **3 PROCES PROJEKTNEGA MANAGEMENTA**

Projektni management pomeni ravnanje dela, s katerim želimo razviti in vnesti inovacijo ali spremembo v obstoječe delovanje. Vključuje planiranje in kontroliranje projekta, s čimer želimo ob upoštevanju omejenih sredstev in predračuna ohraniti projekt v željenem časovnem okviru. Od splošnega managementa se razlikuje predvsem po svoji časovni omejenosti (Russell, Taylor, 1998, str. 785).

Projektni management sestoji iz planiranja, organizacije, vodenja in kontrole projekta (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 158). Vse definicije omenjajo kot bistvo ravnanja projektov princip dela skupine ljudi z namenom, da bi kar najuspešneje dosegli zastavljene cilje. Faze projektnega managementa so naslednje:

- začetek projekta;
- planiranje;
- organiziranje;
- uveljavljanje;
- kontrola;
- zaključek projekta.

Čeprav večina avtorjev navaja omenjeno razdelitev, pa nekateri organiziranje vključujejo kar v planiranje, medtem ko je uresničevanje organizacije v uveljavljanju. Tega se držim tudi v tem delu.

Faze od začetka do zaključka projekta predstavljajo življenjski cikel projekta.

### **3.1 Začetek projekta**

V začetni fazi projekta naročnik opredeli namen in cilje projekta, naročnika projekta, okvirno vsebino projekta ter ravnatelje in druge sodelavce projekta. Določi tudi končni rok projekta, predvidene stroške ter druge mejne točke projekta. V začetni fazi sprejme tudi formalno odločitev o odprtju projekta.

Za nastanek projekta je najprej potrebno, da nastane ideja, potreba, pobuda in priprava predloga, da se ta dejavnost sproži. Naslednji korak je preučitev idej in pobud ter nato izločanje tistih pobud, ki iz različnih vzrokov niso primerne za izvedbo. Treba je oceniti tudi smotrnost izvedbe z lastnimi sredstvi in ljudmi, ali pa bi bilo bolje izvedbo projekta predati kakšnemu specializiranemu podjetju. Po izbiri ustrezne ideje za uvedbo projekta sledi iskanje možnega ravnatelja projekta ter možnih sodelavcev, ki bi se lahko vključevali v delo pri projektu. Ugotoviti je treba tudi dodatne zunanje izvajalce posameznih faz v izvedbi projekta. Izvajalec nalog glavnega sistema preda idejno zasnovo projekta glavnemu sistemu, ki jo pregleda in oceni, ali se projekt vklaplja v strategijo in politiko podjetja. Ta dejavnost se imenuje ravnalna obravnava predloga (Rant, 1995, str. 15).

### **3.2 Planiranje projekta**

Podrobno določitev projekta, njegovih aktivnosti, dogodkov, rokov in stroškov imenujemo planiranje projekta. Faza planiranja se vedno pojavi kot ena izmed začetnih faz delitev ravnanja projekta. Kerzner (1979, str. 160) pravi, da za planiranje projekta obstajajo štirje osnovni razlogi, in sicer: odstraniti ali zmanjšati negotovost, izboljšati učinkovitost operacij, doseči boljše razumevanje ciljev in zagotoviti osnovo za kontrolo dela.

Rozman opredeljuje planiranje projektov kot zagotavljanje doseganja ciljev (Rozman, 1993, str. 13), in sicer z razmišljanjem in določitvijo aktivnosti že pred začetkom projekta. Projekt mora biti jasno predviden, celotno sliko projekta moramo imeti pred seboj in šele potem lahko začnemo izvajanje.

Planiranje projekta pomeni zamišljanje vseh aktivnosti v projektu, rezultatov in poti za njihovo doseganje, upošteva njihovo povezanost, trajanje, stroške in zaposlene (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 158). Ker pri projektu sodeluje več ljudi in si lahko vsak od njih predstavlja drugačen potek svojih ter tudi drugih aktivnosti, je naloga planiranja, da te različne poglede uskladi skladno s ciljem celotnega projekta. Zelo pomembna je tudi členitev projekta na posamezne aktivnosti. Vse te aktivnosti je treba med sabo uskladiti, opredeliti njihovo trajanje in povezanost ter opredeliti njihov opis, trajanje, nosilce in njihovo odgovornost. Izdelava plana se zato začne z opredelitvijo projekta, njegovega namena in vsebine. Vsi plani, ki lahko vplivajo na uspešnejšo izvedbo posameznega projekta: plan

aktivnosti, terminski plan, finančni plan projekta, plan kadrov, plan ravnanja s tveganji, plan zagotavljanja kakovosti, komunikacijski plan, plan ravnanja s spremembami in drugi, se pripravljajo v okviru planiranja.

V fazi planiranja projekta ravnatelj projekta skupaj z drugimi izvajalci projekta (Rozman, 2004, str. 60):

- opredeli in določi vse aktivnosti v projektu (opis, zaporedje, določanje rokov, trajanja, virov in stroškov ter tveganje);
- opredeli in razčisti razmerja med aktivnostmi, pri čemer upošteva njihovo povezanost, trajanje, stroške in podobno.

Za izvedbo projektnih aktivnosti je vedno potreben dodaten kader. Zato je pri izbiri dodatnih ljudi vedno treba upoštevati naslednje:

- razpoložljivost ljudi (posamezniki so lahko vključeni že v druge projekte);
- znanja in sposobnosti, ki so potrebni za izvajanje posameznih aktivnosti pri projektu;
- možnost dela v več izmenah;
- možnost razporejanja več ljudi na isto aktivnost;
- kritično pot projekta (zaposlene je treba razporediti najprej na aktivnosti, ki so na kritični poti);
- možnost uporabe zaposlenih po pogodbi – v primeru kritičnih aktivnosti (če ni dovolj specifičnih znanj ali zadostnega števila zaposlenih).

Zaposlene razporedimo na posamezne aktivnosti, ki so potrebne za izvedbo projekta. Nato moramo preveriti sredstva, ki bodo zaposlenim služila za doseganje ciljev v okviru projekta. Za doseganje kakovostnega rezultata projekta namreč potrebujemo plan ljudi in sredstev. To je tudi končni rezultat planiranja projekta.

Glavni mehanizem za kontrolo projekta je plan stroškov. Pri tem skušamo planirati aktivnosti tako, da bodo ob danem trajanju projekta stroški kar najnižji, oziroma da se bodo zaradi skrajševanja projekta stroški kar najmanj povečali (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 159). V plan stroškov so vključeni vsi drugi plani: urniki, plan ljudi, plan zunanjih udeležencev ter plan sredstev. Vsi ti plani se na koncu spremenijo v plan stroškov, ki služi projektnemu ravnatelju kot osnova za primerjavo z dejansko uresničenimi plani. Zato je v tej fazi treba finančno ovrednotiti vsako kategorijo, ki bo vključena v določen projekt.

Meredith in Mantel (Meredith, Mantel, 1995, str. 291) pravita, da »za pripravo plana stroškov lahko uporabljamo več načinov planiranja, med katerimi so glavni:

- planiranje od zgoraj navzdol (temelji na zbiranju mnenj in izkušenj višjega in srednjega ravnateljstva in preteklih podatkov, ki izhajajo iz podobnih aktivnosti, ki so že bile izvedene);

- planiranje od spodaj navzgor (temelji na planu stroškov posamezne aktivnosti ali posameznega delovnega paketa strukture delovnih nalog);
- planiranje s ponavljanjem (temelji na pripravi plana s strani izvajalcev posameznih aktivnosti).

Z planiranjem organizacije projekta se določijo zadolžitve, odgovornosti, avtoritete in mesto komuniciranja za vsakega posameznika, oziroma se določi organizacijski položaj vsakega posameznika v projektu in s tem tudi razmerja med ljudmi. Razmerja morajo biti takšna, da zagotovijo smotrno delovanje članov in smotrno doseganje ciljev združbe. Ker pa se v projektni strukturi razmerja med ljudmi neprestano spreminjajo (namerno in nenamerno), so ta določena le okvirno in približno (Rozman, 2000a, str. 8).

Vsi posamezniki ali skupine, ki so aktivno povezani s projektom, so udeleženci projekta. Poleg njih so udeleženci v projektu tudi tisti, katerih interesi glede projekta pozitivno ali negativno vplivajo na rezultat projekta, na izvajanje projekta ali na njegov zaključek (PMI, 2000, str. 16).

V posameznih fazah projekta sodeluje veliko različnih ljudi. Poleg ravnatelja projekta, poslovno-funkcijskih ravnateljev in naročnika projekta sodelujejo oziroma so udeleženi še (Rozman, 2000, str. 61-64):

- pokrovitelj projekta – so udeleženci, ki so zainteresirani za izvedbo projekta, v njem pa neposredno ne sodelujejo;
- ravnatelj podjetja – je lahko v vlogi naročnika in predsednika usmerjevalne skupine, njegova glavna naloga je usklajevanje poslovnih funkcij in projektov;
- ravnatelj projektov – planira, uveljavlja in kontrolira projekt, pri čemer odgovarja trem udeležencem: podjetju, v katerem je zaposlen, naročniku projekta in usmerjevalni skupini ter ekipi projekta;
- usmerjevalna skupina in strokovne skupine – prva usmerja delo na projektu s postavljanjem ciljev in glavnih nalog, potrjuje plane projekta in kontrolira izvajanje projekta. Strokovne skupine so vključene po potrebi, predvsem ko se pojavijo težja vsebinska vprašanja;
- ravnalec skupine, ravnalec aktivnosti – planira, kontrolira in uveljavlja svoje aktivnosti, podobno to počne tudi ravnalec aktivnosti, vendar samo za svojo aktivnost;
- projektni tim sestavljajo neposredni izvajalci aktivnosti, ki sodelujejo tudi pri planiranju in kontroliranju aktivnosti, ki jih potem izvajajo;
- drugo osebje.

Udeleženci v projektu vplivajo na projekt in njegove rezultate, zato je pomembno, da projektna ekipa (tim in ravnatelj) spozna udeležence ter jih aktivno vključi v projekt. To je težka naloga, saj se interesi udeležencev med izvajanjem projekta pogosto spreminjajo in nemalokrat pride do medsebojnih konfliktov, projekt pa je uspešen le, če izpolni vsa pričakovanja. Ker so pomembni interesi vseh udeležencev v projektu, mora ravnatelj projekta



upoštevati vse udeležence in najti primeren način koordiniranja, usmerjanja in vodenja (A Guide to the project management body of knowledge, 2000, str. 16-18).

### **3.3 Uveljavljanje projekta**

V fazi uveljavljanja projekta se uveljavi planirana organizacija in sproži se zamišljeno delovanje zaposlenih.

Po Lipovcu (1987, str. 272-283) se uveljavljanje planirane organizacije začne s kadrovanjem; to pomeni, da ravnatelj uveljavi zamišljena razmerja med ljudmi s kadrovanjem zaposlenih in jih zatem neprestano prilagajajo, zato da se cilji združbe dosežejo na smotrni način. Uveljavljanje organizacije se nato nadaljuje z vodenjem, ki sproži neposredno izvedbo.

Uveljavljanje projekta ima štiri glavne elemente. To so kadrovanje, vodenje, komuniciranje in motiviranje. V postopek kadrovanja uvrščamo iskanje in pridobivanje ustreznih kadrov, usposabljanje in izobraževanje, ocenjevanje uspešnosti dela in načrtovanje njihove kariere (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 198). Kadrovanje je najpomembnejše pri izbiri ravnatelja projekta. Pomembno je, da ima ravnatelj projekta ustrezno strokovno znanje o vsebini projekta, metodološko znanje o metodah planiranja in kontrole, managersko znanje o vodenju udeležencev projektne skupine in ustrezne osebnostne lastnosti (Rozman, 1994, str. 125-126).

