

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

MIHA PETEK

DOC.DR. MIHAEL KLINE

ELEMENTI PROJEKTNEGA VODENJA

DIPLOMSKO DELO

LJUBLJANA 2003

1.	Uvod	3
2.	Pomen izraza	5
3.	Definicija projekta	6
4.	Vrste in način oblikovanja projekta	7
5.	Organizacijska struktura	8
6.	Udeleženci v projektne ustroju in hierarhija projektne dela	13
6.1.	Glavni sistem (strategija) - naročnik projekta	13
6.2.	Skrbniški sistem (taktika) - vodja projekta	13
6.3.	Izvajalni sistem (operativa)	14
7.	Ključne veščine projektne vodje	16
7.1.	Vodenje	16
7.2.	Komuniciranje	16
7.3.	Pogajanje	17
7.4.	Reševanje problemov	17
7.5.	Vpliv organizacije	17
8.	Projektne tim	18
8.1.	Oblikovanje projektne tima	19
9.	Proces planiranja projekta	19
9.1.	Začetni proces (I. Faza)	21
9.2.	Proces planiranja (II. Faza)	25
9.2.1.	Planiranje identificiranega področja	25
9.2.1.1.	Definiranje aktivnosti	27
9.2.1.2.	WBS – metoda retrogradne razčlenitve projekta	28
9.2.1.2.1.	Funkcijska razčlenitev projekta	28
9.2.1.2.2.	Objektna razčlenitev projekta	28
9.2.1.2.3.	Fazna račlenitev projekta	29
9.2.1.3.	Razčlenitev sklopov aktivnosti (dekompozicija)	31
9.2.1.4.	Zaporedje aktivnosti	31
9.2.1.5.	Mrežni plan aktivnosti	34
9.2.1.6.	Izdelava mrežnega plana aktivnosti	37

9.2.1.7.	Trajanja aktivnosti	39
9.2.1.8.	Planiranje virov	39
9.2.1.9.	Stroški	45
9.2.1.10.	Kakovost planiranega projektnega procesa	48
9.2.1.11.	Krizno upravljanje	50
9.2.1.12.	Krizni plan	52
9.2.1.13.	Projektni plan	51
9.3.	Izvajanje in kontrola projektnega plana (III. in IV. Faza)	54
9.3.1.	Kontrola kakovosti	58
9.3.2.	Kontrola nevarnosti in odziv nanje	59
9.3.3.	Dokumentacija (arhiv)	59
9.3.3.1.	Obrazci	61
9.3.3.2.	Zbirke	61
9.3.3.3.	Gradiva	62
9.3.3.4.	Sestavljena gradiva	62
9.3.3.5.	Poročila	62
9.3.3.6.	Pogodbe	62
9.3.3.7.	Odločbe	62
9.3.3.8.	Informacijska dokumentacija	63
9.3.3.9.	Izvedbena dokumentacija	63
9.3.3.10.	Predpisi in navodila	63
9.4.	Zaključek in vzdrževanje (V. Faza)	64
9.4.1.	Vzdrževanje sklopov aktivnosti	64
9.4.2.	Načini vzdrževanja	65
9.4.2.1.	Planirano vzdrževanje	65
10.	Zaključek	67
11.	Literatura	68
12.	Priloga A	
13.	Priloga B (Dokument C)	
14.	Priloga C (Dokument D)	

1. Uvod

Še ne dolgo nazaj je podjetje razvilo produkt, ga začelo proizvajati in prodajati skozi svojo organizacijsko strukturo, ki se nikoli ni spreminjala. Zaradi neupoštevanja stanja na trgu in zaradi manjših pritiskov konkurence je podjetje nespremenjeno upravljalo produkt in vse ostale procese. S povečanjem konkurence in zahtev kupcev po kakovostnih produktih, dobavah, odzivov na reklamacije pa se podjetja sili v nenehne izboljšave svojih procesov.

Prednosti projektnega vodenja so se v podjetništvu pogosteje uporabljale predvsem v gradbeni ali arhitekturni dejavnosti. V vseh ostalih dejavnostih pa tega orodja niso vzeli za svojega. Vzroke, zakaj je bilo projektno vodenje zanemarjeno, vidim predvsem v starih učnih načrtih družboslovnih fakultet, ki so gonilo trendov v gospodarstvu, v nasprotju z naravoslovnimi, ki so gonilo njegovega razvoja. Podjetja, ki so nastala v času socializma, so bila v večini primerov proizvodno orientirana. Taka podjetja so imela predvsem funkcijsko organizacijsko strukturo, ki je v svojih temeljih nespremenljiva in kot taka ne dovoljuje sprememb v hierarhiji odločanja, komuniciranja in v načinih izvajanja njenih procesov. Zelo enostavno je zaključiti, zakaj so v preteklosti projektno vodenje uporabljali predvsem v gradbeništvu in arhitekturi. Njihov produkt je ravno projektna rešitev, torej neka stvar, objekt, nekaj takega, kar prej ni obstajalo. Kot stalnica je projektno vodenje način vodenja v projektno orientiranih podjetjih. Ta model je sprejet v oglaševalskih, marketinških in raznih raziskovalnih agencijah. Takšen način vodenja je nujen, saj je njihovo poslovanje vezano na naročnikove zahteve, ki vedno peljejo k projektni rešitvi.

V diplomski nalogi sem se najprej lotil teoretičnih temeljev, brez katerih ni mogoče razumeti projektne metodologije. Kasneje sem prikazal prednosti projektnega vodenja. Ker projektno vodenje pomeni predvsem izvajanje in kontroliranje projektnega procesa, sem predstavil njegov skriti del – planiranje.

Planiranje projekta predstavlja njegov najobsežnejši del. Vse se začne z iniciacijo, ki najprej vodi do prepoznavanja prednosti, te pa se kasneje materializirajo v projektni rešitvi.

Pod elementi projektnega planiranja razumem nujne zaporedne sklope, ki se zvrstijo skozi proces prepoznavanja, planiranja, izvajanja, kontroliranja in vzdrževanja nastale projektne rešitve.

V ospredje sem postavil naročnika oz. strategijo, ki v začetku postavi specifikacijo ali strateški cilj. To je prvi element, ki nakaže smer razvoja kasnejšega planiranja.

Postavljen strateški cilj še ne pomeni takojšnjega planiranja. Kot prvi element predstavlja mejnik, prvo strateško verifikacijo, ki odobri ali zavrže dano specifikacijo. Ta prva faza se imenuje INICIACIJA.

Ko je strateški cilj postavljen in »prestane« argumentacijski in kalkulatívni del, se projektni tim na dani osnovi loti planiranja.

Ta druga faza se imenuje PLANIRANJE.

Pri planiranju sem se odločil za metodologijo mrežnega plana, saj je pregledna in zaradi svoje enostavnosti omogoča spremljati več spremenljivk hkrati.

Poleg klasičnega planiranja, ki zaobjema nujne sklope nalog, potrebne za izvedbo projektne rešitve, sem dodal naloge, vezane na kakovost izvajanja in na morebitne krize, ki bi se tekom izvajanja lahko pojavile.

Najmanjši in osnovni element mrežnega plana je aktivnost. Izvajana aktivnost ima več spremenljivk, ki so njeni viri. Viri izvajanja so delovna sila, predmeti dela, delovna sredstva, stroški, ki nastajajo kot njihove posledice izvajanja, čas njenega izvajanja in njene nujne predhodnice in naslednice.

Logična naslednja faza je IZVAJANJE projekta. To je najbolj dinamična faza in za naročnika tudi najdražja. V tej fazi pridejo v ospredje veščine vodenja, ki veliko prispevajo k dobro izpeljanemu predhodnemu planiranju.

Faza KONTROLIRANJE je največkrat del faze izvajanja, saj potekata istočasno.

Faza VZDRŽEVANJE je zadnja faza, ki sem jo opazoval kot del projektne planiranja. Ta del se po navadi izvaja, ko projektno rešitev prevzame naročnikov tim.

Poleg omenjenega metodološkega pristopa k planiranju sem poizkušal ob bok postaviti tudi sodelovanje naročnika s svojim zunanjim sodelavcem (agencijo), ki je najbolj razširjen odnos dveh pravnih subjektov pri razvoju projektne rešitve. Zanimala me je namreč njuna metodologija partnerskega sodelovanja. Tako sem skozi delo agencije ugotavljal razlike med teoretičnimi modeli planiranja in praktičnimi načini njihove implementacije v proces planiranja.

Po teoretični predstavitvi metodologije sem predstavil model projektne planiranja skozi praktičen primer, in sicer skozi primer razvoja novega promocijsko-distribucijskega kanala za knjigo Harry Potter, kjer sem sodeloval v vseh fazah planiranja v vlogi vodje projekta.

2. Pomen izraza

Pod pojmom **projekt** (angl. project) avtorji pomene različno navajajo, npr.:

- Verbinc, Slovar tujk; projekt: (lat. proiectum, pro-, iacere = vreči) načrt, osnutek (stroja, zgradbe); figurativno zamisel, namera, naklep
- Slovar slovenskega knjižnega jezika - Elektronska oblika, 1996; projekt: kar določa, kaj se misli narediti in kako naj se to uresniči, načrt; izdelati, predložiti projekt; projekt šolske reforme; projekt za modernizacijo podjetja; finančni, investicijski projekt; idejni, tehnični projekt stroja; raziskovalni projekt; vesoljski projekt
- Sova - Leksikon Cankarjeve založbe, 1988; projekt (lat.): načrt, osnutek, zlasti stavbni ali gradbeni
- Bunc, Slovar tujk; projekt: načrt, osnutek, zasnova, zamisel

3. Definicija projekta

V praksi pojem projekta razumemo različno.

- Pod pojmom projekt je možno razumeti katerokoli plansko nalogo, ki jo je treba izvesti v nekem planskem obdobju. To je lahko katerikoli podvig, proces, posel ali izdelava kakršnegakoli izdelka (Vila, 1983: 5).
- Projekt razumemo kot obliko organiziranosti, začasno organizacijo, ki jo vzpostavimo z namenom, da bi oblikovali in uresničili nek sistem (Gričar Jože, Piskar Sebastijan, 1988: 186).
- Projekt je skupina aktivnosti, ki se mora izvršiti v logičnem zaporedju, da ustreza objektivnim načrtom naročnika (Burke, 1993: 9).
- Vsak projekt je specifičen in je sestavljen iz nalog, ki morajo biti ustrezno opravljene ne glede na njihov obseg. Ustrezno pomeni, da bodo naloge opravljene tako, da bo projekt izgledal kot celota (Meredith, Mantel, 1995: 8).
- Projekt je sestavljen iz aktivnosti, ki imajo določen začetek in konec. Vrstni red posameznih aktivnosti je točno določen (Adam, Ebert, 1992: 333).
- Projekt je enkratni izdelek, ki vsebuje določene izkušnje in zmožnosti ter ima časovno omejitev. Ves čas poteka usklajevanje ljudi, opreme, sredstev itd. Kakovost projekta je odvisna od izkušenj in sposobnosti članov projektnega tima (Schmenner, 1993: 4).

V običajnem smislu projekt predstavlja zaokroženo celoto med seboj povezanih nalog, ki se običajno v isti obliki in na istem kraju, z istimi ljudmi in stroški ne pojavlja več.

Iz zgoraj postavljenih definicij ni mogoče izluščiti ene prave, lahko pa postavimo nekaj skupnih ugotovitev:

- Projekt je sestavljen iz med seboj povezanih in odvisnih dejavnosti.
- Projekt je časovno omejen, ima svoj rok začetka in rok konca.
- Projekt je vedno ciljno usmerjen: z izvajanjem projekta želimo doseči neki zastavljen cilj.
- Projekt mora biti vodljiv, kar pomeni, da ga lahko planiramo, kontroliramo in analiziramo ter vodimo, tj. usmerjamo proti postavljenemu cilju.
- Projekt se nikdar ne more ponoviti pod popolnoma enakimi pogoji, torej je glede na način izvedbe enkratni in neponovljiv.

4. Vrste in način oblikovanja projekta

Princip oblikovanja projekta je odvisen od poznavanja cilja projekta. Poznamo dva najpogosteje obravnavana načina oz. pristopa k oblikovanju projekta, in sicer:

- **ciljno retrogradni način** oblikovanja ciljev projekta, pri katerem v prvih fazah projekta najprej točno določimo kriterije končnega cilja. Na osnovi tega nato oblikujemo vse druge cilje projekta in šele nato lahko planiramo potrebne aktivnosti;
- **ciljno progresivni način** oblikovanja projekta, pri katerem v prvih fazah vseh kriterijev končnega cilja ne moremo določiti, končni cilj in drugi cilji projekta niso dovolj determinirani, zato najprej oblikujemo začetne aktivnosti, ki bodo s svojimi rezultati in z rezultati naslednjih aktivnosti omogočale sprotno oblikovanje vseh ciljev projekta in tako tudi končnega cilja (Hauc, 1995: 3).

Prvi način se uporablja pri projektih, kjer so cilji določeni vnaprej in obstaja velika verjetnost za njihovo realizacijo.

Takšnim projektom pravimo DETERMINISTIČNI projekti.

Po drugem načinu oblikovani projekti pa so STOHAŠTIČNI projekti in so najpogosteje raziskovalno inovacijskega značaja.

Projekte med seboj razlikujemo tudi glede na namen, objekt projekta, način izvedbe, glede na trajanje projekta, ekonomiko, število in angažiranost

izvajalcev, kompleksnost, lokacijo izvedbe, glede na uporabljeno tehnologijo, glede na okolje ter na vlogo projekta pri dolgoročnem, srednjeročnem in kratkoročnem planiranju ter izvajanju razvoja (Zavadlav, Kušar, 1996: 4).

5. Organizacijska struktura

Organizacijska struktura je nekakšna delitev poslovnega sistema na poslovne funkcije (delovna področja, oddelke, delovna mesta), na izpeljavo nalog in opravil iz skupne naloge (smotra in ciljev) ter na njihovo razporeditev po področjih, oddelkih in ponovno integracijo delovnih področij s pomočjo vodstvenih, informacijskih in komunikacijskih povezav (Rant, Jeraj, Ljubič, 1995: 20).

Najpogostejšo organizacijsko strukturo lahko opišemo kot spekter med funkcionalno oz. togo in čisto projektno oz. dinamično strukturo. Med tema dvema skrajnostima pa se pojavljajo različne oblike matrične organizacijske strukture.

V nadaljevanju si bomo ogledali nekatere značilnosti teh organizacijskih struktur, primernih za vodenje projektnih sistemov. Postavitev organizacijske strukture je odvisna od vrste dejavnikov, predvsem pa od vrste projekta, obstoječe organizacijske strukture podjetij, razpoložljivih kadrov, nujnosti roka in pogostosti pojavljanja projektov.

Funkcijska organizacijska struktura (Slika 1) je primerna predvsem za proizvodno orientirana podjetja, torej neprojektne organizacije, kjer je proces dela stabilen in praviloma ciklični.

Ta organizacijska struktura je hierarhično zasnovana, to pomeni, da ima vsak nameščenec določenega nadrejenega. Osebe je zbrano po specializaciji, kot so proizvodnja, inženiring, prodaja, obračun, finance, inženiring pa se naprej npr. deli na strojogradnjo in na elektrogradnjo.

Podjetja s funkcijsko organizacijo nastopajo oz. izvajajo projekte, vendar je upravljanje s projektnim produktom omejeno s funkcijo: oddelek za inženiring bo delo razvijal neodvisno od oddelka za proizvodnjo ali od oddelka za marketing.

Projektna organizacijska struktura (Slika 2) je struktura, ki »pomaga« uresničevati takšne organizacijske cilje, ki zahtevajo visoko stopnjo usklajevanja velikega števila posamičnih dejavnosti, vezanih na določen projekt, ki pa jih ni mogoče učinkovito izpeljati z ustaljeno funkcijsko organizacijsko strukturo.

Čista projektna organiziranost se najpogosteje uporablja, če je izpolnjen eden izmed naslednjih pogojev (Ivanko, 1992: 33):

- če je velikost projekta relativno velika in pomeni veliko vrednost na enoto,
- če so kritični nekateri vidiki projekta, npr.: stroški, dobavni roki itd.,
- če je to zahteva naročnika.

Čista projektna organizacija se oblikuje glede na posamezne projekte s ciljem, da se projekt izvede:

- v predvidenem času,
- z določenimi stroški in
- v skladu z zahtevami naročnika.

Pri taki obliki organizacije dobijo ljudje iz različnih oddelkov naloge, potrebne za izvršitev projekta. Vsi ljudje, ki sodelujejo pri izvajanju projekta, so dodeljeni vodji projekta, ki pa je v celoti odgovoren za njegovo izvršitev. Takoj ko je projekt končan, ljudi razrešijo teh nalog in jih dodelijo njihovim matičnim oddelkom ali pa razporedijo na drug projekt.

Projektne vodje so odgovorni za izvršitev projektov v določenem roku in z določenimi stroški ter za sodelovanje s kupci, da si tako zagotovijo izvršitev projekta v skladu z njihovimi potrebami in zahtevami. Vodji so podrejeni vsi strokovni delavci, katerih sodelovanje zahteva realizacijo projektov, in vsi delavci, ki sodelujejo pri izvajanju projekta.