Kadrovanje pri projektne delu poteka na dveh stopnjah. V prvi stopnji kadrovanja prihaja do nabora, izbire, premeščanja, napredovanja, odpuščanja kadrov. Vse to je odvisno od planiranih delovnih mest. Druga stopnja kadrovanja je formalna premestitev zaposlenih v projektni oddelek ali pa ti ostanejo v svojih skupinah in le opravljajo delo pri projektu. Tudi delegiranje dolžnosti, odgovornosti in predvsem pooblastil je odvisno od izbire ravnalne strukture.

Osebnostne lastnosti članov projektne tima ključno vplivajo na učinkovitost delovanja projektne tima, saj lahko njegovo delovanje ali zavirajo ali pospešujejo. Nujno potrebne lastnosti člana tima so prilagodljivost, upoštevanje drugih, sodelovanje, uvidevnost ipd., medtem ko preveč izražena individualnost, samozaverovanost, agresivnost, samozadostnost in tekmovalnost zmanjšujejo učinkovitost in motiviranost tima.

Poudariti je treba, da je običajno lažje ugotoviti strokovne lastnosti, potrebne za izvedbo naloge, kot pa osebnostne lastnosti. Zelo priporočljivo je tudi, da projektni manager omogoči kandidatom spoznati druge člane tima, ki se mu bo pridružil, da dobi občutek za nalogo in razpoloženje v timu.

Pri organiziranju tima je treba poleg osebnostnih lastnosti posameznikov upoštevati tudi potrebo po pokrivanju vlog, ki vplivajo na uspešno delovanje tima: proizvajalec, iskalec

zamisli, koordinator, ustvarjalec, opazovalec in ocenjevalec, timski delavec, izvajalec, vztrajnež in strokovnjak (Lawton, 1992, str. 108).

Meredith in Mantel (2000, str. 109) opredelita vodenje kot spretnost vplivanja na druge ljudi, skupine ali time s komuniciranjem, motiviranjem in nadzorom, da bi sodelovali v smeri postavljenega cilja organizacije. Vodenje je vplivanje in usmerjanje drugih k doseganju zaželenih ciljev (Kotter, 1988, str. 103). Način vodenja je odvisen od vodje, sodelavcev in od situacije. Vodenje lahko vključuje tudi komuniciranje in motiviranje.

Kadrovanje omogoča projektному managerju pridobivanje primernih sodelavcev in njihovo združevanje v projektni tim. S tem so sicer izpolnjeni pogoji za začetek delovanja tima, vendar tim ne more uspešno delovati brez ustreznega vodenja. Projektni manager mora prepričati člane tima, da bodo sledili njegovim zamislim, in usmeriti njihovo delovanje k doseganju planiranega cilja projekta. Vodenje je torej vplivanje in usmerjanje drugih k doseganju želenih ciljev (Kotter, 1988, str. 103).

Vodja za svoje delo potrebuje moč, ki lahko temelji na njegovi strokovni, osebni ali položajni avtoriteti. Če upoštevamo razmerje med stopnjo vključevanja sodelavcev v odločanje in uveljavljanjem posameznih vrst avtoritet, razlikujemo tri tipične oblike vodenja: avtoritativno, demokratično in liberalno. Na uspešnost izbrane oblike ali sloga vodenja v določeni situaciji vplivajo različni dejavniki: zrelost članov, osebnostne značilnosti vodje, potrebe članov, odločanje v timu, zapletenost naloge tima ipd. (Možina, 1994, str. 535).

Komuniciranje je ključna oblika dela projektnega tima. Prav komuniciranje omogoča njegovo delovanje in razvoj, saj sta nenehno medsebojno obveščanje in izmenjavanje mnenj pogoja za sodelovanje in odločanje v projektu. Kakovostno komuniciranje omogoča posamezniku uporabo izkušenj drugih v timu in doseganje rešitev, ki jih sam ne bi mogel identificirati. S komuniciranjem projektni tim zazna, analizira in rešuje probleme, sprejema odločitve in usklajuje delo posameznikov ter sodeluje z drugimi udeleženci v projektu. Kakovostno komuniciranje je odprto in spontano, različen hierarhičen položaj članov v stalni organizacijski strukturi podjetja pa nanj ne sme vplivati.

Komuniciranje je prenos sporočil od oddajnika do sprejemnika po komunikacijskem kanalu, pri čemer je pomembno, da oddajnik in sprejemnik razumeta sporočilo enako (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 227). Komuniciranje v projektu omogoča proces vodenja in širše uveljavljanje projekta. Komunikacijska struktura je pri projektne delu še posebej razvejana.

Štirje elementi vsakega sporočila so: sporočilo, oddajnik, sprejemnik in kanal, po katerem sporočilo potuje. Komuniciranje v projektu je vodoravno, njegova vsebina niso ukazi, temveč razlage, pojasnila, predlogi, dogovarjanje (Rozman, 2000, str. 80-82). Druga značilnost komuniciranja v projektih je dvosmernost komuniciranja in komuniciranje po vseh kanalih. Pogosto se v projektne ekipi pojavlja tudi neformalno komuniciranje. Za projekte je značilno

tudi, da je komuniciranje v veliki meri ustno, kar pa ne pomeni, da drugačnega komuniciranja ni. Po Rozmanu je ustrezno komuniciranje v ekipi odvisno od medsebojnega spoštovanja članov ekipe, prizadevanja za razumevanje drugih članov, odprtosti odnosov med člani, odkritosti.

Pomembnost komunikacijske strukture se povečuje z velikostjo in kompleksnostjo projekta. Več ljudi ko sodeluje v projektu in bolj ko so naloge raznovrstne, večji je pretok informacij. Pomembne odločitve se vseskozi sprejemajo na vseh nivojih. Problemi, ki se rešujejo na ta način, so pogosto zapleteni, rešitve pa imajo močan vpliv na nadaljnji potek dogodkov. Pravilnost odločitve je torej za uspešen in učinkovit potek projekta nujna. Pogoji za to so ustrezne informacije ob pravem času in na pravem mestu. Zato je treba izrabiti vse komunikacijske kanale, tako vertikalne kot tudi horizontalne, ki so pri projektih še posebej pomembni, in tudi najrazličnejše sodobne načine komuniciranja.

Komuniciranje igra torej ključno vlogo pri projektne delu. Sodelovanje in odločanje zahtevata nenehno medsebojno obveščanje in izmenjavo mnenj. Tako komuniciranje v projektu ne pomeni le prenosa informacij, temveč vpliva tudi na delovanje projektne tima ter omogoča njegovo delovanje in razvoj. Komuniciranje omogoča posamezniku, da uporabi izkušnje drugih v timu in spozna tudi tisto, česar sam ne bi mogel. S komunikacijo projektne tim spoznava, analizira in rešuje notranje probleme, sprejema odločitve in usklajuje delo posameznikov ter prihaja v stik z drugimi udeleženci projekta. Za to potrebuje odprto in spontano komunikacijo, ki je ne sme motiti različna hierarhična raven članov v stalni organizacijski strukturi.

Ker so delovne naloge enkratne, torej nerutinske, in ima oblastna struktura širok nadzorni razpon, tehnična struktura v projektu ni popolnoma dorečena. Nerutinske delovne naloge in širok kontrolni razpon namreč zahtevajo več usklajevanja in s tem tudi komuniciranja. Zaradi omenjenega so poleg formalnih razmerij komuniciranja izredno pomembna tudi neformalna, saj je nemogoče predvideti vsa potrebna razmerja.

Tudi od faze življenjskega cikla projekta je odvisen pretok informacij. V prvih fazah je pretok informacij zaradi manjšega števila udeležencev v projektu manjši, zato je tudi komunikacijska struktura manj razvejana. V naslednjih fazah projekta je udeležencev čedalje več, zato je potrebna tudi bolj razvejana komunikacijska struktura.

Eno od ključnih vprašanj za uspeh projektne skupine je tudi vprašanje motivacije. Motiviranje članov projekta poteka v smeri ustvarjalnosti sodelujočih. Motivacija je vse tisto, kar pripelje do neke aktivnosti, kar to aktivnost usmerja in kar ji določa jakost in trajanje; je tisto, zaradi česar ljudje z določenimi sposobnostmi in znanjem delajo (Lipičnik, 1997, str. 191). Stopnja motiviranosti delavcev neposredno vpliva na njihovo delovno učinkovitost. Motiviranje je še posebej pomembno v podjetjih. Najučinkovitejše motiviranje se skriva v sposobnosti, da

motivator povzroči, da ljudje sami hočejo narediti tisto, kar želi motivator, in ne, da delo morajo opraviti.

Motivacijski model je zavestna konstrukcija, sestavljena iz različnih elementov, ki spodbujajo ravnanje z namenom izzvati želene reakcije pri ljudeh. Motivacijski model naj bi pri ljudeh izzval želeno vedenje in hkrati omogočal, da se bo ponavljalo, ko bo nastopil primeren čas za to (Možina, 1994, str. 504). Lastnosti, ki jih mora motivacijski model vsebovati, so pričakovanje, enakost in pravičnost.

Ekipno delo v večji meri omogoča članom uporabo in razvoj svojih zmožnosti, prav tako tudi daje občutek varnosti in pripadnosti skupini, zato delo v ekipi že samo po sebi motivira (Rozman, 2000, str. 84). Deset glavnih dejavnikov motiviranja članov ekipe, prirejenih za delo pri projektu (Lukin, 2002, str. 32-33):

- prepoznavanje in zavedanje pomembnosti in koristnosti dela, vloženega v projekt,
- poznavanje cilja projekta,
- poznavanje (delnih, etapnih) rezultatov posameznikovega dela,
- dobre delovne razmere,
- pohvala ali graja – obliki neposredne motivacije, ki izražata (ne)zaželenost neke aktivnosti,
- okvirna navodila za delo, ki spodbujajo člane k ustvarjalnosti in sodelovanju, usmerjanje tekmovalnosti v preseganje posameznikovih mej,
- sodelovanje v ekipi, ki posameznikom daje skupno vizijo ter čustveno zavetje, hkrati pa priložnost za tveganja,
- vprašanja (namesto ukaza), kako narediti, omogočajo članom ekipe, da situacijo doživijo kot problem in s tem izboljšajo zavzetost za delovanje v smeri reševanja problema,
- denarne nagrade so posredno sredstvo motivacije, saj človek z denarjem lahko zadovolji svoje potrebe. Projektni ravnatelj najprej nagradi ekipo kot celoto, v primeru skupno ugotovljenih posebnih dosežkov posameznikov pa le-tem izplača še dodatno nagrado.

Projekti se najpogosteje izvajajo s pomočjo timskega načina dela, saj gre pri projektih za zapletene aktivnosti, ki posegajo na različna strokovna področja in zahtevajo povezovanje več funkcijskih področij v podjetju (Šušteršič, 2004, str. 272). Pri projektu je velikokrat treba rešiti problem, ki je precej zahteven in kompleksen. Zato je v primeru, ko je način reševanja problema popolnoma neznan, potrebno timsko delo. Timsko delo namreč združuje veliko različnih znanj.

V praksi pa velikokrat pride do napačnega izražanja in pojmovanja timskega in skupinskega dela. Pomembno je, da razlikujemo med timskim delom in delom v skupini. Pri timskem delu vsak član s svojim prispevkom sodeluje pri izdelavi skupne naloge, za nalogo pa je odgovoren celoten tim. Skupina je lahko tim le, če je delovanje članov skupine usmerjeno na določen cilj

in če sodelujejo, da bi dosegli cilj. Tako je tim organizacijska tvorba, sestavljena iz naslednjih elementov (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 208-209):

- iz k cilju usmerjene naloge;
- iz članov tima;
- iz vodje tima, ki usmerja delo;
- iz komuniciranja ali procesa medsebojne izmenjave informacij, izkušenj, znanja.

Za uspešno timsko delo je pomembno, da se izberejo pravi ljudje, da se z njimi ustrezno komunicira, jih ustrezno motivira, saj se le tako doseže, da si ljudje v timu prizadevajo za doseganje skupnih ciljev. Pri skupinskem delu se naloge razdelijo na delne naloge in vsak član skupine samostojno rešuje svojo delno nalogo.

### **3.4 Kontrola projekta**

Pri kontroli projekta manager projekta ugotavlja odstopanja projekta glede na plan in išče vzroke posameznih odstopanj ter ukrepa. Rozman opredeljuje kontroliranje projekta kot »spremljanje njegove izvedbe, primerjanje dejanskega stanja in poteka projekta s planiranim, ugotavljanje odstopanj med doseženim in planiranim, ter predlaganje popravilnih akcij oziroma ukrepov, s katerimi bi odpravili odstopanja in uresničili planirano« (Rozman, 1994, str. 176). Kontrola projekta poteka v treh zaporednih korakih. V prvi fazi se ugotavlja in spremlja dejansko stanje organizacije in opravljenega delovanja. V drugi fazi sledi primerjava s planom, ocenjevanje opravljenega in ugotavljanje odstopanj in vzrokov. V zadnji fazi sledi ukrepanje, odpravljanje ovir in odklonov s korektivnim delovanjem (Mrzel, 2005, str. 17). Kontrola projekta namreč spada v sestavni del ravnanja projektov. Kontrola je namenjen predvsem zmanjševanju odklonov med planiranim in dejansko doseženim delom v projektu (Meredith, Mantel, 1995, str. 508).

Vsaka kontrola zahteva pripravo plana in ustrezno organizacijo za njegovo izvedbo, ki nato predstavlja osnovo za kontroliranje. Kontroliranje projekta je proces, s katerim se poskuša zagotoviti, da dogodki sledijo planom projekta, in sicer s koordiniranjem aktivnosti vseh prizadetih (Moder, 1983, str. 324). V začetnih fazah izvedbe projekta kontrola ni le najcenejša, temveč se lahko zgodi, da pozneje vodja projekta sploh ne more več reagirati (Burke, 1999, str. 191).

Pri kontroli projekta moramo spremljati predvsem doseganje ciljev projekta (Kerzner, 2001, str. 817- 818):

- doseganje planiranih rokov;
- doseganje planiranih stroškov, kamor sodi tudi nadzor nad projektnimi udeleženci in drugimi poslovnimi prvinami v projektu;
- doseganje planirane kakovosti učinkov projekta.

Kontrola je lahko:

- stalna, ko se potek projekta spremlja neprestano, ali
- občasna, ko se stanje projekta preverja v določenem trenutku,
- na vnaprej predvidenih kontrolnih točkah.

Za vsako posamezno projektno aktivnost kot tudi za projekt kot celoto izvajamo kontrolo. Naročnik oziroma lastnik projekta kontrolira projektnega ravnatelja, projektni vodja pa izvaja kontrolo nad projektnimi udeleženci. Osnovno kontrolo s strani nadrejenih dopolnjujejo še samokontrola, kontrola s strani sodelavcev, kontrola s strani podrejenih in kontrola s strani zunanjih strokovnjakov. Kontroliranje udeležencev projekta je najpogosteje obravnavano kot del kontrole planiranih stroškov. Ker tudi podrejeni kontrolirajo svoje nadrejene, je kontroliranje dvosmeren proces.

Uspešna kontrola zahteva pripravljen plan in ustrezno organizacijo naloge, odgovornost in avtoriteto posameznikov, tako da se ve, kdo je odstopanje povzročil in kdo bo odpravil posledice (Rozman, 1993, str. 254).

Neustrezno določene vloge v okviru projekta, odpori proti spremembam, neujemanje ljudi, slabo delegiranje pooblastil, preobremenjenost, slab izkoristek delovnega časa ter vplivi okolja, ki jih v fazi planiranja organizacije nismo mogli predvideti, so možni vzroki za odstopanja od planirane organizacije. Po ugotovitvi vzrokov za odstopanje je v organizaciji treba sprejeti in izvesti določene ukrepe. Na voljo imamo različne možnosti ukrepov. Naj naštejemo nekatere: sprememba organizacijske strukture, kadrovske zamenjave, spremembe v komuniciranju, nagrajevanje zaposlenih. Uporabimo pa lahko tudi ukrepe, kot so opomin, ukor, omejitev pooblastil, pohvale ali pa celo odpust.

### **3.5 Zaključek projekta**

V zaključni fazi projekta se rešitve projekta predajo v uporabo oziroma naročniku. O zaključku projekta odloča naročnik, ta projekt sprejme s posebnim sklepom. Zaključno poročilo sestavljajo različni dokumenti in gradiva. Zaporedje dokumentov, gradiv in sestavljenih gradiv predstavlja kronologijo poteka projekta.

Pri primopredaji se projekt poveže z rednim poslovanjem podjetja, zato je primopredaja planirana vnaprej in zajeta v letnih in operativnih planih poslovanja (Hauc, 2002, str. 246). Že pred zaključkom projekta je treba ustrezno usposobiti 'uporabnike' ter jih seznaniti z rezultati, saj po primopredaji rezultata ti skrbijo za proces. Rezultat projekta, predan v prakso, hkrati pomeni doseganje strateških ciljev.

Če so cilji projekta doseženi v predvidenem roku, se lahko projekti zaključijo pravočasno. Zaradi različnih vzrokov, kot so pomanjkanje finančnih sredstev, pomanjkanje kontrolne informacije o izvajanju, težave v samem projektu, sprememba okolja, ki lahko povzroči

neaktualnost projekta, se lahko projekt zaključi tudi predčasno. Ko se projekt zaključi, se rezultat preda naročniku. Nato se napiše končno poročilo in zbere ter uredi se vsa projektna dokumentacija. Ker je projekt končan, se projektni tim razpusti, zaposleni pa se razporedijo na druga delovna mesta.

### **3.6 Management projektov**

V podjetjih, kjer se projekti vrstijo, lahko nastane množica (medsebojno povezanih) projektov. Projekti se v določenih primerih dopolnjujejo, uporabljajo ista sredstva in zaposlene, zato jih je treba usklajevati, posameznim projektom pa določati prednost.

Program projektov ni zgolj povezava medsebojno neodvisnih projektov, obstajajo pomembne razlike (Hrast, 2000, str. 12):

- projekt ima točno določen začetek in konec; v primeru programa ni mogoče natančno določiti konca in velikokrat konec niti ni časovno opredeljen;
- projektni timi posameznih projektov so neodvisni; pri programu so vsi udeleženci integrirani v enoten proces, ki uresničuje skupne strateške cilje;
- program dosega več ciljev, ki so postavljeni splošneje, saj sledijo glavnim strateškim ciljem podjetja.

Če ima podjetje množico projektov, ki so medsebojno povezani, je treba uvesti management projektov. Bistvo managementa projektov ali programa je usklajevanje posameznih projektov, in ne več posameznih aktivnosti v projektu. V omenjenem primeru ne gre več le za usklajevanje projektov, temveč se znanje ravnanja posameznih projektov nadgradi. Usklajenost in povezanost ciljev projektov s cilji strateškega plana je zagotovljena le v primeru, ko ravnanje projektov dvigne na strateško raven. Precejšnjo podporo ravnanju programov nudijo pogosto uvedene projektne pisarne.

## **4 PROJEKT UVAJANJA EVRA V SLOVENIJI**

### **4.1 Razlogi za uvedbo evra**

Slovenija je 1. januarja 2007 kot prva od desetih držav, ki so članice Evropske unije (EU) postale 1. maja 2004, vstopila v območje evra. Euro je tako postal slovenska nacionalna valuta. Po prvih podatkih sodeč, večjih težav pri prehodu ni bilo. Euro je enotna valuta Evropske unije oziroma držav članic Evropske ekonomske in monetarne unije (EMU). Članice EMU pa so tiste države članice EU, ki izpolnjujejo maastrichtske konvergenčne kriterije, ki so bili sprejeti na maastrichtski medvladni konferenci leta 1991.

Zaradi izpolnjevanja konvergenčnih kriterijev lahko dolgoročno pričakujemo nižjo inflacijo in obrestne mere, kar bo ugodno vplivalo na investicije in gospodarsko rast. Euro v Sloveniji pa bo med drugim pripomogel tudi ([www.evro.si](http://www.evro.si)):

- k lažji primerjavi domačih cen in cen v državah t. i. območja evra;
- k večji konkurenčnosti kot posledici bolj primerljivih cen v območju evra;
- k oblikovanju stabilnejšega okolja za celotno gospodarstvo zaradi odprave nihanj deviznega tečaja med državami, ki so uvedle euro, in s tem tudi zaradi odprave negotovosti, tveganj in stroškov menjave;
- k lažjemu vključevanju slovenskega gospodarstva v trgovinske in kapitalske tokove z EU in s tem tudi k hitrejšemu vključevanju na evropski skupni trg;
- k večji izbiri različnih oblik varčevanja in lažjemu najemanju kreditov na večjem in bolj likvidnem finančnem trgu;
- k odpravi stroškov zaradi menjave denarja in težav z iskanjem menjalnic pred potovanji in na poti po Evropi in svetu.

Uvedba evra v Sloveniji nedvomno predstavlja velik projekt. Načrt uvedbe evra je bil pripravljen s strani Banke Slovenije v sodelovanju z Vlado Republike Slovenije v januarju 2005. Uvedba evra je potekala po scenariju velikega poka (čez noč) z dvotedenskim obdobjem dvojnega obtoka gotovine, torej do vključno 14. 1. 2007. Banke so brez provizije menjavale tolarske bankovce in kovance v euro gotovino do konca februarja 2007. Po tem roku se bodo menjave gotovine vršile na Banki Slovenije.

Predpristopna faza (prva faza) predstavlja obdobje do vstopa Slovenije v Evropsko unijo (do 1. maja 2004). V tem obdobju je morala Slovenija izpolniti merila za članstvo v EU, prevzeti predpise, ki se nanašajo na ekonomsko in monetarno unijo (EMU), začeti posvetovanja o sodelovanju v ERM II in centralnem tečaju. Izpolniti je morala maastrichtska (konvergenčna) merila. Ta merila so naslednja:

- Nizka stopnja inflacije: stopnja inflacije ne sme za več kot 1,5 odstotne točke presežati povprečja stopnje inflacije treh držav članic, ki so dosegle najboljše rezultate glede stabilnosti cen.
- Nizka stopnja obrestnih mer: dolgoročne obrestne mere ne smejo presežati povprečja obrestnih mer treh držav članic z najnižjo stopnjo inflacije za več kot 2 odstotni točki.
- Stabilni tečaji valut: spoštovanje mej nihanja ( $\pm 15\%$ ), predvidenih z mehanizmom deviznih tečajev v ERM II, vsaj dve leti, brez devalvacije valute.
- Vzdržni položaj javnih financ: javno-finančni primanjkljaj ne sme presežati 3 % BDP; javni dolg ne sme presežati 60 % BDP.

V drugi fazi, ki je trajala od vstopa v EU do vključitve v ERM II (1. maj 2004 – 28. junij 2004) je morala Slovenija izvajati naslednje aktivnosti:

- sodelovanje v EMU kot država članica z odstopanjem glede uvedbe evra;
- politika deviznega tečaja je zadeva skupnega interesa;



- Banka Slovenije postane del evropskega sistema centralnih bank (ESCB), guverner Banke Slovenije je član razširjenega sveta Evropske centralne banke (ECB);
- upoštevanje pravil o koordinaciji ekonomskih politik v EMU;
- sodelovanje v ERM II.