Poznamo pa tudi **matrično organizacijsko strukturo** (Slika 3), ki ima lastnosti tako funkcijske kot tudi projektne organizacijske strukture.

Ima obliko matrike. Navpične linije predstavljajo formalno linijsko odgovornost in avtoriteto, vodoravne pa projektno odgovornost in avtoriteto. Tam, kjer se linije križajo, nastopata oba interesa. Kadri, ki delajo na teh delovnih mestih, imajo dvojno vodenje. To pomeni, da so tisti, ki sodelujejo pri projektu, strokovno in delovno odgovorni vodji projekta ter disciplinsko in strokovno podrejeni funkcionalnemu vodji. Zaradi takšnih križišč pride do nesporazumov in konfliktov med strokovnjaki, vodjem projekta in funkcijskim vodjem.

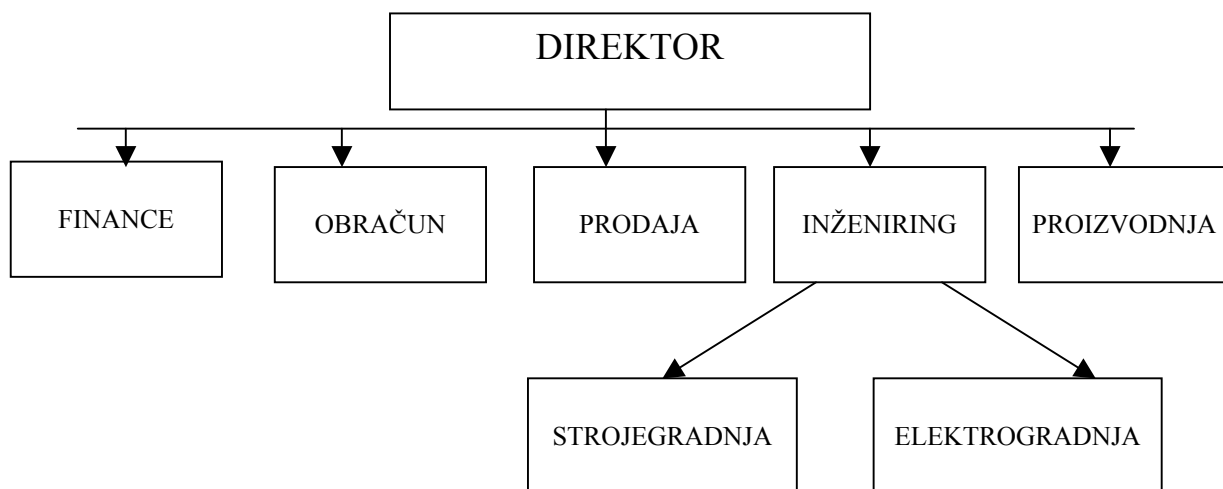
Matrična organizacijska struktura ima v primerjavi s čisto projektno strukturo določene prednosti. V projekt lahko pritegne vse vire sredstev v podjetju. Ko udeleženci končajo z delom na projektu, se vrnejo na svoja prvotna delovna mesta. Skupni interes za uspešnost projekta bo dosledno sledil politiki in strategiji podjetja. Če se izvaja več projektov hkrati, matrična struktura omogoča dovolj časa, da se strokovnjaki o določenih problemih pogovorijo, kar vodi k višji stopnji uporabe virov sredstev. Potrebe projekta in funkcionalnih oddelkov se lahko razrešujejo istočasno s pogovori med udeleženci. Projektne del te

organizacijske strukture se ukvarja s »kaj in kje«, medtem ko se funkcionalni oddelki ukvarjajo z »kdo in kako« (viri sredstev in tehnika).

Matrična organizacijska struktura ima tudi nekatere slabe lastnosti, in sicer tukaj vodja projekta kontrolira administrativne, medtem ko funkcijski vodja kontrolira tehnične odločitve. Ta razdelitev moči in odgovornosti lahko pripelje do zapletenih oz. konfliktnih razmer.

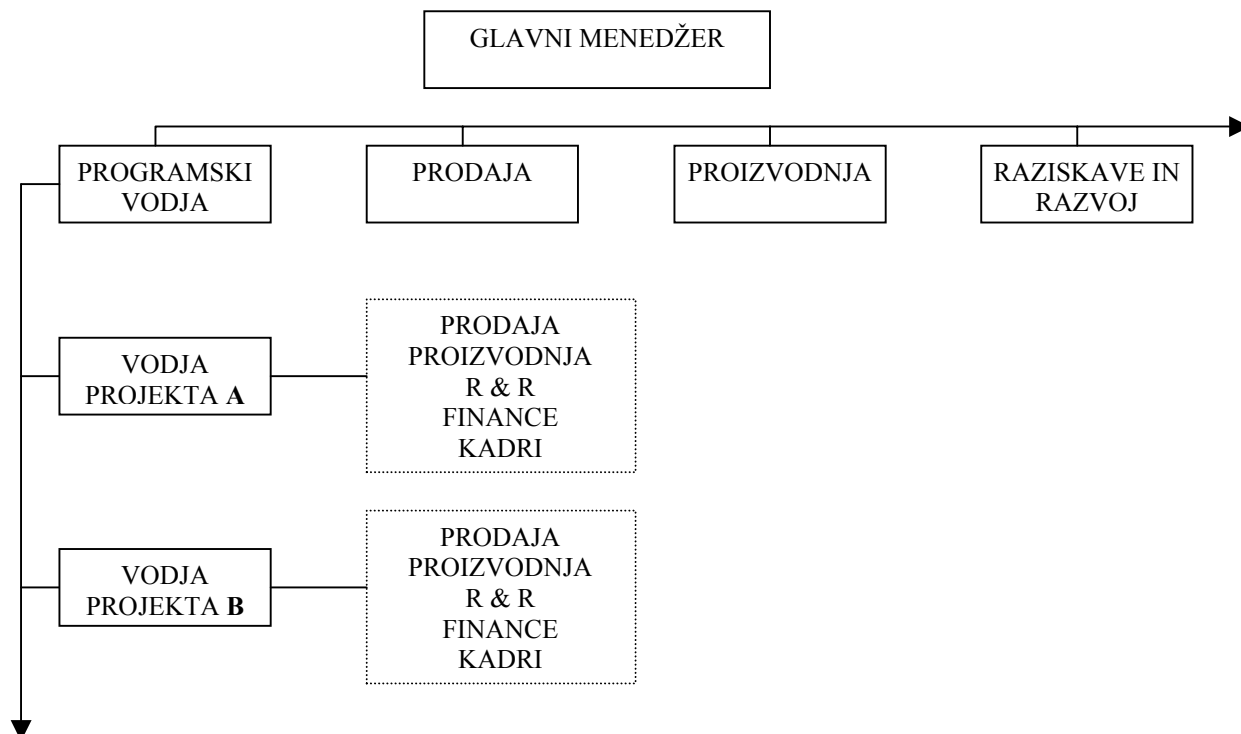
Poznamo šibko, uravnoteženo in močno matrično organizacijsko strukturo. Razlike med temi oblikami so različna razmerja vplivov funkcijske oz. projektne organizacijske strukture (Slika 4).

Slika 1 – Funkcijska organizacijska struktura



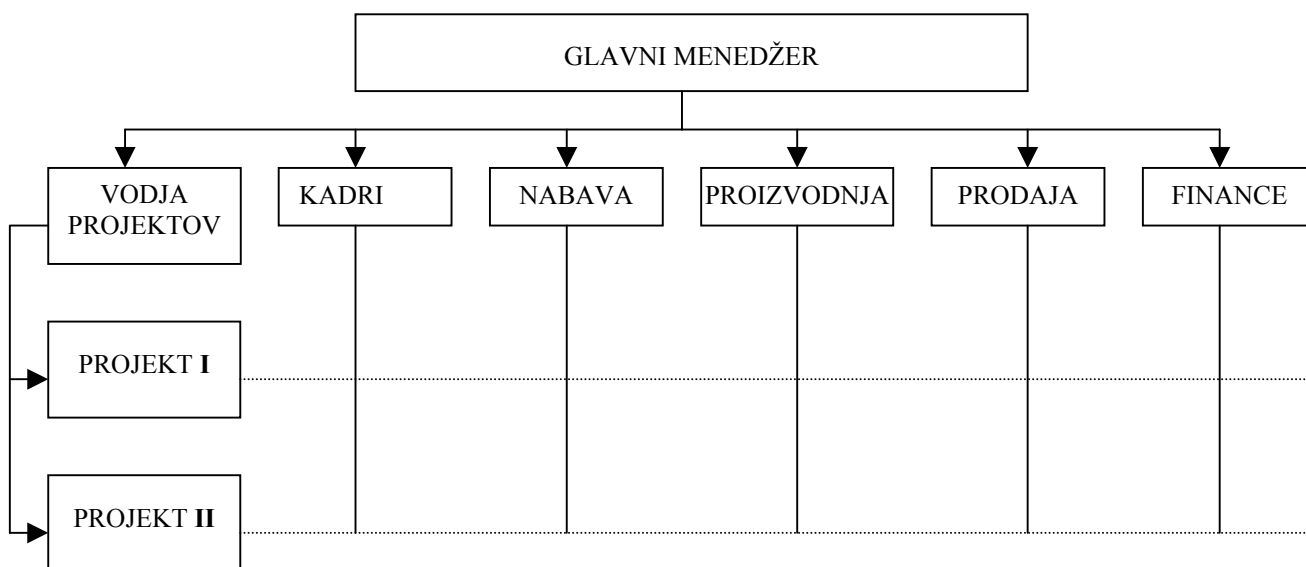
Vir: (Zavadlav, Kušar, 1996: 19)

Slika 2 – Čista projektna organizacijska struktura



Vir: (Meredith, Mantel, 1995: 156)

Slika 3 – Matrična organizacijska struktura



Vir: (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993: 161)

Slika 4 – Primerjalna tabela med organizacijskimi strukturami

	funkcijska	matrična			projektna
		šibka	uravnotežena	močna	
Avtoriteta projektnega menedžerja	majhna ali je ni	omejena	nizka za upravljanje	visoka za upravljanje	zelo visoka
Kadrovska prisotnost na projektu	majhna	0-25%	15-60%	50-95%	85-100%
Vloga projektnega menedžerja	nepopolno zaposlen	nepopolno zaposlen	polna zaposlitev	polna zaposlitev	polna zaposlitev
Nazivi za vlogo projektnega menedžerja	projektni koordinator/ projektni vodja	projektni koordinator/ projektni vodja	projektni menedžer/ projektni uslužbenec	projektni menedžer/ programski menedžer	projektni menedžer/ programski menedžer
Prisotnost osebja administracije na projektu	delna	delna	delna	polna	polna

Vir: (Project Management Inst, 1996: 18)

6. Udeleženci v projektne stroju in hierarhija projektne dela

Za projekt lahko rečemo, da je sistem, v katerem se prepletajo komunikacije, pristojnosti in odgovornosti udeležencev, ki opravljajo točno določene naloge. Ko je projekt še v fazi koncipiranja, se ga mora postaviti v organizacijski okvir. Poleg izbrane organizacijske strukture projekta se mora udeležence projekta smiselno formulirati v različne nivoje oz. sklope, preko katerih potekata komunikacija in kontrola. Projektne delo je potemtakem smiselno organizirati tako, da se udeležence razdeli v tri različne nivoje, in sicer v:

- **glavni sistem projekta** – to je naročnik projekta, ki usmerja programiranje cilja projekta in njegovo upravljanje;
- **sistem vodenja in skrbništva projekta**, ki vodi izvajanje projekta in v podjetju predstavlja projektne organizacijo;
- **sistem izvajanja projekta**, ki izvaja dejavnosti projekta (Rant in drugi, 1991: 23).

6.1. Glavni sistem (strategija) - naročnik projekta

Naročnik projekta definira namen projekta, njegovo bistvo, kaj želi spremeniti oz. kaj želi, da je končni cilj projektne procesa. Definirati mora trajanje projekta oz. kdaj želi, da se projekt zaključi.

Naročnik projekta (lahko je tudi t. i. naročniška skupina) zbira in zagotavlja vire sredstev, postavlja in razrešuje vodjo projekta ter kontrolira uspešnost projekta. Pri večjih projektih, tj. projektih, ki zadevajo celo podjetje (prestrukturiranje ali strateška reorganizacija podjetja), so glavni sistem organi upravljanja podjetja, vodenje projekta pa izvaja ožje vodstvo podjetja ob morebitni pomoči zunanjih svetovalcev. Pri manjših projektih (po obsegu oz. če ne segajo v vse strukture podjetja) je glavni sistem vodstvo produkta (produktni vodja), vodja projekta pa izbran strokovni kader iz poslovne enote, za katero se izvaja projekt.

6.2. Skrbniški sistem (taktika) - vodja projekta

Vodja projekta odloča o načinih uresničevanja sprejetih ciljev v okviru pooblastil, ki mu jih da naročnik projekta. Ta so zapisana v pravilniku organizacije projekta oz. v organizacijskem predpisu ali v pogodbi med naročnikom in vodjo projekta. Vodja imenuje (oz. predlaga) svojega namestnika in vse člane svojega tima.

Od obsežnosti projekta je odvisno, ali se vodenje projekta razdeli na vodstveno skupino, ki prevzame določene obveznosti in pooblastila. Skupino vodi projektne vodja, v njej pa so po navadi strokovnjaki za različna področja, ki so pomembna pri vodenju (npr.: finance, mednarodno pravo, tehnologija ...).

Pri manjših projektih vodja projekta opravlja tudi naloge projektne administracije. Pripravlja in usklajuje razpored sestankov skupin projekta, piše zapisnike sej organov vodenja projektov, skrbi za njihovo logistiko, pripravlja poročila za strategijo in skrbi za arhiv. Pri obsežnejših projektih pa te naloge prevzame strokovni tajnik projekta (Rant, Jeraj, Ljubič, 1995: 41).

6.3. Izvajalni sistem (operativa)

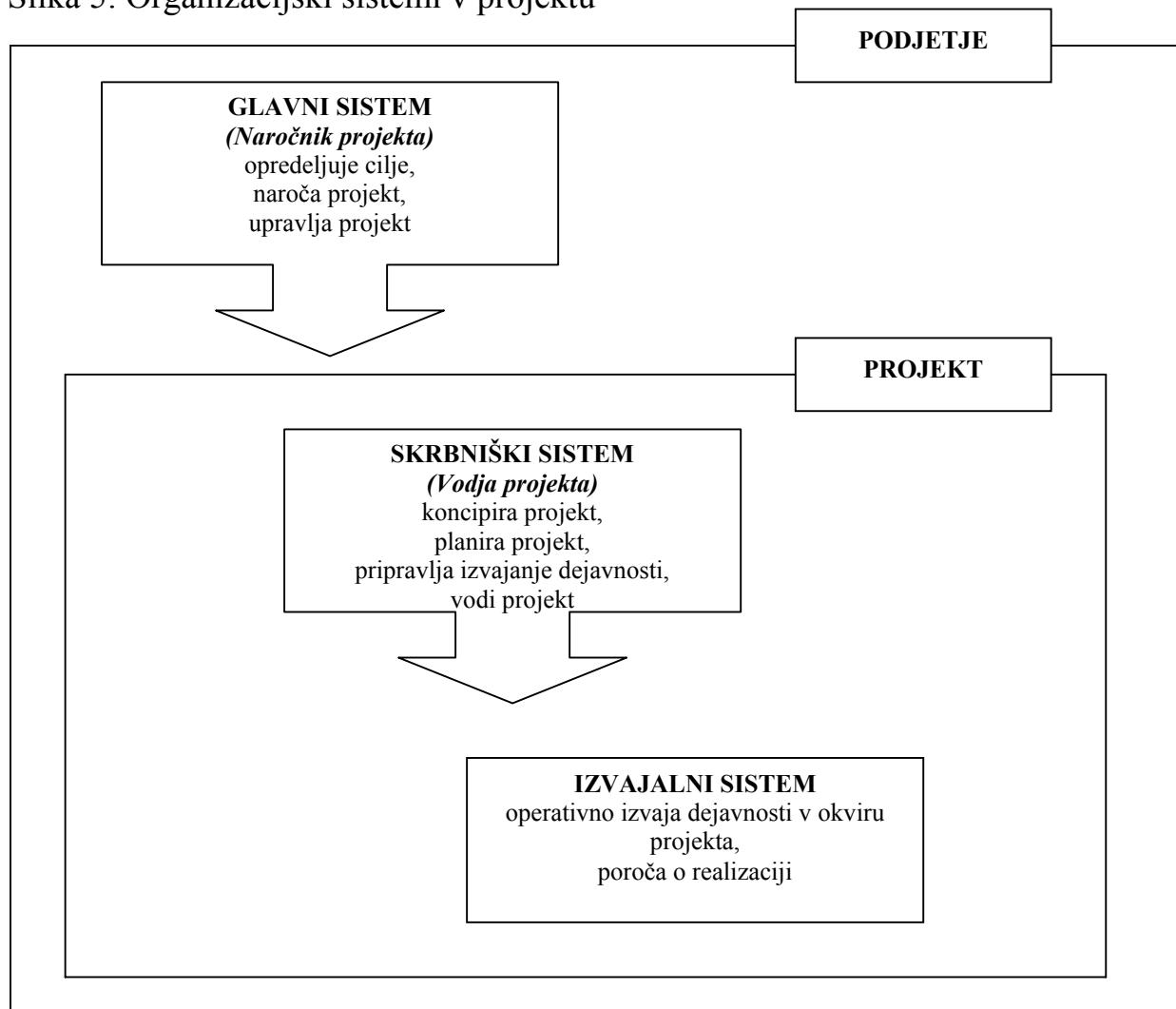
Izvajalci nalog izvajajo naloge, postavljene v planu projekta. Vsak član izvajalne ekipe mora delati po planu in razporedu. Akcijska značilnost je delo po opisu del v določenem času oz. času, določenem v pogodbenem dogovoru, in obvladovanje zahtev dela. Izvajalce se izbere glede na tehnologijo, za katero je izdelan projekt, glede na splošno izobrazbo, poznavanje delovnih sredstev učinkovitosti, odnose do sodelavcev.