Tretja faza uvajanja evra je trajala od 28. junija 2004 dalje (vsaj dve leti). V okviru mehanizma deviznih tečajev ERM II se določi centralni tečaj do evra za valuto vsake države članice EU zunaj območja evra, ki sodeluje v ERM II. Dovoljeni razpon nihanja znaša 15 % od centralnega tečaja, lahko pa se dogovori tudi za ožji razpon. Država članica EU, ki ni uvedla evra, se sicer sama odloči o tem, kdaj bo svojo valuto vključila v ta sistem, vendar pa se od nje pričakuje, da si bo za to ves čas prizadevala. Dveletno sodelovanje v ERM II, v dovoljenih mejah nihanja deviznega tečaja okoli centralnega tečaja do evra in brez prilagoditve centralnega tečaja navzdol oziroma devalvacije, je eden od pogojev za uvedbo evra. V tej fazi se samostojnost denarne politike zmanjša. Politika deviznega tečaja je osredinjena na stabilnost tečaja glede na evro.

V ERM II so valute držav članic EU, ki niso uvedle evra in sodelujejo v tem sistemu, vezane na evro, vendar lahko tečaj valute niha znotraj določenega razpona. Slovenija od 28. junija 2004 sodeluje v mehanizmu menjalnih tečajev (ERM 2). V pogajanjih je bila določena centralna pariteta tolarja za evro v višini 239,640 SIT in formalni razpon nihanja  $\pm 15\%$ , v katerem lahko tržni tečaj niha, preden pride do avtomatske intervencije Evropske centralne banke (ECB). Vendar pa konvergenčni kriterij stabilnosti tečaja zahteva od države, da v obdobju sodelovanja v ERM 2 tečaj niha le v ozkem razponu okoli centralne paritete, kar je doslej pomenilo  $\pm 2,25\%$ .

Četrta faza (zadnja faza). Uvedba evra predstavlja obdobje pol leta po odločitvi Sveta EU, da Slovenija izpolnjuje zahtevana konvergenčna merila za uvedbo evra. Za dan uvedbe evra je bil določen 1. januar 2007. Zadnjo fazo predstavlja dejanska uvedba evra po izpolnitvi zahtevanih konvergenčnih meril. Izpolnjevanje konvergenčnih kriterijev ocenjujeta Evropska komisija in Evropska centralna banka v konvergenčnih poročilih najmanj enkrat na vsaki dve leti ali na zahtevo države članice EU, ki še ni uvedla evra. Svet EU v sestavi finančnih ministrov nato na predlog Evropske komisije po posvetovanju z Evropskim parlamentom in po razpravi v Evropskem svetu s kvalificirano večino odloči, ali določena država članica izpolnjuje potrebne pogoje za uvedbo evra.

Z dnem uvedbe evra je Banka Slovenije postala del evrosistema in je nanj prenesla pristojnost glede vodenja monetarne politike. Guverner Banke Slovenije pa je postal član Sveta ECB. Euro je bil uveden kot zakonito plačilno sredstvo, ki je zamenjalo tolar po nepreklicno določenem tečaju.

## 4.2 Evro - kako in kdaj<sup>1</sup>

V okviru projekta pogosto poleg zelenega zaključka projekta vključimo še pomembnejše določene mejnike. Za evro jih prikazuje slika 1.

Slika 1: Mejniki aktivnosti vpeljave evra



Vir: Za pravne osebe, [www.evro.si](http://www.evro.si), 2006.

**1** 1. marec 2006 je začetek obdobja informativnega dvojnega označevanja cen. Dvojno označevanje je veljalo za podjetja, ki ponujajo svoje blago in storitve potrošnikom, ni pa veljalo za podjetja, ki ponujajo svoje storitve oziroma blago drugim podjetjem. Dvojno označevanje ureja Zakon o dvojnem označevanju cen v tolarjih in evrih. Pri preračunavanju se v tem obdobju uporablja centralni tečaj (1 evro = 239,640 tolarja).

**2** 11. julija 2006 je Svet EU določil nepreklicno in trajno menjalno razmerje med tolarjem in evrom (tečaj zamenjave). Takoj naslednji dan po določitvi tečaja zamenjave se je začelo obdobje dvojnega označevanja cen, ki se je končalo 6 mesecev po uvedbi evra – 30. 6. 2007.

**3** Ker je Slovenija izpolnila vsa konvergenčna merila, je bil evro v naši državi uveden 1. januarja 2007. Ves knjižni denar, torej tudi denar na transakcijskih računih, je bil ta dan samodejno preračunan v evrsko valuto.

**3** do **4** Obdobje dvojnega obtoka evrov in tolarjev je bilo med 1. januarjem 2007 in 14. januarjem 2007. V tem času je bil evro že naš denar, vendar pa se je gotovinsko lahko plačevalo tudi s tolarji. Ob plačilu s tolarji so morali trgovci preostanek denarja kupcu vrniti v evrih.

**3** do **5** Banke. Zamenjava tolarske gotovine pri bankah brez provizije od 1. januarja 2007 do 1. marca 2007. Tolarsko gotovino, ki je pred koncem leta 2006 še nismo položili na račune, smo lahko med 1. januarjem in 1. marcem 2007 brezplačno zamenjali za evre v vseh poslovnih bankah in hranilnicah.

<sup>1</sup> Celotno podglavje povzeto po: Za pravne osebe, [www.evro.si](http://www.evro.si), 2006.

**5** Po 1. marcu 2007 je možna brezplačna menjava tolarskih bankovcev še pri Banki Slovenije, pri Deželni banki Slovenije in Banki Maribor. Banka Slovenije bo tolarske kovance brezplačno menjala vse do konca leta 2016, tolarske bankovce pa brez časovne omejitve.

### **4.3 Evro in slovenska podjetja**

Enotnega odgovora na vprašanje, kako se v podjetju pripraviti na evro, ni. Vsekakor je jasno, da je uvedba evra zahteven dolgoročen proces, ki ne dovoljuje napak, zato so tudi priprave nanj dolgoročne. Že zdaj pa je jasno, da so se morala slovenska podjetja ob dokončni uvedbi evra osrediniti na številne nove pristope in mnoge spremembe. Morala so se pripraviti na ostrejšo konkurenco podjetij iz držav članic gospodarske in denarne unije ter razmisliti o prilagoditvi lastnih izdelkov in njihove cene pa tudi o novih trženjskih pristopih. Vsekakor so morala slovenska podjetja tudi ugotoviti, ali se je z uvedbo evra spremenilo razmerje moči med njihovimi evropskimi partnerji in konkurenti.

Potrebne priprave slovenskega podjetja na evro bi lahko strnili v 5 ključnih točk:

- pregled informacijske podpore poslovanja,
- pregled računovodstva in knjigovodstva,
- kontaktiranje z dobavitelji in kupci o njihovih namerah glede uporabe evra,
- usposabljanje zaposlenih v podjetju za prehod na evro,
- preverjanje cenovne politike evropskih konkurentov.

Vsekakor je bilo tudi koristno, da so se slovenska podjetja začela osredinjati tudi na spremembe, ki jih bo prineslo članstvo Slovenije v gospodarski in denarni uniji. Z uvedbo evra se je namreč spremenil obseg trga, način trženja, komuniciranja z javnostmi, informacijska tehnologija in številna druga področja poslovanja. Če so se slovenska podjetja začela pripravljati na evro pravočasno, so lahko veliko učinkoviteje izkoristila vse prednosti in ugodnosti, ki jih prinaša članstvo v gospodarski in denarni uniji.

## **5 PROJEKT UVEDBE EVRA V MERKURJU**

### **5.1 Predstavitev podjetja Merkur**

Podjetje Merkur je nastalo daljnega leta 1896. Takrat je Peter Majdič v Kranju odprl prvo specializirano trgovino z železnino kot podružnico veletrgovine z železnino 'Merkur'. Podjetje Merkur se je do danes razraslo v mednarodno uspešno Skupino Merkur s skoraj 4.000 zaposlenimi. Danes Skupino Merkur sestavlja poleg matičnega podjetja Merkur, d. d., še štirinajst podjetij doma in v tujini.

Podjetje Merkur trguje z železom, orodjem, vijaki, inštalacijskim ter gradbenim materialom, z izdelki za gospodinjstvo in s poljedelskim orodjem že od samega začetka. Prva blagovna znamka z imenom 'Merkur - prima kvaliteta' je bila registrirana leta 1937.

Podjetje Merkur velja za ponudnika najkakovostnejših tehničnih izdelkov, zbranih na enem mestu. Na domačem trgu zaseda vodilni položaj pri prodaji kakovostnih izdelkov za opremo doma, elektrotehničnih, metalurških, gradbenih in profesionalnih tehničnih izdelkov.

## 5.2 Projekti v Merkurju

V Merkurju poteka precej projektov. V Merkurju uporabljajo projekte kot ključni element za uresničevanje strategij. Drugi pomembni element za uresničevanje strategij so letni plani poslovanja. Oba elementa obravnavajo enakopravno, le da s prvim zagotavljajo dolgoročno, z drugim pa kratkoročno delovanje podjetja.

V povezavi s procesom uresničevanja strategij ločijo v Merkurju štiri ravni managementa (Pravilnik o vodenju in izvajanju strateških programov, 2003):

- strateški: sestavljajo ga člani uprave in predsednik uprave (v nadaljevanju uprava); ti so zadolženi za oblikovanje poslanstva, vizije, strateških ciljev in strategij podjetja; so naročniki strateških projektov;
- programski: je dejansko del strateškega (ni eksplicitno določen); to so t. i. direktorji strateških programov (praviloma lahko le člani uprave), ki so zadolženi za razgradnjo in uveljavljanje strateških programov v prakso ter kontrolo procesa;
- projektni: sestavljajo ga direktorji in vodje projektov, ki so zadolženi za uveljavljanje projektov v prakso oziroma za celoten projektni proces;
- operativni: zadolžen je za operativno poslovanje, ko se rezultat projekta prenese v uporabo.

Metodiko projektne managementa so v Merkurju opredelili v dokumentu Priročnik za vodenje projektov v Merkur, d. d., in v podjetjih Skupine Merkur. Priročnik je 'vodnik' projektom skozi skupne aktivnosti, s katerimi se dosežejo cilji projektov. Pri opredelitvi metodike so v Merkurju upoštevali izkušnje, pridobljene s prakso (pozitivna Merkurjeva praksa). S preučevanjem različnih šol v stroki projektnega vodenja so se odločili, da je Merkurjevemu pojmovanju vodenja projektov najbližja doktrina ameriškega združenja PMI® – Project Management Institute.

Po tej metodiki proces projektne managementa v Merkurju sledi življenjskemu ciklu projekta (glej Prilogo 1): začetek (priprava) → planiranje → izvajanje → kontrola → zaključek projekta. Fazo uveljavljanja projekta v podjetju Merkur obravnavajo kot izvedbeno fazo.

### 5.3 Projekt uvedbe evra v Merkurju

Uvedba evra je bila za podjetja dokaj zahteven proces. V podjetju Merkur, d. d., so uvedbo evra speljali s pomočjo obsežnega projekta. Uvedba evra v podjetje je pomenila spremembe na vseh področjih poslovanja podjetja. Z dnem uvedbe evra je moralo biti podjetje popolnoma pripravljeno na poslovanje v drugi valuti. Zato je bilo treba zajeti celotno poslovanje, preučiti in izvesti potrebne spremembe v procesih in pri informacijski podpori, poskrbeti za izobraževanje zaposlenih, določiti kritične procese, pripraviti različne scenarije glede na znane spremembe v zakonodaji, upoštevati pričakovane spremembe v zakonodaji in poslovnem okolju ter zagotoviti vse potrebne resurse za izpeljavo projekta. Obvladovati je bilo treba varnostna in poslovna tveganja pri preskrbi z gotovino ter pripraviti podroben plan prehoda na evro na dan »D« z različnimi scenariji prehoda.