Normalni viri pridobivanja članov projekta so enote podjetja, ki projekt uresničuje, ali pogodbeni dogovori.

Dolžnosti izvajalca so naslednje:

- razpoložljivost projektu v okvirih, določenih s pogodbo,
- sodelovanje pri planiranju za izdelavo podrobnosti,
- delo po opisu in planu del ter nalogu operativnega vodje (oz. direktno vodje projekta),
- poročanje o opravljenem delu,
- dajanje dokumentiranih predlogov sprememb in novih idej (Prusnik, 1992: 68).

Slika 5: Organizacijski sistemi v projektu



Vir: (prav tam)

Na naročniku sloni točna opredelitev, kaj želi oz. kakšen je njegov strateški cilj. Velikokrat se zgodi, da je bil npr. strateški cilj napačno zastavljen zaradi nepoznavanja lastnega trga.

Neko angleško transportno podjetje je porabilo 250.000 funtov za oglaševanje z namenom prepričati širši ciljni segment kupcev/uporabnikov, da so njihove avtobusne storitve zelo zanesljive in kakovostne. Kupci pa so storitve zavračali, saj so doživljali avtobusne prevoze kot tipičen delavski voznik park.

(McDonald, 1987: 6)

7. Ključne veščine projektne vodje

7.1. Vodenje

Vodenje je sposobnost tako ustvarjanja vizije za prihodnost kot tudi ustvarjanje strategije za doseg rezultata vizije. Najpogosteje pa vodenje opredelimo kot spretnost vplivanja na druge ljudi, skupine ali time s komuniciranjem, motiviranjem in nadzorom.

Pri tem je pomembno, da vodja projekta zaradi urejanja odnosov med ljudmi ne zanemari ciljev projekta. Uspeh projekta je namreč odvisen od pravega odnosa vodje projekta do realizacije ciljev projekta in do članov tima.

V praksi je urejanje odnosov med člani v projektne timu oteženo. Problemi neuravnoteženosti vodenja so najpogostejši pri matrični organizacijski strukturi. Te težave se pojavljajo zaradi preobremenjenosti funkcijskih oddelkov z delom, še posebej pa takrat, ko načrtovani projekt tega ni dovolj upošteval. Po navadi je zato potrebno najprej določiti prednostne cilje in razporediti razpoložljiva sredstva za funkcijske oddelke in posamezne projekte. Načeloma se od vodje projekta pričakuje, da je pozoren predvsem na »kaj« je potrebno storiti, ne pa »kako«; upoštevati mora predvsem tehnike »vodenja s cilji«, ne pa nadziranja funkcijskih oddelkov.

7.2. Komuniciranje

Komuniciranje zaobjema izmenjavo informacij. Pošiljatelj mora oblikovati jasno in nedvoumno sporočilo, da ga sprejemnik v celoti razume.

Komunikacija lahko poteka po več kanalih oz. se pojavlja v različnih oblikah:

- pisno in ustno, govorjenje in poslušanje,
- notranje (znotraj projekta) in zunanje (do kupca, medijev, javnosti ...),
- v formalni obliki (poročila, navodila ...) in neformalni (razni zapiski, hitri nenačrtovani pogovori ...),
- vertikalni (od glavnega sistema do izvajalnega sistema in nazaj) in horizontalni (komuniciranje med udeleženci istega sistema).

Projektne vodje uporabljajo vse naštetne načine oz. oblike komuniciranja za nemoteno vodenje projektne tima. Katero obliko sporočila oz. kateri komunikacijski kanal bo izbral, pa je odvisno, komu je sporočilo namenjeno, kakšno vsebino sporočilo nosi, kakšna je stopnja zaupnosti gradiva, kdaj mora sprejemnik sporočilo sprejeti itd.

7.3. Pogajanje

Vodja projekta mora imeti sposobnost pogajanja. Ker je projekt sistem z velikim številom elementov oz. spremenljivk, katere so časovno in vrednostno pogojene, se mora vodja nenehno pogajati. Pogajanja se odvijajo tako znotraj projektnega tima, ki pripravlja poročila o stanju projekta, kot tudi med zunanjimi kooperanti (npr. med banko, zavarovalnico ...).

Najpogostejši elementi pogajanja so: stroški, sezname, baze podatkov, člani pogodb, udeleženci (izvajalci), zadolžitve itd.

7.4. Reševanje problemov

Reševanje problemov v sebi združuje definiranje problema in odločanje za rešitev. Vodja projekta mora znati razločevati simptome nekega problema od vzrokov. Problemi so lahko zunanjega značaja (medij ni/ne bo objavil določenega prispevka), notranjega (ključni delavec je zbolel), tehničnega (nabava programske opreme, ki je nujna za administracijo, vendar ni kompatibilna z uporabo na projektu) itd. Ko je problem identificiran, se mora vodja projekta odločiti glede na dane informacije in na alternative, ki se pojavijo skozi konzultacije s člani tima. Vodja projekta se mora pogostokrat zateči k izbiri »prave« odločitve, ki pa v danem trenutku odločanja ni nujno »najboljša«.

7.5. Vpliv organizacije

Vpliv organizacije pomeni vpliv tako formalne kot neformalne strukture. Prava organizacija, ki jo usmerja vodja projekta, mora biti podvržena bistvu oz. cilju, zaradi katerega je nastala. V organizaciji se prepletata vpliva moči in politike, ki pa sta obvezni del vplivanja, vodenja in motiviranja članov projektnega tima. Moč in politiko v pozitivnem smislu opisujeta tudi avtorja Pfeffer in Eccles.

Pfeffer definira moč kot *»potencialno zmožnost vplivanja na obnašanje z namenom spreminjanja smeri dogodkov, prekositi odpor in pripravljati ljudi, da naredijo stvari, ki jih drugače nikoli ne bi«* (Pfeffer, 1992: 76).

Eccles za politiko pravi: *»Politika je vzpostavljanje skupne kolektivne akcije med ljudmi, ki pa imajo lahko popolnoma različne interese.«* (Eccles, 1992: 87)

8. Projektni tim

Vsaka družbena tvorba je sestav skupine ljudi, ki se vanjo formirajo zaradi določenih interesov. Poznamo neformalne skupine - teh je največ - nastajajo predvsem zaradi zadovoljevanja osebnih potreb posameznikov. Na drugi strani pa so formalne skupine, ki so zavestno nastale zaradi interesa oz. dobrobiti neke organizacije. Projekt je umetna tvorba, torej je formalna skupina. Ima neko strukturo, ki v prvi vrsti podpira namen (eksistenco) projekta, šele kasneje se ozira na interese ali želje članov projekta.

Vsaka taka skupina lahko deluje kaotično, nepovezano, lahko pa jo z organiziranjem povzdignemo do popolne urejenosti, kar zagotavlja uspeh. Vodje lahko uspejo z enakim številom ljudi, ki opravljajo podobne naloge, in z isto tehnologijo na določen način bistveno povečati produktivnost dela. To dosežejo tako, da ustvarijo delovno ozračje, v katerem so ljudje pripravljeni dati od sebe kar največ, ker delajo skupaj z drugimi v timih.

Znanja članov tima najpogosteje odločajo, kako se bo kasneje projekt razvijal. Vodja projektov mora poznati podjetje, za katero dela, imeti mora sposobnost dobre presoje, na koga in kako med člani tima vplivati. Predvsem pa mora razviti sposobnost, kako »prodati ideje« članom, da jih potem skupaj izpeljejo (Guiltian, W. Paul, 1985: 363).

Da je sestavljen tim resnično produktiven, ni dovolj, da so v njem posamezniki, ki imajo potrebna strokovna znanja za opravljanje nalog na projektu, pač pa je potrebno, da člani spoznajo princip timskega dela, ki se razlikuje od načina v klasični organizaciji.

Osnovne značilnosti dela v timu so:

- vsakemu članu tima mora biti znan in razumljiv cilj, ki se ga želi doseči,
- delo v timu pomeni dopolnjevanje tistega, kar ve posameznik, in ugotavljanje, kaj vsi skupaj poznajo;
- timsko delo je ustvarjanje, in ne sestanek za potrjevanje idej enega;
- ne odpira se tem, ki niso predvidene – posvečanje prioriteta, ki jih identificira vodja projekta;
- vsi člani tima usmerjajo pozornost v izpolnjevanje projektne cilja oz. zaporedno izvajane podcilja;
- nihče od članov tima ni opravil svojega dela, dokler ni opravljeno delo celotnega tima.

Koncept vsakega projekta zahteva sodelovanje članov, kajti edino tako se lahko izvajajo sklopi nalog. Vsak naslednji sklop nalog se namreč prične šele po predhodno zaključenem.

8.1. Oblikovanje projektnega tima

Oblikovanje tima je eden najzahtevnejših delov planiranja projekta. Vodja projekta mora uskladiti razmerje strokovnosti in značajskih lastnosti potencialnega člana. Ekstremni individualisti po navadi ne sodijo v projektni tim, pa čeprav imajo dobro strokovno podlago. Tim je nekakšna struktura strokovno heterogenih posameznikov, ki jih povezuje močna želja za doseg skupnega cilja.

Člani tima so lahko stalni ali občasni oz. nestalni:

- **stalni člani** so za čas trajanja projekta razporejeni na delo samo na projektu, in to s polnim delovnim časom, disciplinsko in strokovno so podrejeni vodji projekta;
- **nestalni člani** tima pa delajo na projektu samo del svojega delovnega časa, v preostanku časa pa opravljajo dela na delovnem mestu, na katerem sicer delajo; organizacijsko so vezani na svojo dotedanjo enoto, v kateri tudi odgovarjajo za strokovnost svojega dela vodji organizacijske enote, medtem ko za delo pri projektu tak član tima odgovarja vodji projekta (Rant, Jeraj, Ljubič, 1995: 63).

Odnosov v timu ni mogoče formalizirati. Formalno se odnosi med člani tima določajo z organizacijsko strukturo projekta, z nalogami tima, z določenimi pristojnostmi in odgovornostmi delovnih mest ter z redno korekcijo projektnega procesa, ki jo koordinira vodja projekta.

Spoznali smo definicijo projekta kot kompleksnega sistema, najpogostejše organizacijske strukture, po kateri se odvijajo projektni procesi, podsisteme oz. nivoje odločanja ter udeležence (člane) projektne strukture. Efektivnost projektnega pristopa v primerjavi z drugimi je razvidna iz metodologije planiranja, kot metode za doseganje boljših rešitev.

9. Proces planiranja projekta

Projekti so sestavljene strukture planiranih procesov. Proces je »serija učinkov, kateri imajo namen pripeljati do rezultata« (The American Heritage Dictionary of the English Language, Third Edition, Boston, 1992).

Različni avtorji pri projektu navajajo različno število faz v odvisnosti od njegove posebnosti. Najenostavnejše lahko faze v t. i. projektne življenjskem ciklu opredelimo po zaporedju na začetek, planiranje, izvedbo, kontrolo in zaključek (vzdrževanje). Ta model nam bo služil kot osnova pri postavljanju vzporednic z razvojem projektnega tima.

Slika 6: Primer življenjskega cikla projekta in različna opredelitev faz

	ZAČETEK	PLANIRANJE	IZVEDBA	KONTROLA	ZAKLJUČEK
Cleland	konceptualna	definijska	produkcijska	obratovalna	dezinvestiranje
Adams & Barndt	konceptualna	planiranje	izvedba	izvedba	terminacija
PMBOK	inicializacija	planiranje	izvedba	kontrola	zaključek
Sandia National Laboratories	predlog	začetek in planiranje	implementacije	implementacije	zaključek
Department of Energy	predkonceptualna	konceptualna	izvedba	sprejem	zaključek
(dr. Rant M., dr. Jeraj M., dr. Ljubič T.)	inicializacija	koncipiranje in definiranje	izvedba	izvedba	izvedba
Engeeniring procedures	definicija	definicija in razvoj	dodelitev		podpora

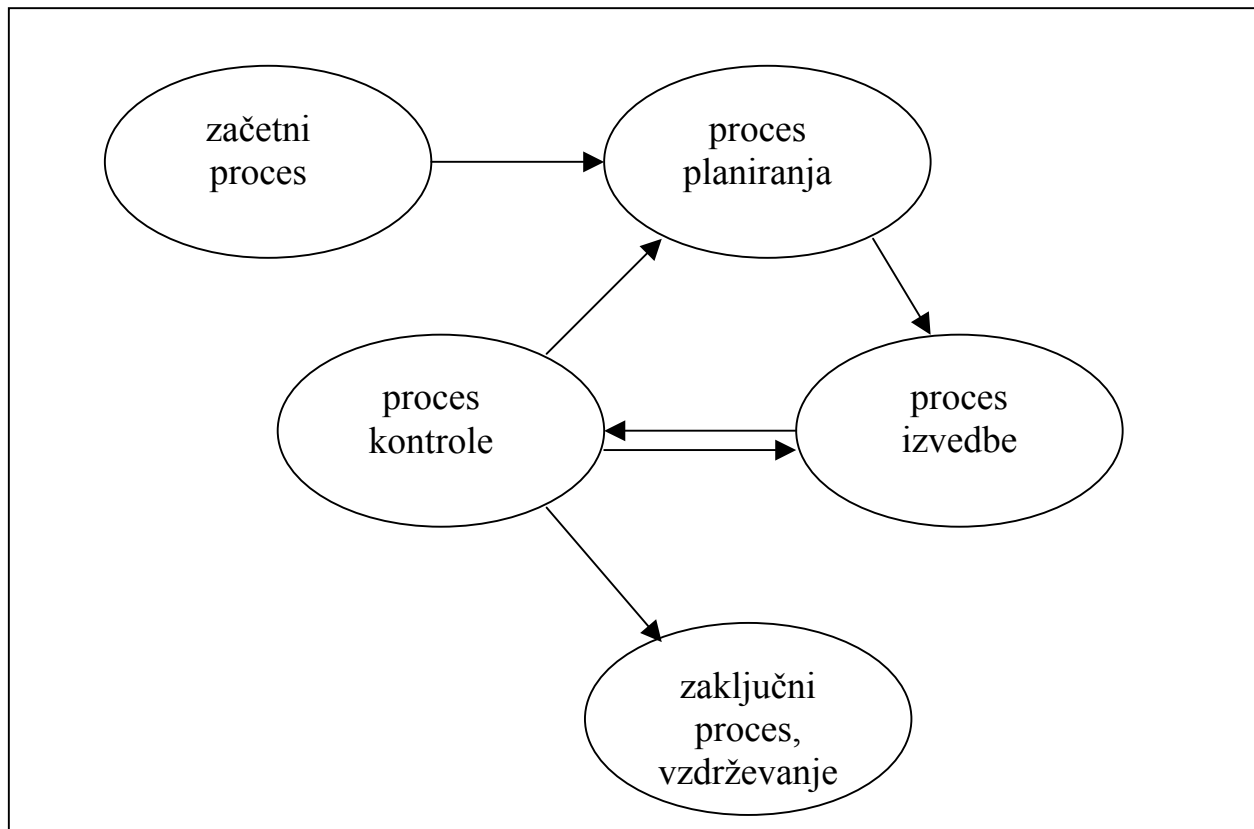
Vir: Povzeto po Cleland, 1990; Project Management Institute, 1996; www.sandia.gov; (Rant, Jeraj, Ljubič, 1995)

Proces planiranja projekta potemtakem najlažje razvrstimo v pet skupin, in sicer (Project Management Inst, 1996: 28):

- **začetni proces**, v katerem se prepozna potreba po projektu;
- **proces planiranja**, v katerem se postavi struktura odnosov med viri, časom in stroški, ki so del planiranega projekta;
- **izvedbeni proces**, ki pomeni koordinacijo planiranih elementov, z namenom doseči projektno rešitev;
- v **procesu kontrole** se kontrolira pravilno izvajanje in korekcija vseh morebitnih odstopanj od zastavljenega plana;
- **zaključni proces** projekta, ki je nekakšen mejnik med končno projektno rešitvijo in **vzdrževanjem** te projektne rešitve v prihodnosti (Slika 6).

Projekt je razdeljen na faze zaradi lažje nazornosti stanja, v katerem se nahaja projekt v času planiranja, izvedbe in kontrole. Faze so postavljene v omenjeno strukturo, ker se je tekom prakse izkazalo, da je taka metodologija za proces projekta najefektivnejša oz. kaže najbolj kakovosten prerez stanja.

Slika 7: Struktura faz projekta



Vir: (ibidem)

9.1. Začetni proces (I. Faza)

Začetek projektne procesa ali inicializacija je proces rojevanja zamisli in idej oz. nastajanja potreb. Porodí se namreč ideja ali pokaže potreba, ki rezultira v pobudi oz. predlogu, ta pa kasneje sproži dejavnost planiranja projekta.

Pobuda se lahko pojavi znotraj ali zunaj podjetja. Interna pobuda ali ideja je lahko plod načrtovanega, sistematskega raziskovalnega in razvojnega dela ter strategije podjetja (npr. letni plani raziskav in razvoja produktov, proizvodnih procesov, marketinga, izobraževanja ipd.) ali pa izvira s strani zaposlenih v podjetju v okviru spontane inovacijske dejavnosti, npr. v obliki neke izboljšave za obstoječi produkt ali proces.

Eksterna pobuda pa je po navadi v obliki povpraševanja s strani naročnika, tj. npr. »povečati tržni delež produkta« v primeru relacije klient – agencija. V primeru dejavnosti gradbeništva pa je pobuda npr. »zgraditi stanovanjski objekt« - relacija kupec bivalnega prostora – gradbeno podjetje.

Pobuda lahko pride v ustni ali pisni obliki. Zelo kmalu pa se mora pobuda »spremeniti« v zeleno projektno rešitev – potreben je natančen opis produkta, ki ga želimo po končanem projektne procesu ustvariti. Produkt oz. projektne rešitev mora že v fazi inicializacije skozi proces odločitvenih modelov. V tem

delu začetne faze planiranja se po navadi postavljajo vprašanja, kot so: Ali smo dovolj natančno opredelili, kaj je tisto, kar želimo doseči po končanem planiranju oz. izvedbi projekta? Ali je ta »novi produkt« smiseln glede na razmerje investicija/izplen? Ali je usklajen s strategijo podjetja? Za pomoč pri odločitvi oz. nadaljnjem seciranju uporabljamo tako pretekle izkušnje kot tudi nasvete strokovnjakov za področja, na katera sega bodoča projektna rešitev. Ko je skupina sodelujočih pri usklajevanju bodoče projektne rešitve zadovoljna z opisom in opredelitvijo, se mora sestaviti dokument, iz katerega je razvidno naslednje:

- nedvoumen in jasno opredeljen projektni problem,
- možne variantne rešitve,
- realnost predlaganih časovnih okvirov,
- verjetnost, da se bodo napovedani cilji dosegli,
- tveganja, če jih je na tem nivoju že možno identificirati,
- omejitve, ki bi lahko vplivale na realizacijo - groba SWOT analiza (Rant, Jeraj, Ljubič, 1995: 86).

Naročnik po navadi nima potrebnih virov znanja, da bi se lotil nadaljnjih korakov, zato se pogosto že v tej fazi obrne na zunanjega ponudbenika, ki je v večini primerov agencija za marketinške in oglaševalske storitve. Če je torej pobuda za projektno rešitev prišla od »zunaj«, je namesto zgoraj opisanega dokumenta po navadi pogodba med »kupcem in prodajalcem projektne rešitve«. V tej fazi naj bi se identificiralo oz. določilo vodjo projekta, ki kasneje vodi vse faze planiranja, izvajanja in kontroliranja projekta.

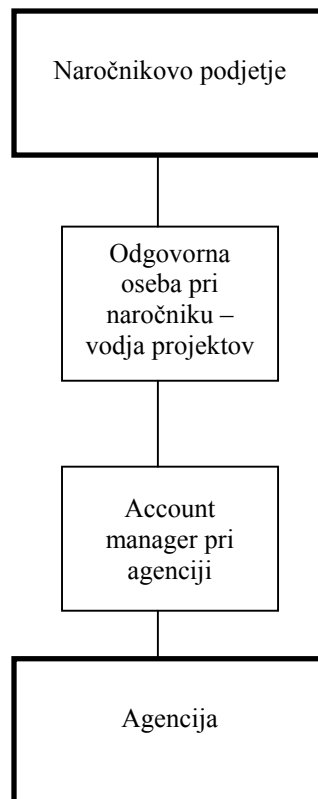
Ta trenutek je najpomembnejši del kasnejšega dolgoročnejšega odnosa med agencijo in naročnikom. Na eni strani je naročnik oz. podjetje, ki želi lansirati nov produkt, repozicionirati starega, torej uvesti katerokoli projektno rešitev v svoj proces. Na drugi strani pa je agencija – zunanji sodelavec, ki naj bi to projektno rešitev naročniku tudi realizirala. Na tem mestu pogosto nastajajo velike nejasnosti, izhajajoče iz naročnikovega neposedovanja nujnih strateških znanj, s katerimi bi lahko pred prihodom agencije pripravil odličen brif, ki je kasneje podlaga za specifikacijo. Problem nastaja predvsem v definiciji, kaj naročnik sploh potrebuje, to pa je tudi osnova, na kateri naročnik sproži svoje povpraševanje (Russell, Lane, 1990: 130).

Poleg pomanjkanja znanja o strateškem načrtovanju je pri naročniku pogosto opaziti veliko pričakovanj od sodelovanja z agencijo. Npr.: oglaševanje se prepogosto razume kot obvezni vzrok kasnejšega povečanja prodaje. To razmišljanje predstavlja največji razkorak med naročnikovim razumevanjem in agencijsko zmožnostjo uresničitve njegovih želja (McDonald, 1987: 103).

Odgovor, ki bi zadovoljil obe strani, se skriva v skupni metodologiji pristopa k problemu – projektni rešitvi. Obe strani morata biti primerno organizirani, da sploh lahko skupaj pričneta z delom.

Organiziranost naročnikovega podjetja je popolnoma drugačna od organiziranosti agencije.

Slika 8:



Pri naročniku nastopi velika težava, ko je zaradi implementacije projektne rešitve potrebno spreminjati svoj organigram. Najpogostejša področja, ki pri naročniku onemogočajo kakovosten odnos z agencijo, ki je poverjenik za izpeljavo projektne rešitve, so (Pickton, Broderick, 2001: 288):

- pomanjkanje horizontalnega odločanja,
- specializacija oddelkov po funkcijah,
- prevelika decentralizacija,
- pomanjkanje strateške usmeritve in komunikacij,
- pomanjkanje znanj za planiranje,
- razdrobljen proračun,
- neažurnost podatkov o njihovih kupcih in uporabnikih,
- strah pred spremembami.

Povezovalni člen med naročnikom in agencijo je na strani agencije t. i. Account manager. Account manager ali tim Accountov (Slika 8) je odgovoren, da

naročnikov brif predstavi svojemu (agencijskemu) timu, ki skrbi za kreativno, medijski zakup itd. Account manager je tako na strani agencije tisti, ki je odgovoren za upravljanje in vodenje projekta (Pickton, Broderick, 2001: 300). Med drugim so odgovorni za raziskavo trga, marketinško strategijo, prisostvujejo razvoju kreativnega brifa in evalvaciji kampanje (projektne rešitve) skozi vse faze procesa. Predstavljajo torej naročnikov trg kupcev in uporabnikov. Odgovorni so za pravilno razumevanje situacijske analize na eni strani za naročnika in na drugi strani za agencijski kreativni tim. Na koncu kampanje so odgovorni tudi za natančno prezentacijo lansiranja projektne rešitve na trg (prav tam).

Naročnik naj bi v svojem organigramu imel vodjo oglaševanja, ki je skupaj s produktnim vodjem odgovoren pri izboru, selekciji in kasneje pri sodelovanju z agencijo. Te vodje naj bi bili zmožni pripraviti agenciji kar najboljšo podlago za delo na projektni rešitvi (Guiltian, W. Paul, 1985: 376). Najpogostejši problem pomanjkljivega znanja je, da naročnik po navadi v svojem organigramu delovnih mest nima pravega kadra, ki bi enostavno prevzel koordinacijo z agencijo. Agencija pa je v prvi vrsti tudi podjetje, ki se bori za svoj tržni delež in zaradi svoje velike želje, da bi pridobila posel, velikokrat zamolči določene pomembnosti.

Kje točno nastane problem?

Na strani naročnika nastane problem že na prvem sestanku, ko naj bi naročnik predstavil svoj strateški brif. Brif je velikokrat pomanjkljiv, saj ne vsebuje vseh nujnih elementov (Pickton, Broderick, 2001, 313):

- natančen opis zgodovine naročnika, njegovih produktov in njegovih blagovnih znamk,
- točen opis marketinških ciljev,
- promocijskih ciljev,
- ažuren in natančen opis stanja naročnikovega trga,
- specifikacije produktov,
- distribucijska strategija,
- cenovna strategija,
- proračun,
- rok izpeljave projektne rešitve,
- itd.

Na strani agencije se ta problem odrazi, ko naročnik izvede povpraševanje za realizacijo projektne rešitve več agencijam. Na drugem sestanku, na t. i. Pitch sestanku, ko agencije naročniku predstavijo svojo rešitev, je še vedno nejasno, katero agencijo bo naročnik sprejel. Tako se agencije na Pitch-ih borijo za svoj posel in zamolčijo marsikatero podrobnost, ki se kasneje, ko naročnik dejansko

sprejme agencijo in z njo podpiše pogodbo, izkaže kot še kako pomembna (Jefkins, 1992: 102).

9.2. Proces planiranja (II. Faza)

Planiranje je za naročnika najboljši sistematični način, da sam proces izvajanja projekta lažje kontrolira. Plan je v osnovi skupek dokumentov, ki opisujejo, kaj želi naročnik doseči, kako to doseči in kdaj želi, da je doseženo. Skoraj vsak vodja projektov pozna prednost planiranja in kasneje izvajanja projektov, saj je to najboljši način, da lahko vsak trenutek prepozna vzroke in posledice trenutnih stanj. Ne glede na prednosti planiranja projektov se ga pogosto v praksi menedžerji ne poslužujejo. Eden izmed razlogov je, da so rezultati planiranja dolgoročne rešitve, naročnik pa zahteva takojšnje rezultate. Drugi razlog je, da so vodje projektov pod stalnim časovnim pritiskom in so zato veliko bolj akcijsko orientirani. Končno mnoga podjetja nimajo organizacijske strukture, ki bi podpirala oz. omogočala učinkovito uporabo planiranja (Guiltian, W. Paul, 1985: 12).

Podjetja, ki imajo ustaljen proces poslovanja, ne uporabljajo projektnega planiranja, saj ga za svoj ritualni proces ne potrebujejo. Potreba po njem se po navadi pokaže pri vsaki spremembi, ki jo podjetja želijo vpeljati ali v svoj proces ali v svoje produkte. Ker glavne odločevalske strukture niso navajene postopkov planiranja, velikokrat pride do nestrpnosti in želje po hitrejši implementaciji »ideje« v prakso. Ta želja po hitri implementaciji se odraža tudi v relaciji agencija – naročnik. Napake, ki nastajajo zaradi nejasnih napovedi, se odražajo v neprezenčnosti, te pa so kasneje temelj konfliktov med agencijo in naročnikom.

V nekaterih podjetjih je planiranje temelj upravljalškega procesa. Ta podjetja podpirajo planiranje in ga tudi vpeljujejo v svoj proces. Na splošno ta podjetja verjamejo, da planiranje (Guiltian, W. Paul, 1985: 12):

- podpira sistematičnost glede prihodnosti,
- vodi k izboljšanju koordinacije,
- omogoča standardizacijo postopkov za merjenje kasnejših rezultatov,
- omogoča logično osnovo za prave odločitve,
- povečuje možnost za upravljanje sprememb,
- lažje identificira marketinške priložnosti.

9.2.1. Planiranje identificiranega področja

V fazi inicializacije smo identificirali problem in s pomočjo grobih odločitvenih modelov prišli do opisa možne projektne rešitve tega problema.

V fazi planiranja pa se po navadi uporablja preciznejša »preračunavanja« produkta. To so razne vrednostne analize, funkcionalne analize, analize kakovosti itd. (Project Management Inst, 1996: 51).

Najpogosteje se uporablja t. i. cost/benefit analiza. Ta analiza zelo slikovito pokaže smiselnost obstoja projektne rešitve. S finančnimi projekcijami se izmeri razmerje investicija/izplen (return of investment; pay back period itd.). Uporabljajo se tudi druge tehnike za natančnejšo opredelitev oz. pravo različico projektne rešitve, ki bo kasneje dejansko šla skozi nadaljnji proces planiranja. Take tehnike so pogosto: »nevihta možganov«, razno »asociativno mišljenje« itd.

Ko je vsa podrobnejša analiza končana, po navadi vodja projekta pripravi dokument z opisom produkta in opisom vseh nujnih delov procesa, po katerih bo produkt funkcioniral.

Ta dokument je v tej fazi primarna osnova za predložitev pridobljenih informacij glavnemu sistemu (naročniku projekta).

Opis produkta (lahko modela, vzorca, storitve ...) mora biti merljiv, torej v obliki razumljivosti za naročnika projekta. Kazalci, ki govorijo o uspešnosti produkta, morajo biti kvantificirani (ekonomski kazalci v denarnih enotah, tehnični kazalci v tehničnih količinah). Dokument mora vsebovati čim manj opisov produkta, kot npr. »produkt bo zadovoljil potrebo kupca«, kajti na podlagi takega opisa se naročnik težko odloča o vnaprejšnjih korakih. Dokument mora biti berljiv, predvsem pa mora predstavljati orodje za nadaljnje odločanje.

Struktura pisanja dokumenta po SMARRTT (Pickton, Broderick, 2001: 332):

- Specifičnost (opisi morajo biti čisti, natančni in direktni pri tem, kaj je potrebno doseči)
- Merljivost (opisi morajo biti merljivi, npr. v odstotkih ali absolutnih vrednostih)
- Velika verjetnost za realizacijo (realizacija zastavljenih ciljev mora biti možna, predvsem je to pomembno pri zahtevah do virov)
- Realističnost (npr. nemogoče je pričakovati, da bo šele pozicionirana blagovna znamka povečala prodajo)
- Relevantnost (cilji morajo biti primerni za postavljene aktivnosti, identificirana aktivnost mora biti v vlogi reševanja cilja)
- Ugotovljen segment (cilji morajo biti zastavljeni za vsak tržni segment posebej)
- Roki (aktivnosti in s tem cilji morajo biti pravilno časovno ocenjeni)

Dokument običajno vsebuje tudi morebitne ocene za prihodnost. Te ocene so npr. frekvenca kontroliranja – na kakšno obdobje se bo proces kontroliral, kolikšna je napoved oz. verjetnost, da se bo že definiran produkt projekta v času

izvajanja spreminjal, in kako se bo prepoznala nujnost spremembe oz. korekcije produkta tekom projektnega izvajanja.

Viri, tako izvajalci, sredstva dela in finančna sredstva, so tukaj opisani v celem, manjka jim še struktura, v katero so povezani. Projektna rešitev pa je opisana dokaj precizno, vendar manjkajo aktivnosti, potrebne, da se projektna rešitev udejanji. Aktivnosti so tudi podlaga za identifikacijo potrebnih virov.

9.2.1.1. Definiranje aktivnosti

Naročnik oz. pomembne odločevalske strukture v podjetju velikokrat mislijo, da je dovolj postaviti natančne cilje in da jih bodo vodje projektov enostavno dosegli (McDonald, 1987: 31). V praksi je to popolnoma drugače. Naročnik bi moral upoštevati, da je potrebno predvideti vsako najmanjšo podrobnost, kako bo potekal projektni proces. Vsaka nejasnost, ki se kasneje pojavi pri izvajanju projekta, lahko močno podraži projektno rešitev ali pa celo ogrozi njen obstoj. Natančno definiranje, kaj je potrebno narediti naročniku, omogoči, da ima jasen pregled nad potrebnimi viri in nastalimi stroški.

Agencija oz. njen Account manager ima na tem mestu zelo odgovorno vlogo, saj je velikokrat prav od njega odvisno, kdaj je opis plana dovolj precizen, da se sploh lahko prestopi do naslednje faze.

Okolje, v katerem se planira projekt, je zelo dinamično oz. trg naročnika je del nenehno spreminjajočega se družbenega makro sistema. Če je možno, se v plan vgradijo vsa verjetna odstopanja in s tem močno zmanjšajo morebitna presenečenja. V glavnem je to naloga prav Account managerja, ki pa je žal pristranska, saj je tudi on pod pritiskom agencije, v kateri je zaposlen (Jefkins, 1992: 96).

Plan se mora opisati z zaporednimi ali vzporedno izvajanimi aktivnostmi, ki so vedno posledica strateško zastavljenega cilja.

Definicija aktivnosti:

- aktivnosti so posli, ki jih je treba opraviti v določeni odvisnosti drug od drugega;
- aktivnost je proces, ki se mora opraviti, da bi se na poti h končnemu cilju prešlo z neke stopnje na naslednjo, višjo stopnjo;
- aktivnost je opravilo, ki ga moramo opraviti v določenem času z definiranim začetkom in zaključkom (Rant, Jeraj, Ljubič, 1995: 15).