Projekt Uvedba evra poteka v Merkurju že od septembra 2005. Takrat je bila ustanovljena tudi projektna skupina, ki je morala pripraviti vse potrebne aktivnosti, da bo prehod na evro s 1. 1. 2007 potekal kar najmanj moteno.

V projektni skupini so navzoči predstavniki skoraj vseh delov družbe. Spremembe bo treba narediti na vseh področjih, kjer se pojavljajo zneski in cene. Obetale so se tudi velike spremembe v informacijskih sistemih. V podjetju Merkur so se zavedali, da je uvajanje evra dolgotrajen in celovit proces, ki zahteva natančen podjetniški načrt. Projektna skupina je torej morala poskrbeti, da je prehod na evro potekal gladko, prav tako pa je morala poskrbeti tudi za uskladitev nalog ter obveščanje in izobraževanje.

1. 5. 2005 je Slovenija vstopila v območje Evropske unije. Eden od procesov, ki je predviden po vstopu v EU, je bil prehod na skupno denarno enoto EU, ki se imenuje evro (€). Slovenija je vstopila v € s 1. 1. 2007. Toda že pred in po prehodu je bilo predvideno prehodno obdobje, ki ga je zaznamovalo dvojno označevanje cen. To obdobje je trajalo od 1. 3. 2006 do 30. 6. 2007. V obdobju od 1. 3. 2006 do 31. 12. 2006 je bila primarna valuta SIT, od 1. 1. 2007 naprej pa je to €. Od 1. 1. 2007 je trajalo tudi sedemdnevno prehodno obdobje vzporednega obtoka gotovine v dveh valutah (SIT in €), pri čemer je bila na dokumentih primarna valuta €. Proces uvedbe € bo formalno zaključen z zaključkom obveznega dvojnega označevanja cen (predvidoma 30. 6. 2007 oz. 31. 10. 2007). Dvojno označevanje cen se je lahko začelo tudi pred 1. 3. 2006.

V Merkurju je uvedba € vplivala na spremembo določenih poslovnih dokumentov in postopkov. Prek projekta Uvedba evra (€) so zagotovili, da je bil prehod Slovenije v EU v podjetjih Skupine Merkur (Bofex in Kovinotehna) usklajeno ter kar najbolj nemoteno in racionalno izveden.

Osnovni namen projekta je bil priprava in izvedba prehoda Merkurja, Bofexa in Kovinotehne s SIT na € z vidika na novo predpisanih postopkov in dokumentov. V zvezi z osnovnim namenom pa so želeli doseči naslednje:

- opredelitev, razvoj in uvedbo dvojnega označevanja cen in morebitnih sprememb tečajev v prehodnem obdobju,
- opredelitev, razvoj in uvedbo prehoda na € s 1. 1. 2007,
- opredelitev, razvoj in uvedbo sistema primerjave cen in zneskov v € za obdobje do 31. 12. 2007,
- izobraževanje in usposabljanje zaposlenih za delo na projektu evro.

Projekt Uvedba evra je zaradi obsega sprememb povezan praktično z vsemi projekti. Ker gre za zamenjavo valute, so bile potrebne spremembe povsod, kjer nastopajo valuta oz. zneski. Pri vseh aktivnih projektih so vodje projektov morali upoštevati tudi dopolnitve zaradi uvedbe evra.

Zaradi uvedbe evra so se morale določene naloge, ki se izvajajo ob prehodu leta, prestaviti na druga obdobja (npr. inventura v maloprodaji).

V Merkurju so s 1. 1. 2007 pričakovali tudi morebitne veljavnosti novih zahtev s področja zakonodaje, ki bi jih pri uresničitvi in uvedbi projekta morali upoštevati (morebitna sprememba davčnih stopenj, uvedba ekoloških taks ipd.).

Določena sredstva so potrebovali tudi za potrebe zunanjih in internih izobraževanj, za najetje zunanjih svetovalcev (po potrebi) ter potrebnega materiala (za npr. polične cenovke).

#### **5.4 Začetek projekta**

V Merkurju ni dovoljen začetek projekta brez pisnega naročila s strani naročnika. Projekt se vedno začne s sprejemom določenega cilja v strateškem planu, oziroma ko naročnik projekta na podlagi naročila (sklepa uprave) naroči potencialnemu vodji projekta pripravo t. i. predloga za izvedbo projekta. Naročnik projekta mora biti praviloma nekdo iz vrst strateškega managementa oziroma iz uprave Merkurja, saj se odloča o projektih, s katerimi se uresničujejo strategije. V primeru projekta evro je uprava določila projektno skupino, katere direktor je bil član uprave Merkurja.

Potencialni vodja projekta na podlagi naročila (sklepa uprave) prouči osnovne strateške cilje, na podlagi katerih pripravi predlog za izvedbo projekta in ga uskladi z naročnikom projekta, s potencialno projektno skupino in z vsemi osebami, ki lahko kompetentno pripomorejo k boljši kakovosti predloga. Projekt se formalno in dejansko začne s potrditvijo predloga za izvedbo projekta na upravi. Ta mora vsebovati (Pravilnik o projektne vodenju, 2005):

- naziv projekta, namen in (merljive) cilje projekta (ti so določeni s strani naročnika projekta);

- direktorja projekta, vodjo projekta, potencialno projektno skupino;
- glavne faze projekta s predvidenimi rezultati vsake faze ter grob terminski plan z zahtevanimi mejniki (začetek planske faze, začetek izvedbene faze, zaključek projekta);
- predvideno porabo finančnih sredstev;
- oceno ključnih tveganj in rizikov.

Prehod na evro je odprl mnoga vprašanja, ki bodo podjetjem velik izziv. Naloga podjetij je bila, da so ugotovila vsa področja, na katera bo evro lahko vplival, in da so videla v tem priložnost za posodobitev organizacije. Kot pomoč pri ugotavljanju vplivov evra pa so se podjetja lahko posvetovala s svojimi poslovnimi partnerji. Vodje posameznih funkcij so zato morali:

- v svoji oddelkih organizirati uvodne razprave o prehodu na evro,
- ugotoviti, katera področja v njihovem oddelku bo evro najbolj prizadel,
- uporabiti zunanje vire informacij (računovodska podjetja, banke, svetovalna podjetja, trgovinska združenja, ponudnike programske opreme),
- poročati o svoji ugotovitvah vodji projekta evra.

Kot v vsakem podjetju so tudi v Merkurju oblikovali svojo strategijo uvajanja evra. Zastavili so si, da mora načrt uvajanja evra zasledovati tri cilje: izkoristiti priložnosti prehoda na evro in zmanjšati nevarnosti, izvesti prehod na evro kar najbolj stroškovno učinkovito in izkoristiti uvajanje evra za izboljšanje učinkovitosti poslovanja celotnega podjetja.

Projektna skupina je morala preučiti poročila, ki so jih podali vodje posameznih oddelkov, in na njihovi osnovi predlagati načrt. V načrtu so opredelili vsa potrebna denarna sredstva, časovni okvir izvajanja načrta ter zunanje in notranje vire. Z načrtom uvajanja evra se je moralo strinjati vodstvo podjetja, upoštevati pa so morali tudi mnenja poslovnih partnerjev.

## **5.5 Planiranje projekta evra**

### **5.5.1 Priprava projekta**

Da bo Slovenija uvedla valuto evro, je bilo znano že dalj časa. Na strani države so se začele konkretnije priprave na uvedbo evra že v letu 2004. V tem obdobju do septembra 2005 je dogajanja glede uvedbe evra spremljal član uprava, zadolžen za organizacijo in informatiko, ki je pripravil osnovna izhodišča projekta. Določeni sodelavci iz Merkurja so sodelovali v Gospodarski zbornici pri pripravah zakonodaje in postopkov za uvedbo evra. V tem obdobju še niso bile znane zahteve zakonodaje in potrebni postopki. Jeseni 2005 pa je bil pripravljen Zakon o dvojnem označevanju cen, ki je določil pravila označevanja cen v tolarjih in evrih po centralnem paritetnem tečaju za končne potrošnike. Zakon o uvedbi evra pa je bil sprejet oktobra 2006. Nastopil je čas za začetek projekta, ki naj bi zagotovil vse potrebne aktivnosti za uvedbo evra v Merkur, d. d..

Po formalni potrditvi predloga za izvedbo projekta se začne planska faza projekta. V tej fazi je projektna skupina pripravila osnovni delovni program projekta in predvidela naloge, ki jih bo treba izvesti, da bo omogočen prehod iz sedanjega v zeleno stanje. Naloge znotraj projekta je bilo treba razgraditi do nivoja, na katerem jih je bilo z izvedbenega vidika še možno razumeti in jih izvesti.

Za formalni zaključek planske faze mora vodja projekta podati v potrditev delovni program projekta, ki je v bistvu nadaljevanje in razširitev predloga za izvedbo projekta. Delovni program vsebuje naslednje (Pravilnik o projektne vodenju, Merkur, marec 2005):

- naziv projekta, namen in merljive cilje projekta;
- projektno skupino (po potrebi širšo) – sodelavci, vloge v projektu, strokovno področje, odstotek zasedenosti;
- glavne naloge (razčlenjene po tehniki strukturirane členitve dela oziroma t. i. WBS);
- register že poznanih izvajalcev (zunanjih in notranjih) z njihovo razpoložljivostjo;
- povezanost nalog in izvajalcev (matrika odgovornosti);
- ocenjen potreben obseg dela po nalogah (v enotah človek/ura ali človek/dan);
- natančno razgrajen terminski plan z natančno določenimi mejniki;
- meje projekta (kaj sodi, oziroma kaj ne sodi v projekt) in povezanost z drugimi projekti in nalogami;
- potrebna finančna sredstva projekta (predračunska kalkulacija projekta, kjer se neposredni stroški projekta ločijo na investicije, stroške dela in druge stroške);
- učinke projekta (natančneje razgrajeni – po možnosti v realnih ekonomskih kategorijah);
- oceno ključnih tveganj (stopnja verjetnosti izvedbe projekta mora biti vsaj 0.7 – gre za subjektivno oceno vodje projekta in projektne skupine).

### 5.5.2 Določanje projektnih področij

Prehod na evro zadeva vsa področja poslovanja podjetja. Vpliva na nabavo, proizvodnjo, prodajo, finance, računovodstvo, informacijske sisteme in na kadrovske politiko. Vodstvo podjetja predstavi projekt prehoda na evro, ki vsebuje podrobne smernice za različna funkcijska področja.

### 5.5.3 Ocena trajanja projekta

Terminski plan projekta Uvedba evra (€) je bilo treba prilagajati zakonsko določenemu datumu uvedbe evra 1. 1. 2007 ter drugim zakonskim rokom. Glede na zakonske roke pa so opredelili naslednje faze:

- Priprava projekta do 22. 9. 2005
- Faza 1: zasnova projekta od starta projekta, ki je bil potrjen na Upravi dne 22. 9. 2005, do 15. 12. 2005



- Faza 2: razvoj projekta od 15. 12. 2005 do 31. 12. 2006
- Faza 3: uvedba 1. dela projekta – dvojno označevanje cen od 1. 3. 2006 do 30. 6. 2007
- Faza 4: uvedba 2. dela projekta – uvedba evra od 1. 1. 2007 do 31. 12. 2007
- Faza 5: zaključek projekta 31. 12. 2007.

Trajanje posamezne faze ter zakonsko določene roke prikazuje Slika 2: Časovni prikaz faz uvedbe evra v Merkurju (glej Prilogo 2).

Delovnemu programu je priložen terminski plan projekta, v okviru katerega so opredeljene osnovne faze projekta in prek delovnega programa opredeljene naloge. V terminskem planu je opredeljeno trajanje (začetek in zaključek nalog) in izvajalci oz. nosilci posameznih nalog projekta.

Aktivnosti pri projektu so planirane v okviru rednega delovnega časa. V primeru, da člani projekta oz. izvajalci pri projektu ne bodo razpoložljivi v okviru delovnega časa za delo na projektu v takšni meri, kot je opredeljeno v terminskem planu, bo treba zagotoviti delo zunaj delovnega časa. Pri projektu bodo sodelovali tudi zunanji izvajalci. Tudi ti so opredeljeni v terminskem planu. V primeru dodatnih zunanjih izvajalcev, ki niso opredeljeni, jih je možno aktivirati le v soglasju z Upravo Merkurja, d.d..

Spremembe so bile izvedene na vseh področjih, kjer se je v poslovanju pojavljal SIT. Zagotovili pa so tudi možnost medsebojne primerjave določenih vrednosti v zgodovini (leto 2006) tako v transakcijskih kot analitskih sistemih.

#### 5.5.4 Ocena stroškov dela

V okviru projekta Uvedba evra so ocenili potrebno delo članov projektne skupine ter drugih, ki so se aktivno vključili v projekt. Ocenili so tudi angažiranje zaposlenih v procesu izobraževanja in ob samem prehodu na evro.

Ocenili so, da bo projekt trajal 28 mesecev in da bo delo v različnih fazah različno intenzivno, da bodo poleg članov projektne skupine delali na projektu tudi drugi, da bodo potrebna izobraževanja, da bosta potrebni dve menjavi poličnih cenovk idr. Izračun stroškov projekta Uvedba evra je prikazana v Tabeli 1 na naslednji strani: Stroški projekta.

Tabela 1: Izračun stroškov projekta Uvedba evra

<b>Faza projekta</b>	<b>Izračun ur</b>	<b>Izračunane ure</b>	<b>Izračunani stroški (v EUR)</b>
Zasnova	20 članov proj. skupine s sodelavci x 4 meseci x 12 ur/mesec	960	15.122,96
Razvoj	20 članov proj. skupine x 12 mesecev x 40 ur/mesec	9.600	151.229,64
	10 razvijalcev x 10 mesecev x 7 ur/dan	14.000	220.543,00
	Stroški zunanjih sodelavcev (ocena)	600	21.281,92
	2 menjavi poličnih etiket	24.000	144.234,35
	30 sodelavcev x 10 mesecev x 20 ur/mesec	6.000	44.460,44
	Informiranje 2400 zaposlenih x 1 ura	2.400	17784,18
	Izobraževanje 1000 zaposlenih x 2 uri	4.000	29.640,29
Uvedba (skupaj)	20 članov proj. skupine x 12 mesecev x 5 ur/mesec	1.200	18.903,71
	5 razvijalcev x 2 meseca x 7 ur/dan	1.400	22.054,32
	20 sodelavcev x 2 meseca x 10 ur/mesec	400	2964,03
Stroški programske in strojne opreme, drugi stroški (ocena)			29.210,48
<b>Skupaj projekt:</b>		<b>64.560</b>	<b>717.429,57</b>

Vir: Interno gradivo Merkur, d.d.

Skupna poraba časa torej znaša ob zgornjih predpostavkah 64.560 ur in po oceni približno 170 milijonov SIT oz. 700.000 EUR.

Naj omenim, da je bil dejansko strošek projekta 1 milijon EUR.

V projektu so planirali tudi investicije v nakup nove programske in/ali strojne opreme. Med drugim so izpeljali nakup nove programske opreme za potrebe informacijskega sistema Kovinotehne. Praviloma so vse zakonske spremembe pri programski opremi krite z vzdrževalnimi pogodbami. Izjeme so bili le določeni primeri, kjer je šlo za tako stare aplikacije, da jih izvajalci ne bi več vzdrževali, oz. popravki starih aplikacij ne bi bili smiselni.

### 5.5.5 Ocena pričakovanih učinkov

Projekt upošteva zakonske spremembe. Pričakovani pozitivni učinki poslovanja so:

- da ni stroškov menjave valute,
- zmanjšanje oz. odprava tveganja zaradi spremembe deviznega tečaja,
- olajševanje mednarodnih aktivnosti.

K negativnim učinkom pa sodijo veliki stroški prehoda na evro.

### 5.5.6 Ocena ključnih tveganj

Ker gre za zakonske spremembe, niso pričakovali in ne pričakujejo nevarnosti v smislu nezadostne podpore projektu. Večja nevarnost, ki bi lahko povzročila motnje ali slabšo izvedbo projekta, je bila še nedorečena zakonodaja v fazi zasnove projekta in prepozno sprejemanje izvedbenih predpisov.

## 5.6 Uveljavljanje projekta

Faza uveljavljanja projekta se v Merkurju imenuje izvedbena faza projekta. V fazi uveljavljanja projekta se vodja posveti koordinaciji, spremljanju in kontroli izvajanja projekta, kar pomeni, da mora neprestano usklajevati potek projekta. Formalno se začne s potrditvijo delovnega programa projekta na upravi. Usklajevanje poteka v okviru koordinacijskih sestankov, ki so tedenski, štirinajstdnevni ali mesečni. Vodja projektov namreč sam presodi, kakšna je potrebna frekvenca koordinacijskih sestankov.

Projekt je treba izvajati po načelih timskega dela. Vodja projekta mora ves čas skrbeti za projektno skupino kot dober in skrben 'nadrejeni'. Poleg tega mora vodja znati zagotavljati medsebojno sodelovanje in obvladovati konfliktne situacije in probleme. Obvladovanje projekta lahko vodja projekta zagotovi tudi z uporabo dovoljenih oblik motivacije, s katerimi motivira člane projektne skupine – pohvala, predlog hierarhičnemu vodji za denarno nagrado ali napredovanje. Vodje projektov v Merkurju pa niso pristojni za finančno motivacijo članov projektne skupine. Imajo pa možnost podati predlog o finančni motivaciji hierarhičnim direktorjem, saj so slednji pristojni za odločanje o plačah (plačilni razred, delovno mesto) v Merkurju.

Če se pri izvedbi projekta pojavijo večje težave, je vodja projekta zadolžen, da jih razreši, oziroma o njih obvesti pristojne.

Planirane naloge (gradnja, razvoj sistemov, izvajanje transakcij, izvajanje potrebnega izobraževanja, uvajanje novosti v obstoječe procese itd.) se torej izvedejo v fazi uveljavljanja projekta. To pa neposredno pripelje do rezultata projekta (otvoritev trgovskega centra, vselitev v novo poslovno stavbo, zagon novega modula informacijskega sistema, skladišče itd.).

### 5.6.1 1. faza projekta – zasnova projekta

Projekt se začne s sprejemom cilja v strateškem planu.

Analiza stanja in definiranje potrebnih sprememb. Projektna skupina je glede na znane zahteve zakonodaje, glede na ocene zahtev zakonodaje ter glede na opravljeno analizo poslovnih procesov v vseh področjih delniške družbe pripravila potrebne spremembe v poslovanju zaradi uvedbe evra. Potrebne se bile spremembe ročnih in računalniško podprtih procesov. Ker je šlo za spremembo valute, pomeni, da so potrebne spremembe povsod, kjer nastopajo zneski. Določenih zakonskih zahtev v začetni fazi projekta še niso poznali. Kljub temu pa je bil rezultat te faze dovolj dobra ocena sprememb za nadaljnje delo. Zaradi velikega obsega sprememb je bilo namreč treba začeti prilagajati računalniško podprte procese na večjih informacijskih sistemih že v decembru 2005.

Izobraževanje projektne skupine. Da je bila projektna skupina sposobna izpeljati vse potrebne aktivnosti, so se morala izvršiti izobraževanja. Ta izobraževanja so zajemala: preučevanje zakonov, strokovne literature, udeležbo na seminarjih in po potrebi možnost najetja zunanjih svetovalcev.

### 5.6.2 2. faza projekta – razvoj projekta

Razvoj sistemov za potrebe dvojnega označevanja cen. S 1. 3. 2006 je bilo treba uvesti informativno dvojno označevanje cen za končne potrošnike. Do takrat je bilo treba pripraviti ustrezne računalniške rešitve, da bo dvojno označevanje možno. Treba je bilo razviti tudi ustrezne spremembe pri ročnih postopkih. Pripraviti pa je bilo treba tudi izobraževanja in navodila za delo. Gre za spremembe izpisovanja cen in dokumentov v trgovskih centrih, na računih, ki se izdajajo končnim potrošnikom, v katalogih idr..

Razvoj sistemov za potrebe uvedbe evra. S 1. 1. 2007 se je uvedba evra izvedla. Pred tem je bilo treba zagotoviti takšno dopolnitev transakcijskih sistemov (MPIS, RFIS, KIS, idr.) ter analitskega sistema (KAS), da so do 1. 1. 2007 podpirali delovanje v vodilni valuti tolar, po 31. 12. 2006 pa v vodilni valuti evro. Dokumentov in podatkov se pri tem ni smelo spreminjati. Hkrati pa je bilo treba zagotoviti preračune starih dokumentov in podatkov za potrebe primerjav. Tudi vsi dokumenti, ki se izdajajo ročno, morajo zadostiti zakonodaji. Treba je bilo pripraviti izobraževanja in navodila za delo. V razvojni fazi projekta so bila zaradi pripravljanja zakonodaje potrebna sprotne prilaganja. Za podzakonske akte se je namreč pričakovalo, da bodo sprejeti dokaj pozno. Prav tako je bilo treba preračunati delnice delniške družbe v evre ter osnovni kapital. Skoraj vse aplikacije, ki se uporabljajo v Merkurju, d. d., so morali zaradi prehoda na evro prilagoditi. Nekatere aplikacije so bile že tako zastarele, da so morali razviti oz. kupiti nove.

Testiranje rešitev. Vzporedno z razvojem sistemov za potrebe dvojnega označevanja cen in potrebe uvedba evra je potekalo tudi testiranje novih rešitev. Integralni testi so se izvajali v dneh pred uvedbo evra.

Šolanje. Uporabniki aplikacij so se morali dodatno izobraževati zaradi novih sprememb na sistemih. Ta šolanja so se izvajala proti koncu uvedbe. Dodatna šolanja pa so se izvajala tudi v smislu spoznavanja valute evro. Dodatnega izobraževanja so bili deležni tudi uporabniki novih tehnologij, saj so se pri marsikaterem sistemu hkrati izvajale tudi nadgradnje v višje verzije tehnologij.

Navodila za prehod. Projektna skupina je pripravila konkretna navodila za obvladovanje ročnih in računalniško podprtih postopkov.

#### 5.6.3 3. faza projekta – uvedba 1. dela projekta – dvojno označevanje cen

Uvedba informativnega dvojnega označevanja cen s 1. 3. 2006 je pomenila, da je bilo treba v trgovskih centrih zamenjati vse policične cenovke, zato da so cene izpisane v obeh valutah. V obdobju vodilne valute tolar je bilo dodatno označevanje v evrih. Menjavo policičnih cenovk so izvajali v vseh trgovskih centrih v februarju 2006 po oddelkih. Zaradi sprememb so bila pripravljena natančna navodila za delo ter izdelani so bili plani menjav cenovk. Vnaprej so se pripravili tudi katalogi in druga gradiva v zakonsko predpisani obliki. Dvojno označevanje cen je bilo izvedeno tudi na vseh področjih, kjer se izdajajo računi za končne potrošnike. Obdobje dvojnega označevanja cen bo končano s 30. 6. 2007 oziroma 31.10.2007.