Aktivnosti predstavljajo najmanjši elementarni del projekta. S pomočjo realizacije medsebojno povezanih aktivnosti realiziramo posamezne sklope /dele/faze/podprojekte/delne cilje, preko njih pa končni cilj oz. projektno rešitev.

Obstajajo različne metode razčlenitve sklopov aktivnosti na posamezne samostojne aktivnosti (najmanjši element projekta). Najbolj razširjena je t. i. WBS metoda.

9.2.1.2. WBS – metoda retrogradne razčlenitve projekta

WBS – metoda retrogradne razčlenitve (angl. work breakdown strukture) projekta in del na projektu izhaja iz družine metod systemske analize. Pod pojmom systemske analize razumemo metode za rešitev kompleksnih problemov organizacije, kontrole in odločanja v poslovnih sistemih. Pojem systemska analiza združuje postopke, tehnike in metode, s katerimi analiziramo komercialne, tehnične in znanstvene postopke ter njihove funkcije s ciljem doseganja rezultatov za racionalizacijo. Systemska analiza ima značaj spoznavne metode in je sestavni del splošne teorije sistemov. Služi kot sredstvo za oblikovanje učinkovitih tehničnih in ekonomskih sistemov.

V teoriji in praksi srečujemo vrsto metod te analize. Metoda retrogradne razčlenitve projekta je po zasnovi še najbolj podobna zelo znani in v praksi uporabljeni metodi analize strukture (drevesni diagram).

Poznamo več vrst metode retrogradne členitve, in sicer se razlikujejo glede na elemente analize oz. njihove razčlenitve.

Najpogostejše različice te metode so: funkcijska, objektna in fazna.

9.2.1.2.1. Funkcijska razčlenitev projekta

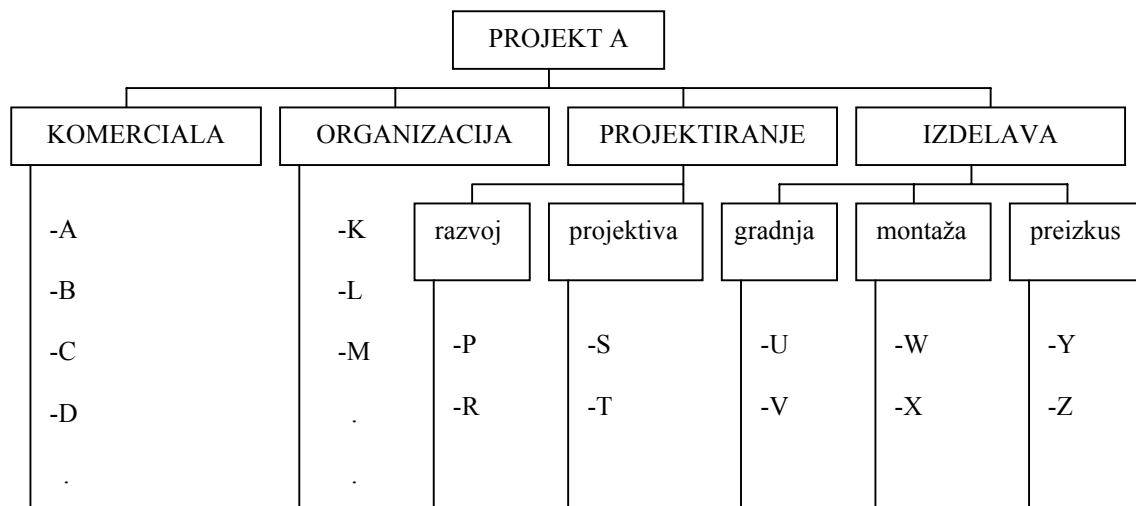
Pri funkcijski razčlenitvi skušamo pri projektu identificirati funkcije, ki jih je potrebno zagotoviti, da bi projekt uspešno realizirali. Takšne funkcije so na primer konstruiranje, tehnologija, osvajanje proizvodnje, trženje itd. Posamezne funkcije nato razčlenimo navzdol do nivoja, ki predstavlja takšno opredelitev sklopov, del in nalog, ki je z vidika menedžmenta najprimernejša (Slika 5).

9.2.1.2.2. Objektna razčlenitev projekta

Objektno orientirana razčlenitev projekta pa zahteva, da pri projektu prepoznamo strukturo objektov, vključenih v projekt. Takšni objekti so lahko nova proizvodna hala, nov proizvod, proizvodna linija ipd. Opredeljene objekte razčlenimo do nivoja, ki je najprimernejši glede potreb upravljanja projekta (Slika 6).

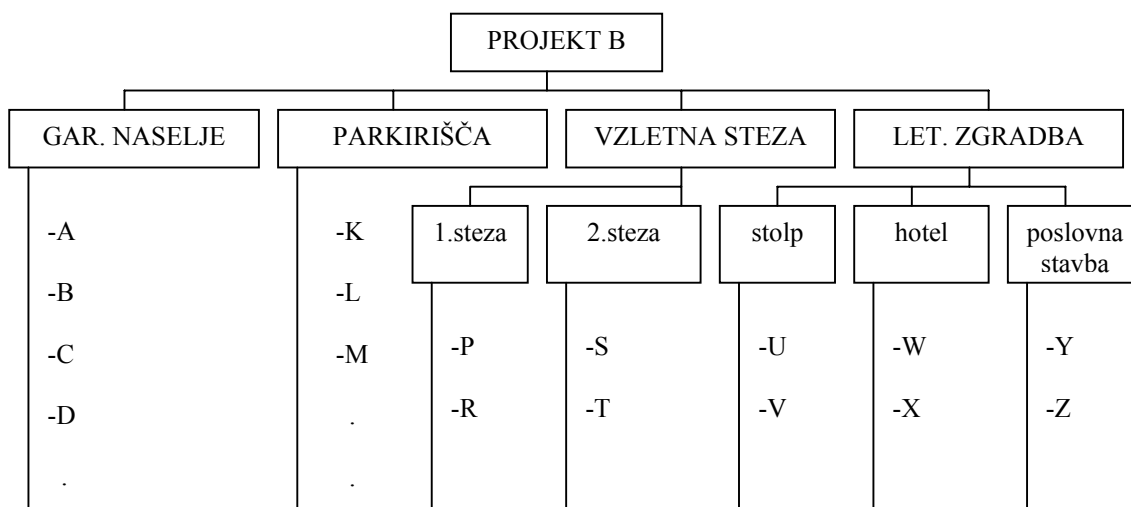
9.2.1.2.3. Fazna razčlenitev projekta

Fazno oz. etapno razčlenitev projekta (Slika 9) uporabimo v primeru, ko si posamezni deli projekta oz. skupine aktivnosti sledijo kot faze v določenem časovnem zaporedju (npr. gradnja hiše: 1. faza, 2. faza ...).



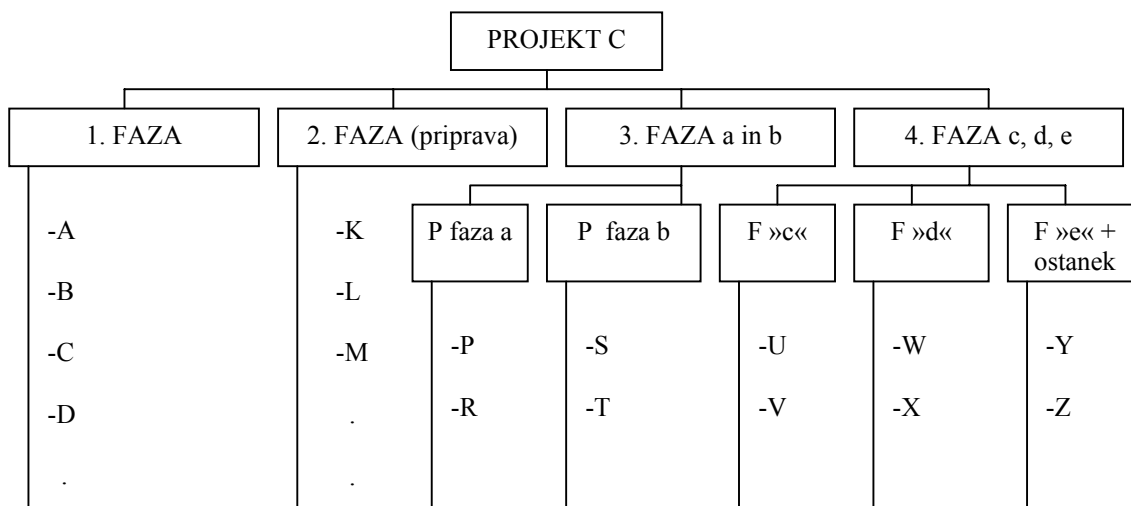
Aktivnosti: A, B ... Z

Slika 9: Primer fazne WBS strukture projekta



Aktivnosti: A, B ... Z

Slika 10: Primer objektne WBS strukture projekta



Aktivnosti: A, B ... Z

Slika 11: Primer fazno – etapne WBS strukture projekta

9.2.1.3. Razčlenitev sklopov aktivnosti (dekompozicija)

Večina strokovnjakov se strinja, da je najprimernejši pristop pri planiranju postavitve marketinških ciljev ravno prehod iz širine, ki jo ponujajo, na manjše, preglednejše dele (McDonald, 1987: 83).

Najpomembnejši del planiranja je ravno identificiranje malih struktur, ki skupaj sestavljajo bistvo projektne rešitve. To je temelj planiranja, saj se na tej osnovi ocenjuje potrebne vire in roke. Pri kakovostni dekompoziciji po navadi prisostvujejo kadri, ki pokrivajo različna področja. Potrebuje se znanje financ, proizvodnje, marketinga, logistike, oblikovanja, oglaševanja itd. Vodja projekta v tej fazi obvezno potrebuje vse zaključke raznih raziskav, katerih rezultati odločilno vplivajo na usmeritev projektne procesa. Na tem mestu se zahteva popolno sodelovanje med naročnikom in agencijo. Agencija dejansko pokriva le del potrebnega znanja za kakovostno dekompozicijo, saj v svojih vrstah običajno tudi sama nima potrebnih znanj. Zato je nujno, da se v tej fazi aktivira zunanje strokovnjake, ki pokrivajo manjkajoči »know-how«.

Uspeh dekompozicije je v največji meri odvisen prav od vodje projektov, saj mora prav on poznati vsa področja, ki jih neki projektne proces pri ciljanju na projektne rešitve zahteva. Če tega znanja nima, ali pa če naročnik to odgovornost preloži na agencijo (na Account managerja), je v veliki nevarnosti, da bo dekompozicija pomanjkljiva. Če torej vodja projektov na strani naročnika ne poseduje vseh potrebnih znanj in je obenem odgovoren za dekompozicijo, se lahko zgodi, da bo dekompozicija površno zaključena in bo ob tem spregledana marsikatera aktivnost. Še slabše je, če ta odgovornost sloni zgolj na zunanjemu sodelavcu (agenciji), saj bo agencija zaradi svoje pozicije (npr. želje po svojem dobičku) zamolčala npr. cenejše vire (Pickton, Broderick, 2001: 305)!

Pri retrogradni razčlenitvi projekta gre za razčlenitev in strukturiranje projekta od zgoraj navzdol. Pri tem skušamo projekt in dela na projektu razčleniti do takšnih obvladljivih celot, ki so z vidika vodenja projekta najprimernejše. V osnovi gre za t. i. dekompozicijo paketov oz. sklopov aktivnosti na samostojne aktivnosti.

primer splošne dekompozicije:

1. letni program podjetja
2. projekt
3. sklop nalog
4. naloge
5. paketi aktivnosti
6. aktivnost (najmanjši element projekta)

Dekompozicija po navadi poteka v štirih fazah. V prvi fazi se identificira naloga oz. sklop aktivnosti (npr. »pakiranje paketov«). Ta sklop mora imeti jasen in

točen opis, da ga lahko opazujemo kot samostojno fazo projekta (»neodvisno glede na ostale faze«).

V drugi fazi se ugotavlja, ali se lahko postavi prava ocena stroškov in časa trajanja opisanega sklopa aktivnosti. Prava ocena stroškov in trajanja se lahko spreminja tekom izvajanja projekta in se tekoče prilagaja.

Tretja faza je namenjena prepoznavnosti bistvenih elementov sklopa aktivnosti. Bistveni elementi so aktivnosti, ki v sebi nosijo točno in jasno sporočilnost. Samostojne aktivnosti morajo biti opisane z jasnim jezikom in z izrazi, ki olajšajo primerljivost in njihovo merjenje (npr. »ročno pisanje naslova naslovnika na paket«).

Zadnja, četrta faza je faza preverjanja točnosti in natančnosti dekompozicije. Še enkrat se preveri opise aktivnosti. Če opisi niso dovolj natančni, se jih ponovno opredeli in opiše.

Ugotavlja se tudi, ali so nekatere umeščene aktivnosti nepotrebne; če so, se jih izloči ali na novo postavi. Najpomembnejši pri analizi oz. pri tej zadnji fazi je pogled na aktivnost kot na »nosilca« (element opazovanja). V tej fazi razčlenjevanja mora biti torej aktivnost za potrebe planiranja in vodenja projekta definirana tako, da bo možno:

- določiti izvajalca in odgovorno osebo (strokovno in vodstveno);
- določiti trajanje v skladu z načini terminiranja pri izvajalcih;
- določiti potrebne vire (izvajalce, sredstva dela, predmete dela);
- določiti raven vodstva izvajalskih enot;
- planirati obremenitve izvajalskih enot v smislu optimalne angažiranosti;
- določiti stroške tako, da bo možno enolično ugotavljati tudi obračun po aktivnostih ali grupah aktivnosti;
- ugotoviti enolične rezultate;
- določiti medsebojno odvisnost aktivnosti (predhodnice, naslednice);
- določiti verjetnost realizacije aktivnosti in verjetnosti doseganja ciljev projekta;
- določiti programske in kontrolne informacije;
- določiti strukturne informacije in potrebne materialne osnovne aktivnosti (Kušar, 1996).

9.2.1.4. Zaporedje aktivnosti

Metoda WBS nam je pomagala razbiti naloge oz. sklope aktivnosti na najmanjše elemente projekta, tj. na samostojne aktivnosti. Da kasneje lahko sestavimo plan poteka nalog oz. aktivnosti (npr. v mrežni diagram), moramo opredeliti razmerja med aktivnostmi. Ta razmerja prikazujejo njihove medsebojne odvisnosti.

Med aktivnostmi lahko potekajo t. i. obvezne odvisnosti, oprezne in zunanje odvisnosti (Project Management Inst, 1996: 62).

Obvezne odvisnosti predstavljajo nujna zaporedja aktivnosti, kar pomeni, da sedanja aktivnost ne more obstajati, če se poprejšnja ni končala. V elektronski panogi to pomeni, da mora biti prototip končan (aktivnosti za izgradnjo prototipa) pred njegovim testiranjem. Obvezne odvisnosti imenujemo tudi *težka logika*.

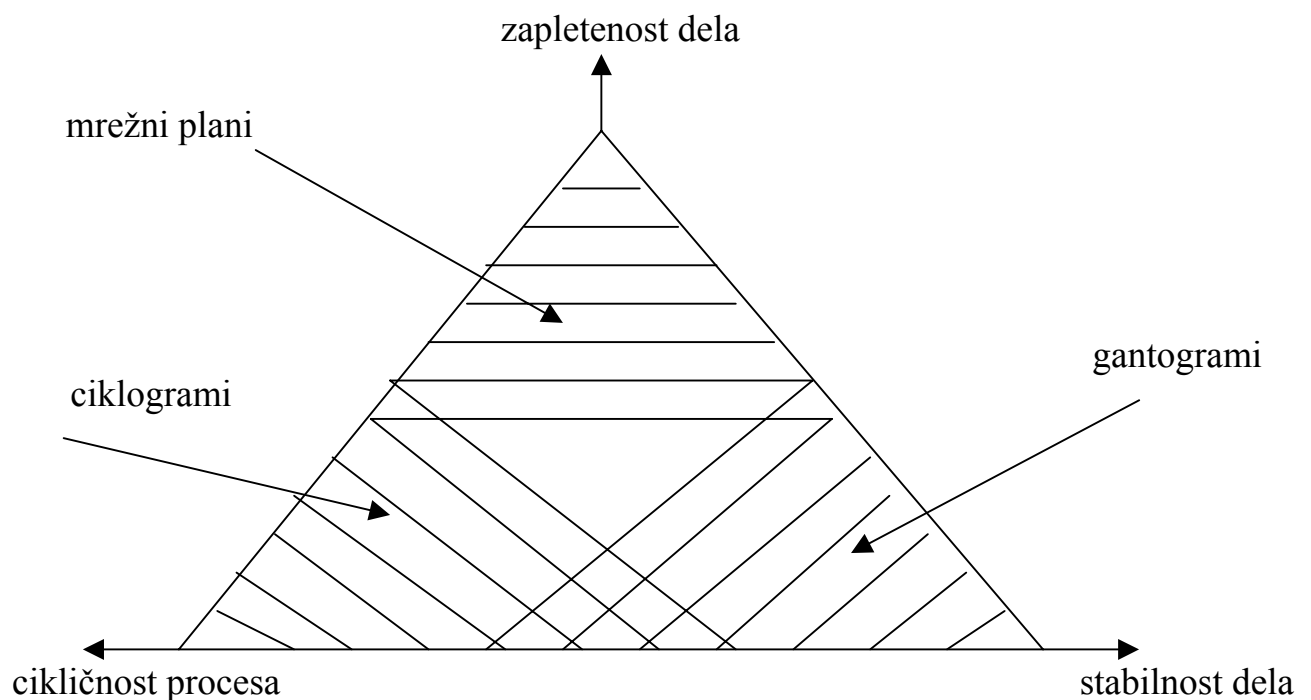
Oprezne odvisnosti pa so po drugi strani aktivnosti, ki jih nastavi projektni tim v veri, da bi bil določen sklop bolj kakovostno izveden. Te odvisnosti se umeščajo glede na »prakso«, ki jo ima določen projektni tim (predstavljajo podporo za kakovost). Imenujemo jih tudi *mehka logika*.