#### 5.6.4 4. faza projekta – uvedba 2. dela projekta – uvedba evra 1. 1. 2007

Izvedba prehoda na evro s 1. 1. 2007 je potekala po natančnem, po urah opredeljenem scenariju. Izdelana so bila vsa potrebna navodila za delo z ročnimi postopki in z računalniško podprtimi postopki. Zaradi prehoda je moralo biti zaključevanje leta v komerciali izjemoma zaključeno 31. 12. 2006 in ni bilo dvojnega teka, vsi dokumenti so morali biti takrat zaključeni. Kreirale so se tudi nove kalkulacije in izračunale so se nove cene v evrih. Zaloga je bila preračunana v evre. Dokumenti, ki imajo valuto označeno na glavi dokumenta, so morali biti na novo kreirani v evrih. V trgovskih centrih so morali še enkrat zamenjati policične cenovke, zamenjati gotovino, zamenjati darilne bone idr.. Internetna trgovina je morala prehod narediti ob 0. uri 1. 1. 2007.

Računovodsko finančni sistem je zagotavljal spremljavo v ustreznih valutah. Med drugim so se vse odprte postavke prenesle v leto 2007 v valuti evro. Prav tako je bilo treba poskrbeti za zaključevanje dogodkov in dokumentov (kompensacije idr.).

Zaradi velikega obsega akcij na različnih področjih so kljub kolektivnemu dopustu morali biti navzoči vsi potrebni sodelavci na področjih. Zaradi veliko sprememb in po pričakovanju poznih navodil s strani države so pričakovali v tej fazi uvedbo dodatnih sprememb.

Zaključek projekta je planiran na dan 31. 12. 2007.

## **5.7 Kontrola**

Izvajanje kontrole za prehod na evro je zahtevalo nenehno spremljanje vseh dejavnosti. Le tako se lahko podjetja najbolje pripravijo in izkoristijo vse priložnosti, ki izhajajo iz uvajanja evra. Dogajanje v EMU in s tem uvajanje evra v podjetje spremlja projektna skupina, ki jo sestavljajo predstavniki različnih organizacijskih enot. Projektna skupina mora biti sproti seznanjena z vsemi odločitvami, ki jih sprejme EMU. Organizira interne sestanke, na katerih pregledajo napredek podjetja pri prehodu na evro in poskušajo rešiti nastale težave. Člani projektne skupine redno poročajo o svojem delu vodji projekta, ki priskrbi, če je treba, pomoč zunanjih strokovnjakov.

Projektni manager je prvi, ki je zadolžen za nadzor nad izvajanjem projekta. V podjetju Merkur projektni manager vrši nadzor nad uspešnostjo projekta z rednimi koordinacijskimi sestanki, s sklicevanjem izrednih sestankov, z načinom in z obliko poročanja ter z vertikalnim in s horizontalnim komuniciranjem med udeleženci. Vse to omogoča vodji projekta učinkovito komunikacijo in nadzor nad projektom.

Za izboljševanja uspešnosti projektov mora vodja projekta bistvene elemente na projektih tudi meriti in dobljene rezultate primerjati s planiranimi. Osnove za merjenje uspešnosti projektov so:

- opredeljeni cilji projektov,
- planirani roki,
- stroški in investicije,
- vključevanje zaposlenih.

Prav tako pa mora z vidika celotnega podjetja vodja projekta:

- vse dokumente, ki so potrebni za evidentiranje projektov, posredovati v projektno pisarno;
- članu uprave do petnajstega dne v mesecu poslati mesečno poročilo o projektu;
- vsaj dvakrat letno za kolegij Skupine Merkur pripraviti tudi izčrpnije poročilo o delu na projektu, ki vsebuje tudi podatke o planiranih in doseženih rokih, o stroških in investicijah ter odmike in druge pomembne vsebine.

Najbolj zainteresiran za uspeh projekta je naročnik projekta, ki nadzoruje projekt na osnovi postavljenih standardiziranih dokumentov v posamezni fazi projekta. Lahko se udeležuje tudi rednih preglednih sestankov projekta, lahko zahteva še dodatna poročila in pregledne sestanke s postavljenimi mejniki v Naročilu projekta.

## 5.8 Zaključek projekta

Napačna je miselnost, da je projekt končan z izvedbo ključnega dogodka, trenutka uporabe ali starta obratovanja izdelkov izvedbene faze. Izvedba ključnega dogodka je samo točka zaključevanja nalog v izvajanju projekta. Projekt je končan, ko so doseženi vsi cilji projekta. Pogosto je treba izvesti še celo množico manjših nalog, da se izdelek (rezultat, proizvod, storitev projekta) v celoti operativno integrira v obstoječe poslovanje. Ta del projekta pogosto traja po mesec ali več.

Ta del v izvedbeni fazi projekta imenujemo zaključevanje projekta. Če je ta del slabo izveden (kakovost izvedbe je tukaj izrednega pomena!), se skoraj po pravilu dogaja, da se po zaključku projekta srečujemo s težavami pri uporabi, v delovanju izdelkov projekta. To generira dodatne stroške, splošno nezadovoljstvo uporabnikov, zahteve po nalogah in izvajalcih, ki so že v nalogah drugega projekta.

Ko projekt v izvajanju doseže trenutek ključnega dogodka, mejnika, ki določa točko začetka predaje in uporabe ključnih rezultatov projekta, obvesti vodja projekta naročnika projekta s pisnim dokumentom, da je projekt začel aktivnosti zaključevanja projekta.

Ključni in končni dogodek v zaključevanju projekta je zaključek projekta. To je sklepno dejanje projekta, ko vodja projekta opravi primopredajo končnega rezultata projekta naročniku projekta.

Za zaključek projekta mora vodja projekta izdelati zaključno poročilo projekta. Da bi vodja projekta lahko izdelal zaključno poročilo projekta, mora skupaj s projektnim timom obravnavati naslednje vsebine:

- ovrednotiti dosežene cilje projekta,
- ovrednotiti dosežene roke,
- ovrednotiti stroške,
- analizirati izkušnje, dobre prakse, slabosti,
- oceniti rezultate in prispevek udeležencev ter pripraviti predloge za nagrajevanje skladno s pravili nagrajevanja,
- razpustiti projektni tim po predaji naročniku projekta.

## 6 ZAKLJUČEK

Cilj diplomskega dela je bil preučiti pojem projekta, njegovega planiranja in kontrole ter na tej osnovi ugotoviti planirani in dejanski uspeh konkretnega projekta. Pri projektu ne gre za kontinuirane poslovne aktivnosti, temveč za enkratni skupek aktivnosti, ki se na predhodnih in prihodnjih projektih načeloma ne ponavljajo, vsaj v popolnoma enaki obliki ne.

Management projektov je način delovanja in organizacije podjetja, ki je odgovor na dinamične spremembe okolja. Izzive in naloge, ki jih pred podjetje postavlja hitro razvijajoče se okolje, morajo podjetja kar najhitreje vpeljati v svoje poslovanje, saj bodo le tako ostala konkurenčna. Podjetja se morajo na te izzive pripraviti tudi s sprejemanjem novih znanj in orodij s področja organizacije in managementa. Eno takšnih orodij je prav gotovo tudi management projektov.

Management projektov s svojim načinom dela omogoča prilagajanje hitrim spremembam v poslovnem okolju. Pri projektu sodeluje veliko strokovnjakov z različnih področij, kar omogoča hitrejše iskanje rešitev in odkrivanje novih, boljših poti za doseganje postavljenih ciljev. V projektnem planu je planiranje zaposlenih in drugih virov zelo pomembno, saj je treba po členitvi projekta vsaki delovni nalogi določiti ustrezna sredstva in ljudi s primernimi strokovnimi znanji. Poleg tega, da so ljudje, ki sodelujejo pri projektu, strokovnjaki na svojem področju, je pomembno tudi, da se medsebojno osebno ustrezno ujemajo.

V Merkurju se projekti uporabljajo kot ključni elementi za uresničevanje strategij. Tudi uvedbo evra v podjetje so v Merkurju izpeljali s projektnim načinom dela. Uvedba evra je bila za Merkur dokaj zahteven proces, kajti pomenila je spremembe na vseh področjih poslovanja podjetja.

Podjetje Merkur je moralo biti s 1. januarjem 2007 popolnoma pripravljeno na poslovanje v drugi valuti. Za uspešen prevzem evra je moralo biti v projektu zajeto celotno poslovanje, preučiti in izvesti je bilo treba vse spremembe v procesih in pri informacijski podpori, poskrbeti za izobraževanje zaposlenih, določiti kritične procese, pripraviti različne scenarije glede na znane spremembe v zakonodaji, upoštevati pričakovane spremembe v zakonodaji in v poslovnem okolju ter zagotoviti vse potrebne resurse za izpeljavo projekta. Na koncu naj še dodam, da je bil preučevani projekt kot celota uspešen. Dosežen je bil zastavljeni cilj projekta. Večjih odstopanj ni bilo, le dejanski strošek projekta je bil večji od načrtovanih stroškov. Do zamude glede časovnega roka ni smelo priti, saj je bila uvedba evra zakonsko določena. Lahko tudi rečem, da konkretni primer projekta uvedbe evra potrjuje teoretične ugotovitve in dejstva predvsem s področja projektnega načina dela in metodologije. Menim, da je znova smiselno poudariti: izbrani način dela je omogočil, da je bil zastavljeni cilj projekta hitro in kakovostno dosežen.



## LITERATURA

1. Baker Sunny, Baker Kim: The Complete Idiot's Guide to Project Management. Indianapolis : Alpha books, 2000. 404 str.
2. Burke Rory: Project Management: Planning and Control. Chichester : John Wiley & Sons Ltd., 1993. 390 str.
3. Burke Rory: Project Management: Planning and Control Techniques. 3. izdaja, Chichester : John Wiley & Sons Ltd., 1999, 343 str.
4. Drucker P.: The Practice of Management. New York: Harper & Row, 1954. 404 str.
5. Hauc Anton, Kovač Jure, Semolič Brane: Projektno organiziran strateški management. Maribor : Ekonomsko-poslovna fakulteta, Projekt management inštitut, 1993. 238 str.
6. Hauc Anton, Kovač Jure, Semolič Brane: Projektni zagon strategij. Projektna mreža Slovenije, Ljubljana, 3(2000), 1, str. 13-18.
7. Hauc Anton: Strateški projektni plan. Projektna mreža Slovenije, Ljubljana, 4(2001), 4, str. 4-8.
8. Hauc Anton: Projektni management. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 2002. 336 str.
9. Hauc Anton: Projektno izvajanje strategij. Projektni forum 2003, Maribor, 11.-13. junij 2003. Slovenija, dežela projektne managementa: Zbirka predavanj. Ljubljana : Slovensko združenje za projektni management, 2003, str. 233-241.
10. Hauc Anton: Je strategija projekt in ali je projekt strategija. Projektni forum 2004, Nova Gorica, 16.-17. september 2004. S projekti med vodilne v Evropi: Zbirka predavanj. Ljubljana : Slovensko združenje za projektni management, 2004, str. 213-227.
11. Hrast Marko: Management programa projektov v podjetju. Projektna mreža Slovenije, Ljubljana, 3(2000), 2, str. 11-17.
12. Kampuš Andrej: Projektni management pri razvoju programskih rešitev. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2005, 77 str.
13. Kerzner Harold: Project Management. A Systems Approach to Planning, Scheduling and Controlling. New York : Van Nostrand Reinhold Company, 1979. 487 str.
14. Kerzner Harold: Project Management. A Systems Approach to Planning, Scheduling and Controlling. 7. izdaja. New York : John Wiley & Sons, Inc., 2001. 1203 str.
15. Kerzner Harold: Project Management: A System Approach to Planning, Scheduling and Controlling. 8<sup>th</sup> Edition. New York: John Wiley & Sons, 2003. 891 str.
16. Kotter John P.: The Leadership Factor. New York : The Free Press, 1988. 161 str.
17. Lawton, Alan; Aidan, Rose: Organisation and Management in the Public Sector. London: Pitman, 1992. 207 strani
18. Lipičnik Bogdan: Človeški viri in ravnanje z njimi. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1997. 326 str.
19. Lipovec Filip: Razvita teorija organizacije. Maribor : Založba obzorja Maribor, 1987. 365 str.
20. Lukin Zore: Analiza stanja projektne managementa v slovenskih podjetjih. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2002, 92 str.

21. Meredith Jack R., Mantel Samuel J.: Project Management: A Managerial Approach. New York : John Wiley & Sons, 1995. 767 str.
22. Meredith R. Jack, Mantel J. Samuel Jr.: Project Management. A Managerial Approach. Fourth Edition. New York : John Wiley & Sons, 2000. 616 str.
23. Moder J. Joseph, Phillips R. Cecil, Davis W. Edward: Project Management with CPM, PERT and Precedence Diagramming. Third Edition. New York : Van Nostrand Reinhold Company Inc., 1983. 389 str.
24. Možina Stane: Vodenje podjetja. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1990. 232 str.
25. Možina Stane et al: Managment. Radovljica: Didakta, 1994. 1072 str.
26. Možina Stane et al.: Management nova znanja za uspeh. Radovljica : Didakta, 2002. 872 str.
27. Mrzel Aleš: Analiza izvedbe projekta in organizacije "Center odličnosti nanoznanosti in nanotehnologije" na Institutu Jožef Štefan. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2005, 86 str.
28. Povhe Tadej: Analiza uvajanja projektnega vodenja v Javno podjetje Vodovod-Kanalizacija. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2005. 91. str.
29. Pučko Danijel: Strateško upravljanje. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1999. 399 str.
30. Rant Marko, Jeraj Miro, Ljubič Tone: Vodenje projektov. Radovljica : POIS, 1995, 276 str.
31. Rozman Rudi, Kovač Jure, Koletnik Franc: Management. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1993. 312 str.
32. Rozman Rudi: Planiranje poslovanja podjetja. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1993a. 316 str.
33. Rozman Rudi: Analiza in projektiranje organizacij. Gradivo za učbenik. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1994. 189 str.
34. Rozman Rudi: Teorija organizacije. Delovni zvezek. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1996. 20 str.
35. Rozman Rudi: Analiza in oblikovanje organizacije. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2000. 154 str.
36. Rozman Rudi: Uresničevanje strategij s projektno organizacijo. Projektna mreža Slovenije, Ljubljana, 3(2000a), 1, str. 5-12.
37. Rozman Rudi: Projektni management. Gradivo za izbirni predmet. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2004. 104 str.
38. Rozman Rudi: Projektni management (Ravnanje projektov). Gradivo za podiplomski program. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2005. 59 str.
39. Rusjan Borut: Management proizvodnje. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1999. 296 str.
40. Russel Roberta S., Taylor Bernard W.: Operations Management : Focusing on Quality and Competitiveness, 2. izdaja. London: Prentice- Hall International, 1998. 837 str.
41. Šušteršič Iza: Uspešno delo projektne tima z vidika projektne managerja. Projektni forum 2004, Nova Gorica, 16.-17. september 2004. S projekti med vodilne v

- Evropi: Zbirka predavanj. Ljubljana : Slovensko združenje za projektni management, 2004, str. 270-278.
42. Vila Antun: Organizacija in organiziranje. Kranj : Moderna organizacija, 1994. 388 str.
43. Vila Antun, Kovač Jure: Osnove organizacije in managementa. Kranj : Moderna organizacija, 1997. 319 str.

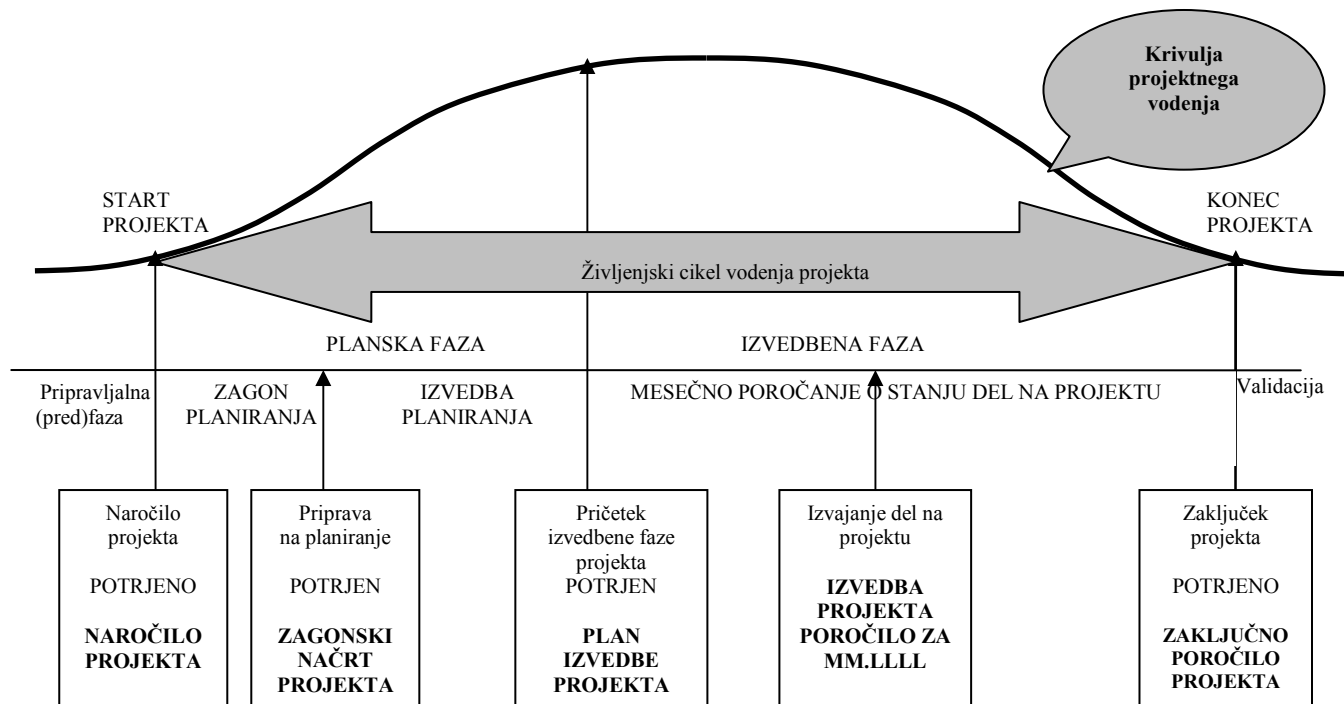
## **VIRI**

1. A Guide to the project management body of knowledge (PMBOK Guide). 2000 Edition. Newton Square (Pennsylvania USA) : Project Management Institute, 2000. 216 str
2. Enterprice Project Management Tool Analysis White Paper. Project Management Tools Working Group II, Systems Management Office and the Principal Center for Workgroup Hardware and Software – GRC NASA:, [URL: <http://www.gantthead.com/discussions/discussionsTopicContainer.cfm?ID=3339>], 2002.
3. Interno gradivo Merkur, d. d., o uvedbi evra.
4. Kako v Merkurju uvajamo spremembe: Predstavitev. Kranjska Gora : Merkur, d. d., april 2004.
5. Oblikovanje in izvajanje strategije Skupine Merkur: Sistemski dokument. Naklo : Merkur, d. d., oktober 2002.
6. Obvladovanje projektov v podjetju Merkur: Predstavitev. Maribor : Merkur, d. d., junij 2002.
7. Pravilnik o notranji organiziranosti Merkur, d. d.: Sistemski dokument. Naklo : Merkur, d. d., maj 2004.
8. Pravilnik o projektne vodenju: Sistemski dokument. Naklo : Merkur, d. d., marec 2005.
9. Pravilnik o vodenju in izvajanju strateških programov: Sistemski dokument. Naklo : Merkur, d. d., september 2003.
10. Priročnik za vodenje projektov v Merkurju, d. d. in v podjetjih Skupine Merkur. Naklo: Merkur, d. d., marec 2005.
11. Uvajanje projektne managementa v Merkur: Predlog za izvedbo projekta. Naklo : Merkur, d. d., maj 2003.
12. Za pravne osebe, Evro – za vse nas. [www.evro.si](http://www.evro.si), 2006.



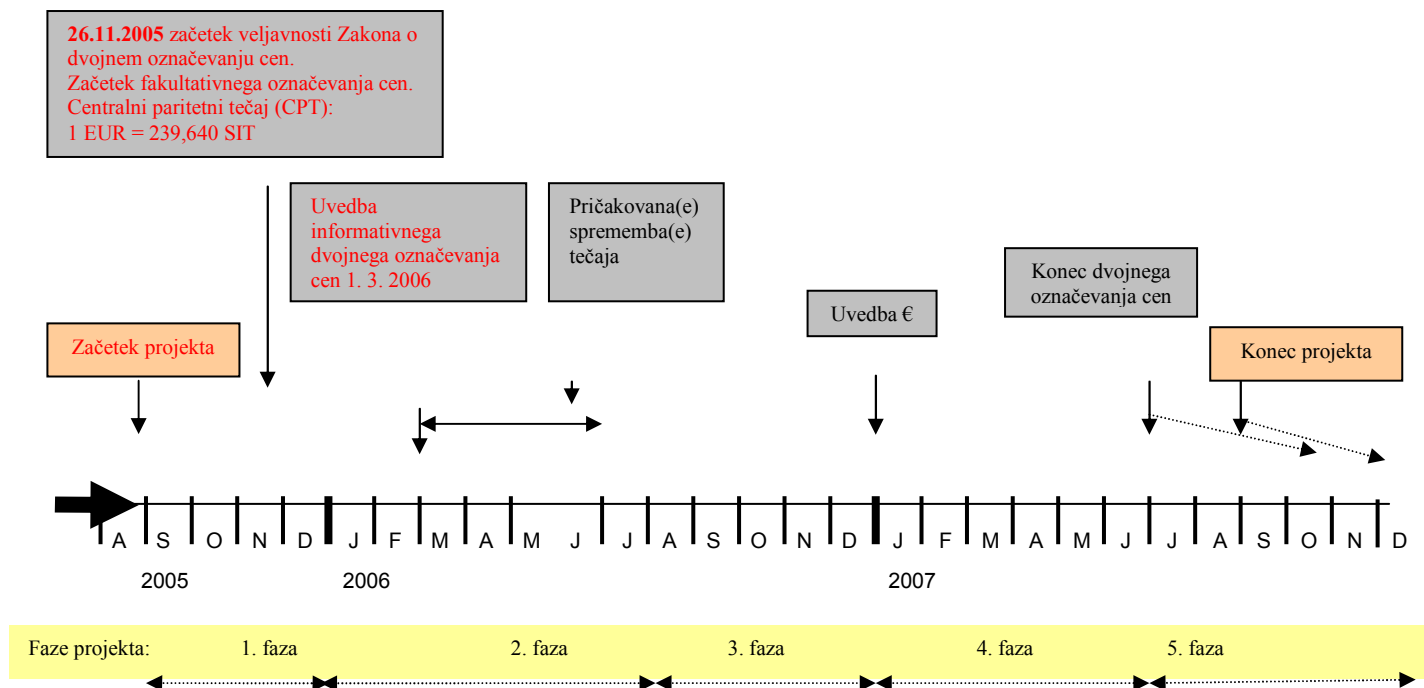
## **PRILOGE**

Priloga 1: Življenjski cikel vodenja projekta v podjetju Merkur



Vir: Interno gradivo Merkur, d. d.

## Priloga 2: Časovni prikaz faz uvedbe evra v Merkurju



Vir: Interno gradivo Merkur, d.d.