Zunanje odvisnosti pa so vse odvisnosti projektnih aktivnosti oz. notranjih aktivnosti in zunanjih. Npr.: določeno testiranje produkta ne more biti izvedeno pred njegovo nabavo.

Zaporedja aktivnosti oz. njihove odvisnosti se zapišejo v obliki mrežnega diagrama.

9.2.1.5. Mrežni plan aktivnosti

Za prikazovanje tehnologije izvajanja projekta lahko uporabimo različne tehnike, v odvisnosti od zapletenosti dela, stabilnosti dela in cikličnosti pojavljanja procesov. Na sliki 12 lahko vidimo, da pri pretežno ciklično ponavljajočih se procesih uporabljamo tehniko ciklogramov, pri stabilnih procesih uporabljamo tehniko gantogramov, pri zapletenih in kompleksnih procesih pa se priporoča tehnika mrežnih planov (Kušar, 1996: 21). Projekti in projektni procesi so že po svoji definiciji kompleksni in zapleteni, zato je sistematično obvladovanje le-teh nepogrešljiva tehnika mrežnih planov, kot metoda za planiranje in prikaz plana.



Slika 12: Tehnike za prikazovanje planov

Vir: (Kušar, 1996: 22)

Mrežni plan predstavlja množico aktivnosti (najnižji nivo iz WBS), katere postavimo v logično zaporedje, odvisno od logistike problema.

Prednost mrežnega plana pred drugima dvema omenjenima tehnikama je v tem, da mrežni plan ohranja relacije med aktivnostmi, kar je pomembno pri kontroli in spremljanju projekta. Za operativno rabo pa lahko mrežni plan prikažemo tudi v obliki gantograma, v katerem aktivnosti pokažemo na časovnih oseh.

Namen mrežnega plana (diagrama) je predvsem v :

- analizi strukture projekta
- časovni analizi
- analizi virov
- analizi stroškov

Za časovno analizo obstaja mnogo metod, vendar sta se za praktično uporabo uveljavili predvsem CPM (Critical Path Metod) in PERT (Program Evaluation and Review Technique). Prva je deterministična, druga pa stohastičnega značaja.

Metoda CPM je orientirana na aktivnosti, metoda PERT pa na dogodke. Tako npr. metoda CPM trdi, da se neka poljubna aktivnost začne, šele ko je predhodna aktivnost končana. Metoda PERT pa nasprotno pravi, da se neki dogodek, ki predstavlja zaključek aktivnosti, dogodi lahko le, če se je pred tem dogodil predhodni dogodek, ki pa je obenem začetek naslednje aktivnosti.

CPM metoda je determinističnega značaja in operira s točno določeno oceno časa (npr.: aktivnost A traja 3 časovne enote). Metoda PERT je deterministična, vendar uporablja stohastični pogled na čase trajanja aktivnosti in operira z območjem časa trajanja aktivnosti (aktivnost A lahko traja od t_{\min} do t_{\max} časovnih enot). Pri izračunu rokov v mrežnem planu se upošteva verjetnost, da bodo časi trajanja aktivnosti doseženi. Tako se za vsak rok in za čas trajanja projekta v celoti podajata območje, kamor bo razporejen rok (kakšen bo čas trajanja projekta), ter verjetnost, da bo ta rok (čas trajanja projekta) dosežen. Prav tako se pri metodi PERT upošteva verjetnost pri definicijah ohlapnosti (pomičnosti – odkloni).

Glede na tip risanja v osnovi ločimo dva mrežna diagrama:

- dogodkovne mreže (Activity on the Arrow)
- aktivnostne mreže (Activity on the Node)

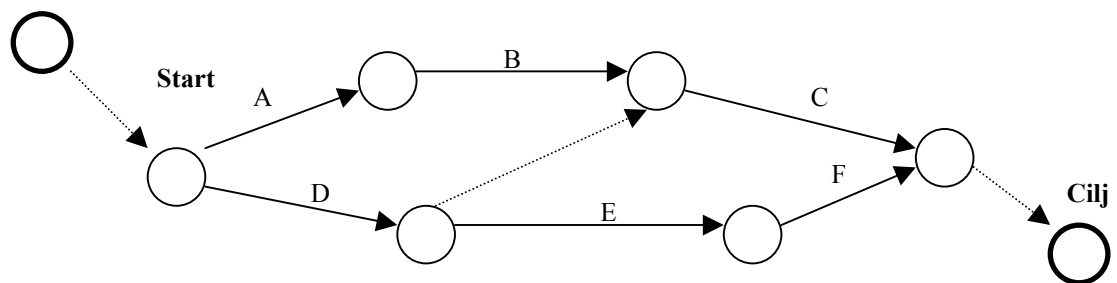
Dogodkovna mreža je tehnika mrežnega diagrama, v kateri so aktivnosti strukturirane oz. narisane v obliki puščic. Rep predstavlja začetek aktivnosti, glava pa konec aktivnosti. Dolžina puščice v tem diagramu ne predstavlja trajanja aktivnosti. Aktivnosti (puščice) so povezane v točke, ki predstavljajo stanje projekta (dogodek v fazi projekta).

Aktivnostna mreža je tehnika mrežnega diagrama, v kateri so aktivnosti strukturirane oz. narisane v obliki vozlišč (večinoma v obliki pravokotnikov). Narisane so v nekem logičnem zaporedju, ki kaže, na kakšen način se bo določena aktivnost izvedla. Vsebuje štiri različne odvisnosti oz. zaporedna razmerja, in sicer:

- **končaj-za-start:** to pomeni, da se mora predhodna aktivnost zaključiti in šele nato se lahko začne izvajati opazovana aktivnost;
- **končaj-za-končaj:** to pomeni, da se mora predhodna aktivnost zaključiti in šele nato se lahko zaključi opazovana aktivnost;
- **start-za-start:** to pomeni, da se mora predhodna aktivnost začeti in šele nato se lahko začne tudi opazovana aktivnost;
- **start-za-končaj:** to pomeni, da se mora predhodna aktivnost začeti in šele nato se lahko zaključi opazovana aktivnost.

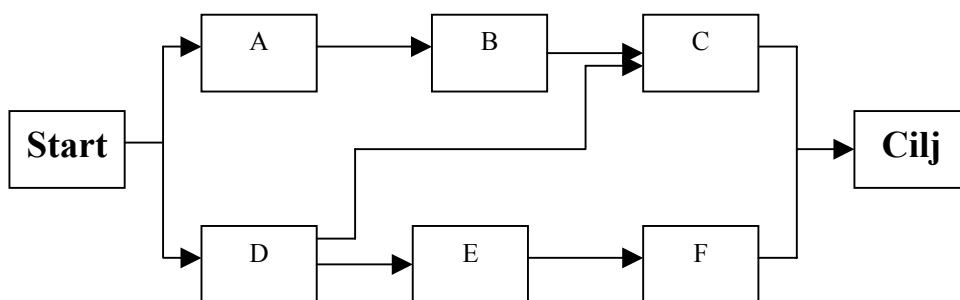
Za planiranje se najpogosteje uporablja razmerje končaj-za-start.

Slika 13: Primer dogodkovne mreže



Vir: (Project Management Inst, 1996: 64)

Slika 14: Primer aktivnostne mreže



Vir: (Project Management Inst, 1996: 64)

9.2.1.6. Izdelava mrežnega plana aktivnosti

Določitev strukture mrežnega plana predstavlja ključni del v postopku projektnega vodenja, zato je izdelava mrežnega plana praviloma timsko strokovno delo vrste strokovnjakov, ki se morajo dogovoriti za določen plan realizacije projekta. Metod za izdelavo mrežnega plana je več, vendar je za projekte, kjer sodeluje več izvajalcev, najprimernejša *blok kartična tehnika*. V fazi priprav na izdelavo mrežnega plana izvajalci za svoje aktivnosti, v skladu s strukturo WBS, izdelajo aktivnostne kartice (Slika 15).

št. aktivnosti (WBS koda)	odgovorni nosilec aktivnosti	trajanje aktivnosti [Dd], [Dt], [Dm]	oznaka projekta (identična št. projekta)
opis aktivnosti: (ime, daljše ime, opis vsebine aktivnosti, programske in kontrolne informacije)			odvisnosti aktiv.: NEPOSREDNI PREDHODNIKI
viri in njihove alokacije:			
opombe:			NEPOSREDNI NASLEDNIKI

Slika 15: Primer aktivnostne kartice

Vir: (Kušar, 1996: 18)

Vanje vpišejo čim več podatkov, in sicer ime ter opis aktivnosti, čas trajanja, potrebne vire in njihovo alokacijo in nazadnje povezave s predhodnicami in njihovimi naslednicami (vire in čas trajanja aktivnosti se lahko vpiše tudi naknadno!).

Mrežni plan se po blok kartični metodi oblikuje na posebni plošči ali večji mizi oz. kar na tabli, zidu in podobno, na katerega je možno lepiti aktivnostne kartice. Podlaga naj bi omogočila tudi povezovanje oz. risanje odvisnosti. Predno se mrežni plan konča, mora biti znana vsaka najmanjša aktivnost oz. zaključena mora biti WBS struktura projekta.

Vsi člani projekta oz. vsi, ki sodelujejo pri izdelavi mrežnega plana, morajo podrobno poznati projekt in metodologijo pisanja mrežnega plana. Izdelavo mrežnega plana vodi neki povezovalac, po navadi je to vodja projekta. V začetku sestanka je potrebno doseči soglasnost o začetnih aktivnostih in njihovih odvisnostih. V nejasnih situacijah mora vodja projekta oblikovati začasni vrstni red (zaporedje) aktivnosti, ki je v danem trenutku najugodnejši. Takšen začasni vrstni red omogoči poglobljeno diskusijo sodelujočih v skupnem iskanju boljše

rešitve. Vse to velja tako za progresivno kot tudi za retrogradno izdelavo mrežnega plana. Pri izdelavi plana je pomembno, da se ne obremenjujemo z ocenjevanjem trajanja aktivnosti oz. s fiksnimi roki, temveč so za nas pomembne le odvisnosti med posameznimi aktivnostmi. Z razvojem diskusij in postavljanjem zaporedja aktivnosti vodja projekta postavi aktivnostne kartice na ploščo in jih med seboj poveže s črtami v kodah odvisnosti (delna odvisnost – zamiki). V diskusijah se lahko pojavi dvom o potrebnosti kakšne aktivnosti. V tem primeru se kartica začasno izloči, v slučaju potrebe pa se ponovno vgradi v mrežo v originalni ali spremenjeni vsebini. Včasih pa se pojavi potreba po novi aktivnosti - ki jo vnaprej ni predvidel nihče - zato je vedno na razpolago nekaj praznih kartic, ki se jih lahko v takih primerih »unovči«. Ves čas diskusij se vodi zapisnik.

Posebno pozornost je treba posvetiti aktivnostim, katerih vsebina iz naziva in opisa aktivnosti na aktivnostni kartici ni popolnoma jasna. S takšnim načinom se postopoma oblikuje mrežni plan z vsemi aktivnostmi in medsebojnimi odvisnostmi. Ko prisotni soglašajo s strukturo projekta, je potrebno vsako aktivnostno kartico dopolniti z ustreznimi podatki. Predvsem sta pomembna podatka o trajanju aktivnosti in odvisnosti od predhodnic (v kolikor je le mogoče, se opredelijo tudi možni zamiki med posameznimi aktivnostmi).

Ko je mrežni plan izdelan, ga je potrebno preslikati na papir (ali neki podoben pregleden nosilec) in kasneje prenesti v računalnik. Najpogosteje se uporablja aplikacija Microsoft Excel, za večje projekte pa Microsoft Project.

Sodelovanje projektnega tima pri izdelavi mrežnega plana je nujno, saj se s tem strokovnjaki, ki pokrivajo posamezna področja, seznanjajo s potrebnimi znanji drugih. Prav tako pa se v tej fazi odločijo za besedišče oz. za različne termine, ki jih bodo pri medsebojni komunikaciji kasneje uporabljali.

Ko je projekt večkrat ponovljen oz. so ponovljene njegove različice, se lahko določene faze projekta črpajo iz arhiva predhodnih projektov in se člani projektnega tima le dobro podučijo o aktivnostih in njihovih odvisnostih, na katerih bodo delali.

V nadaljnjih postopkih določimo posameznim aktivnostim še podatke o trajanju, potrebnih virih, stroških, praviloma v skladu z zahtevami, ki jih narekuje uporabljen način programa za projektno vodenje (če ga seveda uporabljamo).

9.2.1.7. Trajanje aktivnosti

Ocena trajanja aktivnosti je za analizo stanja projekta ena izmed najpomembnejših stvari za vodenje projekta. Trajanje se po navadi opredeli glede na predhodno znane projekte. Vodja projekta si namreč pomaga z arhivom projektov, ki so v svoji strukturi vsebovali enake ali podobne aktivnosti (ali njihove sklope). Za oceno trajanja aktivnosti si lahko pomagamo tudi s sekundarnimi podatki, ki so dostopni na trgu (npr.: koliko časa traja, da pridobimo gradbeno dovoljenje; koliko časa je potrebno, da javno podjetje odgovori na poslano ponudbo, ki smo jo pripravili za razpis ...). Trajanje pa lahko oceni tudi strokovnjak, ki je zaposlen v podjetju ali pa ga podjetje aktivira od zunaj (to je po navadi zunanji sodelavec podjetja, ki »pozna« kakovost razpoložljivih virov podjetja).

Časovna opredelitev aktivnosti je odvisna tudi od delovnega časa podjetja. Nekatera podjetja imajo osemurni delavnik (od sedmih do petnajstih), druga so popolnoma podrejena projektu in njegovim skrajnim rokom. Ob vsem tem pa je pri planiranju nujno potrebno vedeti, po katerem koledarju se bo izvajal projekt. Struktura sprejetega projektnega koledarja lahko namreč močno podaljša trajanje aktivnosti ali pa jo zmanjša. Že pri samem planiranju je potrebno uskladiti glede dela prostih dni (praznikov, dopustov) in možnih predvidenih bolezni (pri kateri bolezni in kdaj, v kateri fazi bolezni se aktivira namestnika za izvedbo). Med vsemi viri, ki so posredovali informacije oz. ocene o trajanju aktivnosti, je potrebno definirati nekakšne časovne odklone. Aktivnosti so po navadi zaključene prej ali kasneje; odločiti se je torej potrebno za neka pričakovana odstopanja, ki so še v okviru planiranega.

Identificiranje (tj. koncept) potrebnih virov poteka že v fazi prepoznavanja projektne aktivnosti. Ker so viri omejeni, je njihova končna določitev postavljena šele po dogovoru o medsebojnih odvisnostih in trajanjih aktivnosti.

9.2.1.8. Planiranje virov

Ko so vsi projektne sklopi aktivnosti znani, se izvrši povpraševanje po virih, ki jih bodo izvajali. Viri za izvedbo dela so razdeljeni v tri skupine:

- živo delo (lastni izvajalci) in delo strojev (delovna sredstva)
- material (predmeti dela) in energija
- tuje storitve (zunanji izvajalci)

Za živo delo in delo strojev smatramo, da sta obnovljiva; vsak (delovni) dan lahko izvajalci in stroji opravijo določeno število delovnih ur. Tako imajo oboji, izvajalci in stroji, neko zmogljivost (npr. 8 delovnih ur na dan pri delu v eni izmeni, 80 delovnih ur na teden pri delu v dveh izmenah itd.). Normalno jih

lahko obremenjujemo do njihovih t. i. nazivnih kapacitet, le izjemoma, ob uvedbi posebnih ukrepov, preko njih (npr. delo izven rednega delovnega časa: nadure, delo ob sobotah, nedeljah in praznikih itd.).

Material se pri izvajanju aktivnosti porablja (vgrajuje v izdelek oz. objekt projekta) in tako ni obnovljiv. Največkrat poenostavljeno razumemo neomejenost materialnih kapacitet, porabi se torej lahko neomejena količina nekega materiala.

Tuje storitve obravnavamo podobno kot material, smatramo, da so kapacitete neomejene. Kako zunanji izvajalec organizira svoje delo, nas seveda pri planiranju in izvedbi našega projekta ne sme zanimati.

Pri določanju virov najprej *vire definiramo*, torej povemo, kdo bo vključen v izvedbo projekta. Ko iščemo izvajalce, si postavimo določene iskalne parametre. Vodjo projekta pri iskanju kadrov za izvedbo aktivnosti projekta zanimajo predvsem:

- predhodne izkušnje na podobnih projektih (aktivnostih), kakšni rezultati so bili doseženi,
- osebni interesi glede na vključenost v projekt,
- želja delati na projektu oz. v projektnem timu,
- prisotnost kadrov glede na sprejet projektni koledar.

Ko smo našli izvajalce, jih priredimo aktivnostim, in sicer določimo, kdo bo izvajal katero aktivnost. V tej fazi torej za vsako aktivnost določimo izvajalca in njegovo odgovornost do izvajanja aktivnosti. Najpogosteje se za tako določitev odgovornosti za aktivnost oblikuje t. i. matrika odgovornosti (Slika 16).










Matrika odgovornosti je dvodimenzionalna matrika, v kateri prikažemo vrsto odgovornosti in kompetenc organizacijske strukture podjetja do izvajanja aktivnosti na določenem projektu (do organizacijske strukture projekta). Vrsto odgovornosti prikažemo z ustreznimi simboli, definiranimi enotno za celotno podjetje (organizacijski predpis) oz. za vse udeležence v projektu. Poleg splošne matrike odgovornosti lahko za posamezne naloge definiramo še druge namenske matrike odgovornosti, npr. za razdeljevanje dokumentacije (informacij), za zajemanje povratnih informacij, za dajanje poročil itd.

V praksi se velikokrat prezre t. i. nadzorne točke, ki vse vpletene seznanjajo s stanjem, v katerem se nahaja projekt. Predvsem je ta težava pogosta pri sodelovanju naročnika z zunanjimi sodelavci (npr. agencijo). Zaradi velikih časovnih zahtev naročnika namreč vsi vpleteni izpuščajo verifikacije nadzornih točk. Smatra se, da pogosta verifikacija birokratizira projektni proces. V osnovi pa je namen verifikacije prav v seznanjanju vseh projektnih članov z razvojem projekta. Vsak član je odgovoren za svoje področje in samo nenehno informiranje omogoča, da vsi dodajo projektu svoj del znanja in pozornosti. Nujno je, da sta vsaj naročnik in agencija (zunanji sodelavec) v nenehnem

procesu obveščanja. Zaradi boljše prezentnosti mora biti vsak pomemben verifikacijski korak pisno evidentiran, najbolje kar v t. i. delovnem nalogu, ki ima lastnost dokumenta. Nadzorne oz. verifikacijske točke so mejniki, na katerih velikokrat sloni usmeritev ali forma projektne rešitve. Verifikacija, zapisana v dokumentu, pa kasneje, če pride do katerekoli nejasnosti, pokaže na takratno odločitev naročnika. Velikokrat agencija ne vztraja na takem načinu obveščanja, saj po navadi njeni kadri niso seznanjeni z vsemi prednostmi verifikacijskih postopkov. Drugi razlog, da se princip dela po matriki odgovornosti ne uporablja, je, da se v samem začetku – pri podpisu pogodbe ali aneksa pri partnerskem sodelovanju – matrike odgovornosti ne označi kot elementa medsebojnega dogovora (Russell, Lane, 1990: 477).

ORGANIZACIJSKA STRUKTURA PROJEKTA		ORGANIZACIJSKA STRUKTURA PODJETJA											
		ODGOVORNOST											
ORGANIZACIJSKA STRUKTURA PROJEKTA	AKTIVNOSTI												

VRSTE ODGOVORNOSTI:

ODLOČANJE	Mora odobriti		Mora priporočati odobritev		Strokovna odobritev	
KOMUNIKACIJA	Mora biti konzultiran		Mora biti informiran		Mora zagotoviti podatke	
ODGOVORNOST	Primarna odgovornost		Delna (omejena) odgovornost		Koordinacija	

Slika 16: Matrika odgovornosti

Vir: Kušar

Ko smo sestavili matriko odgovornosti, pa se moramo odločiti še za *alokacijo* virov, tj. opredeliti moramo njihovo obremenitev v okviru projekta (kolikšen delež delovnega časa – v odstotkih ali v absolutnem številu delovnih ur – bo neki vir delal v okviru projekta: poln delovni čas, 50% - polovico delovnega časa, 4 ure na dan itd.).

Pri velikih projektih, posebno še pri multiprojektih, je pomembno že pri določanju virov upoštevati obremenjenost izvajalcev aktivnosti, saj posameznik težko opravlja dela pri izvajanju več aktivnosti hkrati, še težje pa je, če je poleg tega še vodja ene ali več aktivnosti. Zato po potrebi izvedemo uravnavanje obremenitve virov.

Zmogljivosti – kapacitete virov, potrebnih za opravljanje aktivnosti, so načeloma omejene. Zlasti to velja za delo – tako za živo delo delavcev kot za delo strojev. Na drugi strani pa lahko za materialne vire predpostavimo, da so neomejeni oziroma da jih je dovoljeno črpati v poljubni količini.

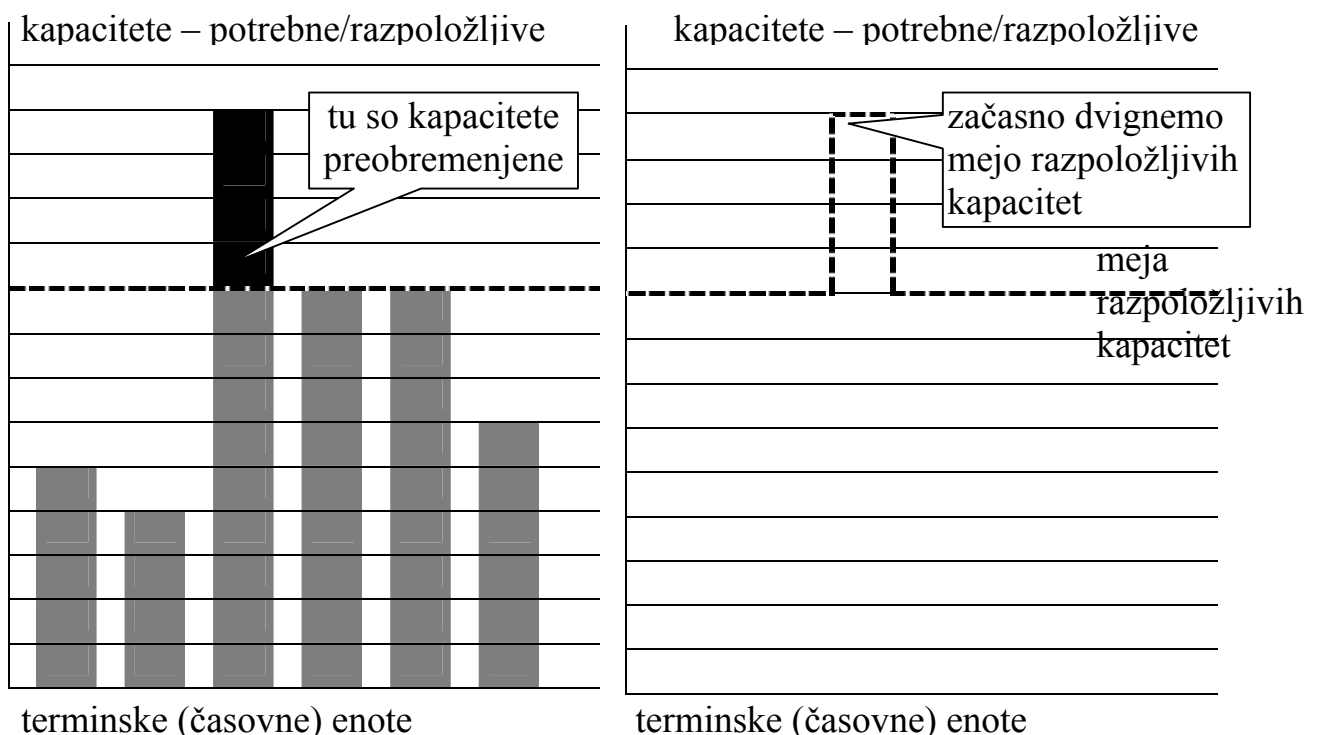
Ko projekt planiramo, se lahko dogodi, da bi moral isti vir hkrati sodelovati pri izvajanju več aktivnosti, potrebne kapacitete so tako večje od razpoložljivih. To seveda ni mogoče (npr. isti delavec ne more hkrati poln delovni čas delati na dveh aktivnostih oziroma operacijah), zato je treba potrebne in razpoložljive kapacitete usklajevati.

Usklajevanje potrebnih in razpoložljivih kapacitet se izvaja za vsak vir posebej in vedno v okviru časovnih enot, v katerih je navedeno trajanje aktivnosti. Pri usklajevanju kapacitet razpoložljive kapacitete virov prilagodimo potrebnim obremenitvam (Slika 17) ali obremenitev – potrebne kapacitete prilagodimo razpoložljivim kapacitetam.

Poznamo dva načina prilagajanja obremenitev razpoložljivim kapacitetam, in sicer *glajenje* in *izravnavanje*.

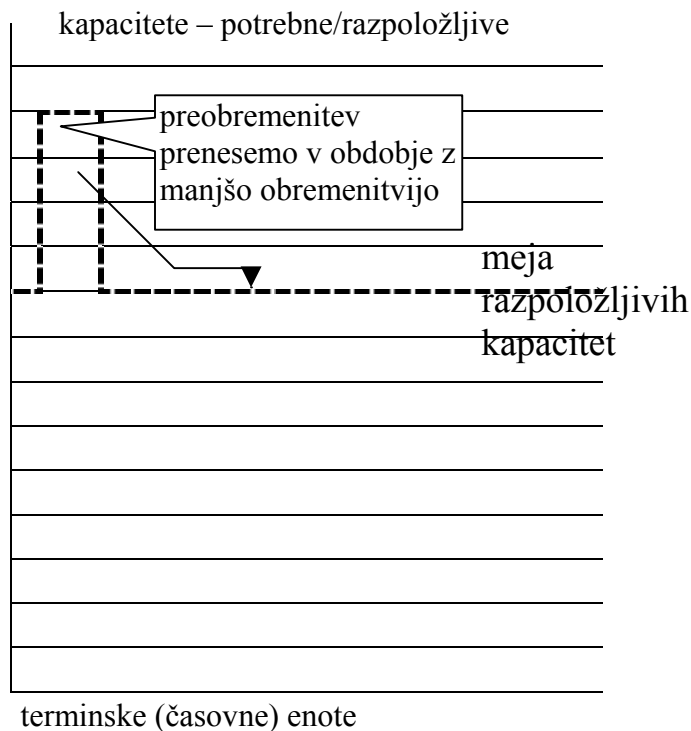
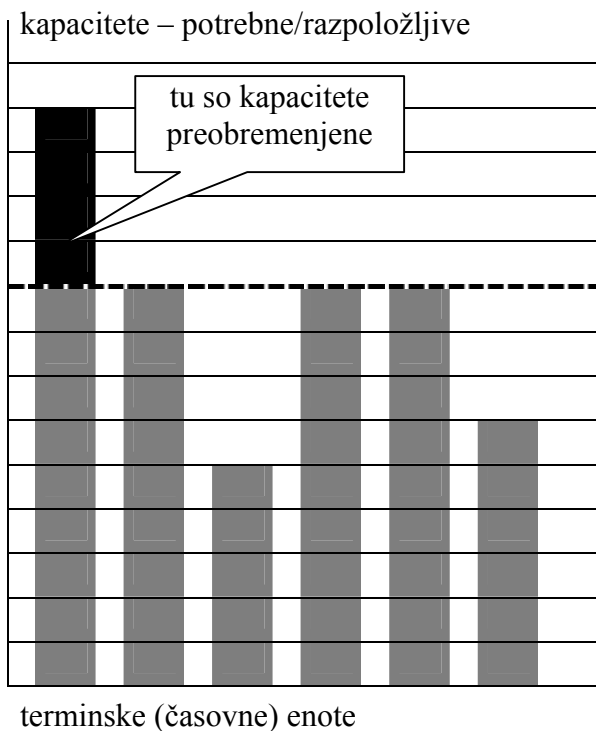
Glajenje (angl. smoothing) je način prilagajanja, kjer se obdržijo predpostavljeni roki za izvedbo aktivnosti/projekta (Slika 18).

Izravnavanje (angl. leveling) pa je način prilagajanja aktivnosti/projekta, pri katerem se predpostavljeni roki podaljšajo oz. premaknejo naprej (Nemec, Pečjak, 1998), (Slika 19).



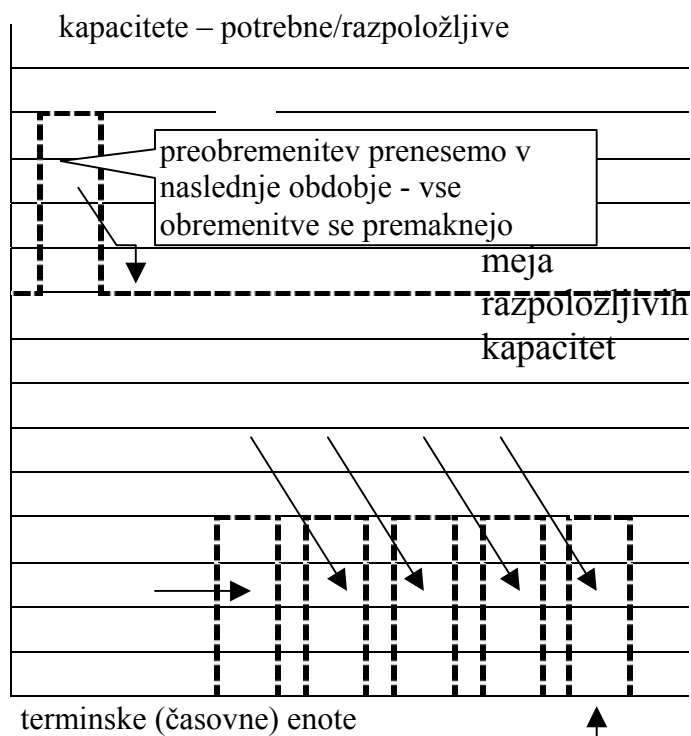
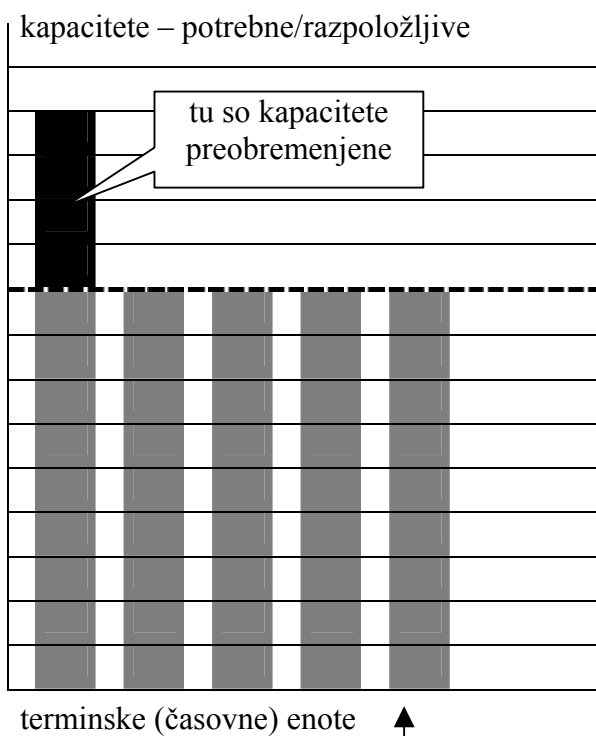
Slika 17: Glajenje - prilagajanje razpoložljivih kapacitet obremenitvi – potrebnim kapacitetam

Vir: (Rant, Jeraj, Ljubič, 1995: 232)



Slika 18: Glajenje

Vir: (Rant, Jeraj, Ljubič, 1995: 232)



trajanje projekta se podaljša!

Slika 19: Izravnavanje

Vir: (Rant, Jeraj, Ljubič, 1995: 232)

Končni rezultat izravnavanja obremenitev je, da viri nikdar niso obremenjeni preko meje razpoložljivih kapacitet. Po navadi se pri tem spremenijo roki za izvedbo aktivnosti, čas trajanja projekta in rok za izvedbo projekta se pogosto po času premakneta naprej.

Tudi pri izbiri načina optimizacije zasedbe virov velja, da je odločitev o obliki usklajevanja potrebnih in razpoložljivih kapacitet izključno v pristojnosti naročnika. Samo ta lahko odloča, ali je čas trajanja projekta pomembnejši kot pa stroški, ki so v primeru podaljšanja projekta po navadi večji.

V primeru sodelovanja naročnika z zunanjim sodelavcem (agencijo) je trenutek, ko se določi rok za končanje projektne rešitve, določen že v pogodbi. Pogosto se končni rok za izvedbo, ki je bil opredeljen v pogodbi, ne spreminja. Težava nastane prav zaradi trenutka določitve končnega roka, ki je v tem primeru določen pred dekompozicijo projektnih aktivnosti (gl. poglavje 9.2.1.3.). Tako se pogostokrat zgodi, da je premalo časa za nujne aktivnosti, kaj šele za verifikacijske postopke. Če slučajno pride do izpada katerega od planiranega vira, po navadi ni dovolj časa poiskati enako kakovostnega. Agencija že na podlagi tega roka določi oz. pripravi npr. medijski zakup in tako je prisiljena, da strmi za postavljenim rokom »ne glede na ceno« (Russell, Lane, 1990: 526).

9.2.1.9. Stroški

Da se določen sklop aktivnosti ali posamezna aktivnost nemoteno izvede, potrebuje - kot smo omenili - vrsto virov. Če želimo aktivirati katerikoli vir, glede na to, da je proračun projekta omejen, potem nas mora zanimati njegova cena.

Cena vira je v projektne planiranju predstavljena kot strošek oz. nam pove, koliko denarnih enot potrebujemo za plačilo določenega vira, nujnega za izvedbo planirane aktivnosti.

Ko je metoda retrogradne razčlenitve projekta vsaj »na grobo« končana, poteka neka površinska ocena stroškov aktivnosti in s tem stroškov celotnega projekta.

V prvi vrsti delimo stroške na stalne (fiksne) in spremenljive (variabilne).

Stalni stroški so stroški, na katere ne vplivata niti obseg projekta niti njegov proces. Podjetje mora poravnati račune vsak mesec za najemnino, ogrevanje, obresti, plače administracije in podobno, ne oziraje se na raven projektne procesa.

V nasprotju s stalnimi stroški se *spremenljivi stroški* spreminjajo z ravniyo projektne procesa. Cena vsakega kalkulatorja, ki ga izdelata Texas Instruments, vsebuje ceno za plastiko, čipe, embalažo in podobno. To so običajno stalni stroški na enoto izdelka. Imenujejo pa se spremenljivi, ker se skupni strošek spreminja s številom izdelanih enot (Kotler, 1996: 496).

Skupni stroški predstavljajo vsoto stalnih in spremenljivih stroškov za vsako dano raven projektnega procesa. Projekt mora zaračunati oz. predvideti tako ceno, ki bo pokrila vsaj skupne projektne stroške ob dani ravni projektnega procesa.

Če se osredotočimo na opazovane projektne vire, vidimo, da se vsak vir, ki se pri projektu pojavi, sestoji iz stalnih in spremenljivih stroškov, tj. skupnih stroškov na projektni vir. Kakšna bo struktura stalnih in spremenljivih stroškov na opazovani projektni vir, pa je v veliki meri odvisno od organizacijske strukture projekta. Če imamo funkcijsko, je npr. plača izvajalca stalni strošek, če imamo matrično, se največkrat izvajalčevo plačilo sestoji iz stalnega stroška in dela spremenljivega. Pri čisti projektni organizacijski strukturi pa je plača izvajalca čisti spremenljivi strošek.

1. Živo delo (lastni izvajalci)

Izvajalci nalog imajo na trgu izvajalcev neko ceno, vrednost, po kateri se izračunava njihovo delo (angažiranost). Za kalkulacijo stroškov izvajalčevega dela se pri planiranju projekta odloči za metodo, s katero se opazuje oz. kontrolira opravljeno delo. Najpogostejše merske enote za opravljeno delo so urne postavke, za količino opravljenega dela so norme, za opravljen rezultat pred kritičnim oz. dogovorjenim rokom so obdobja in za kakovost opravljenega rezultata ocena vodje projekta. Vse te oblike se v realnem času prepletajo in so kot »pravila igre« zapisana v pogodbi med izvajalcem in naročnikom.

2. Delovna sredstva (delo strojev)

Za vsako projektno izvajanje se potrebuje delovna sredstva. Največ oz. zelo veliko vlogo igrajo pri proizvodnih procesih, manj pri storitvenih, vendar to ne pomeni, da je njihova vloga zanemarljiva. Običajno delovno sredstvo, ki je v današnjem času obvezno poslovno orodje, je računalnik. Prvi strošek računalnika je njegova nabava (amortizacija). Nabava računalnika je stalni strošek. Če se računalnik za čas trajanja projekta vzame v najem, se njegovo ceno opazuje kot spremenljivi strošek. Za svoje nemoteno delovanje zahteva delovno sredstvo vzdrževanje. Vzdrževanje računalnika je lahko čisti spremenljivi strošek (urna postavka serviserja na obdobja kontrole) ali čisti stalni strošek (podjetje ima s serviserjem računalniške opreme podpisano vzdrževalno pogodbo). Kakšen je pravi način nabave ali vzdrževanja projektnih delovnih sredstev, je odvisno od zahtev naročnika, od narave projekta, največkrat pa od potrebnih finančnih sredstev oz. proračuna projekta.

3. Material in energija (predmeti dela)

Material, ki se rabi pri projektnem procesu, je čisti spremenljivi strošek. Opazujemo ga lahko oz. lahko naredimo kalkulacijo za vsak najmanjši del projekta.

4. Tuje storitve (zunanji izvajalci)

Običajno sama podjetja nimajo dovolj razpoložljivega znanja ali drugih potrebnih sredstev za izvedbo projekta, zato kupijo storitev, ki jo ponujajo zunanji izvajalci. Strošek zunanjih storitev, kot so razna svetovanja, najem prostorov, razna sponzorstva itd. so stalni projektni strošek.

5. Projektni koledar

V fazi inicializacije projekta se pove le, do kdaj naj bi bil projekt zaključen. Torej se v samem začetku planiranja projekta (deterministično) po navadi le oceni število ur, dni ali tednov, potrebnih za projektno rešitev. Poleg virov, ki jih potrebujemo za izvedbo (izvajanje) projekta, moramo pri kalkulaciji projektnih stroškov med drugim tudi vedeti, **kdaj** morajo biti viri na razpolago. Vrednost vira oz. njegov strošek je namreč pogojen s časom njegove razpoložljivosti (strošek vira, ki ga potrebujemo med delavnikom, je nižji, kot če ga npr. potrebujemo v nedeljo).

Če je projekt eksternega značaja in je za zaključeno projektno rešitev podpisana pogodba, je potrebno stroškovno oceno podrediti projektno-pogodbenemu proračunu.

Ocena potrebnih virov oz. njihovih stroškov vsebuje premislek o različnih pristopih k identificiranju le-teh. Kot primer navedimo pogosto dilemo v fazi planiranja projekta, ko se odloča, koliko sredstev bo porabljenih za kakovost procesiranja projektne rešitve, z namenom zmanjšati kasnejše stroške izmeta. Stroški, porabljeni za odkrivanje kasnejših napak, morajo biti manjši, kot bi bili stroški, ki bi se pojavili pri odkrivanju in popravljanju le-teh (Project Management Inst, 1996: 76).

Pri postavljanju projektnega proračuna pride med agencijo in naročnikom do nepravilne ocene že v sami fazi dogovora. Projektni proračun se sprejme kmalu po podpisu pogodbe. To je odločno prekmalu, saj takrat še ni jasna prava specifikacija, kaj dejansko naročnik potrebuje. V tem trenutku je odnos med naročnikom in agencijo še v nekakšni svetovalni fazi, ki naj bi pomagala razčistiti nejasnosti pri željeni projektni rešitvi. Zaradi takšne neusklajenosti prihaja do nejasnih potreb po virih, saj do planiranja projekta oz. do dekompozicije v tej fazi še ni prišlo.

Glavni razlog, da prihaja do povečanja stroškov, je nepravilno planiranje. Najbolj izpostavljena oz. draga vira sta delovna sila in delovna sredstva. Izvajalci so v projektnem koledarju zabeleženi v količini človek/ur, delovna sredstva pa so v koledarju vodena pod količino delovno sredstvo/dan. Če je prišlo do zaostanka pri izvedbi predhodnih aktivnosti, pride do podražitve projekta, saj so izvajalci ali delovna sredstva na čakanju, kar pa enako predstavlja strošek. V tem primeru strošek nepravčasne izvedbe. Veliko projektnega denarja se lahko prihrani, če se pri samem planiranju upošteva morebitna odstopanja (Russell, Lane, 1990: 526).

9.2.1.10. Kakovost planiranega projektnega procesa

Zagotavljanje kakovosti obsega vse planirane in sistematične dejavnosti, potrebne za pridobitev primernega zaupanja, da bo projektna rešitev izpopolnjevala predpisane zahteve. Funkcije zagotavljanja kakovosti morajo zajeti celoten spekter projekta. Vsak nivo odločanja (strateški, taktični in operativni) je odgovoren za svoje področje delovanja. Kakovost projektne rešitve, in še prej načina, ki pripelje do nje, ne sme biti prepuščena naključju, temveč mora biti rezultat prizadevanj vseh, ki so neposredno ali posredno vključeni v projektni proces.

Zagotavljanje kakovosti je sistem, in ne le osamljena tehnična dejavnost. Namen vseh aktivnosti na področju zagotavljanja kakovosti je pripraviti udeležence projekta do tega, da bodo organizirano delali tako, kot bi že sicer sami morali delati. Dobre stvari se bodo zgodile, le če bodo načrtovane, slabe stvari pa se zgodijo same od sebe. Zakaj bi porabljali denar, čas, energijo v iskanju in popravljanju napak ter prerekanju okoli njih, če bi lahko že veliko prej preprečili sporni dogodek (Vujošević, 1992: 12). To je tudi glavni namen zagotavljanja kakovosti. Napako moramo iskati, in ne čakati, da se sama pojavi, kajti ko je napaka prepoznana, je največkrat že prepozno.

Kakovost projektnega procesa zagotavlja, da bo projekt zadovoljil potrebe, zaradi katerih je v samem začetku nastal. Da bo kakovost prioriteta upravljanja oz. vodenja projekta, se mora vključiti že v sam proces planiranja.

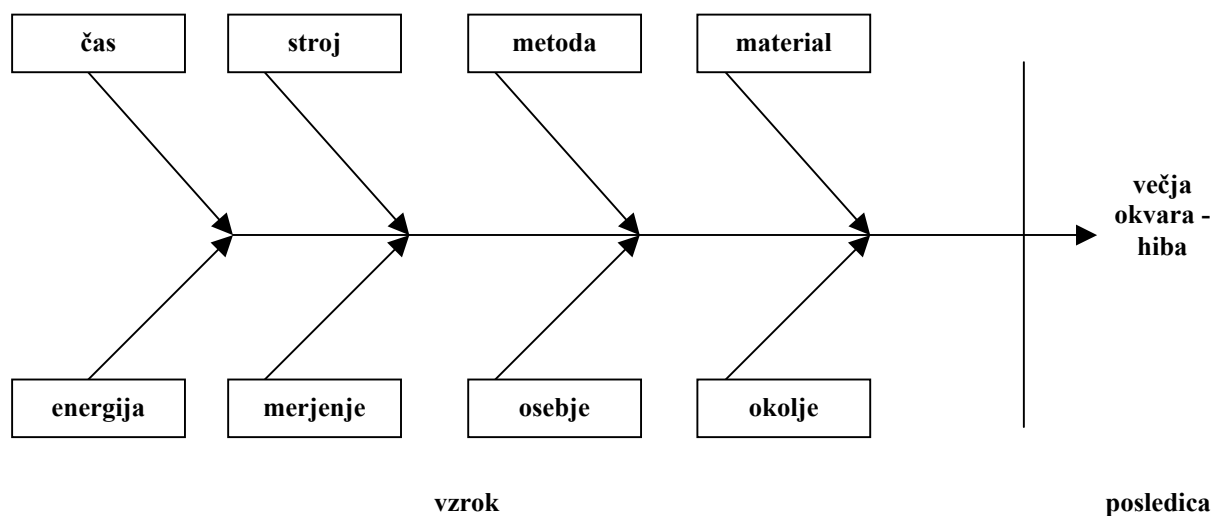
Glavna prednost upoštevanja politike kakovosti je občutno manj napak oz. ponovnih izvedb določenih aktivnosti. Posledica tega je večja produktivnost, manjši stroški, večja verjetnost hitrejšega dokončanja projekta in povečano zadovoljstvo naročnika.

Najpogosteje se te prednosti ugotavlja s **cost/benefit analizami**. Z njimi preverjamo razmerja med stroški, ki jih porabimo za sprotno zmanjševanje napak, in med stroški, ki bi nastali, če bi se napake pojavile.

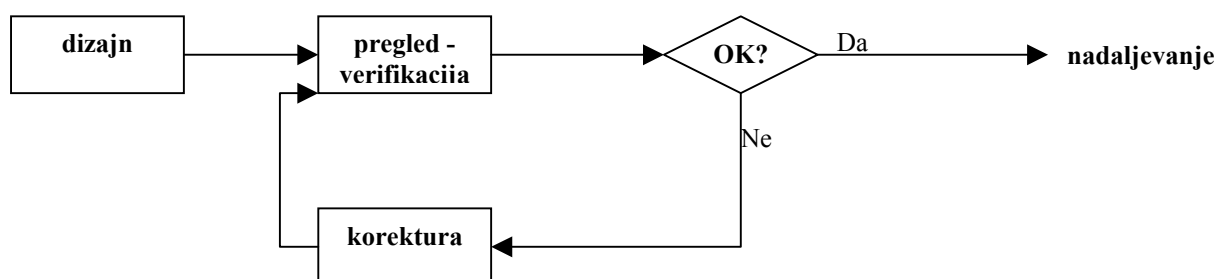
Za ugotavljanje smotrnosti pri postavitvi povratne zanke za zmanjševanje napak pri določenem projektnem modulu se dela primerjave - **banchmarking** pri podobnih projektih oz njihovih delih. Po navadi se zaradi verižnih reakcij

vzročno-posledičnih stanj oz. za njihova čimprejšnja odkrivanja uporablja **diagrame poteka**. Diagram prikazuje, kako so različni elementi povezani v sistem in kako se odzivajo na strukturo sistema (Project Management Inst, 1996: 86). Z načinom prepoznavanja napak že v času planiranja lahko člani projekta predvidijo več načinov za njihovo odpravljanje.

Poznamo **vzročno-posledični** diagram ali t. i. fishbone diagram, ki ilustrira, kako so različni vzroki med seboj povezani, ko skupaj kreirajo neki efekt ali problem. Pri planiranju kakovosti se pogosto uporabljajo tudi **procesni diagrami**, ki pokažejo, v kolikšni soodvisnosti so različni elementi sistema.



Slika 20: Vzročno-posledični diagram ali t. i. fishbone



Slika 21: Procesni diagrami

Zgoraj so opisani modeli za odkrivanje napak in pomoč pri oblikovanju algoritmov za njihovo zmanjševanje. Rezultat teh identificiranj so t. i. »checklists« oz. opomniki (Project Management Inst, 1996: 88). To so strukturalna orodja, specifično namenjena določenim projektnim modulom.

Z njimi med izvajanjem projekta preverjamo oz. ugotavljamo, če so vsa zaporedja aktivnosti kakovostno izvedena.

»Kakovost leži v vodenju, ki je njej popolnoma predana, in ne toliko v načinu izvajanja procesa in aktivnosti, ki so njegov del. Največji krivec za nenatančno izvajanje, tj. 95% vseh nastalih procesnih problemov, je vodstvo projekta. Premalo je, da vsi člani tima delajo po svojih najboljših močeh, nujno je, da vedo, katere so njihove zadolžitve ...« (Hill, 1991: 372)

Če hočemo, da je kakovost vodilo procesa planiranja in kasneje njegovega izvajanja, moramo sprejeti naslednje sklepe:

- Izboljšanje projektne procesa z upoštevanjem njegove kakovosti od zaposlenih zahteva popolno predanost, in ne zgolj prostovoljno udejstvovanje.
- Če je kakovost prioriteta, mora imeti vodja projekta avtoriteto pri njeni implementaciji.
- Vse zahteve za izboljšanje se morajo kar najhitreje prenesti v kasnejše izvajanje.

Pogosti koraki v planiranju kakovosti so:

- identificiranje problema,
- priprava plana za razrešitev problema,
- priprava statističnih vzorcev in drugih načinov za primerjavo med ugotovljenim in zahtevanim stanjem,
- postavitve novega načina izvajanja ali onemogočenje napak,
- priprava poročila in vzpostavitev novega stanja (prav tam).

Ker so aktivnosti, potrebne za izvedbo kakovosti projektne procesa oz. njegovega dela, velikokrat v očeh odgovornih zanemarjene, prihaja do kasnejših nekovostnih polproduktov ali nekovostnih projektne rešitev. Vzroki, zakaj se pri projektne planiranju premalokrat upošteva TQM (total quality management), so največkrat prav pri samem naročniku. Najpogostejša razloga za takšno stanje sta premajhno razumevanje in premajhna podpora glavnih menedžerjev. Skoraj ni dvoma, da če za planiranje kakovosti ni posluha med strategijo, ga tudi vodje projektov ne bodo vpeljevali (McDonald, 1987: 39). Drugi glavni razlog, zakaj se planiranje kakovosti ne uporablja pogosteje, je, da je potrebno zelo veliko znanj, predvsem pa izkušenj iz t. i. kakovostnih zank. Te izkušnje se po navadi pridobijo na preteklih projektih. Ker je naročnik podjetje, ki svoje produkte trži kontinuirano, se v tem procesu nepredvidljivosti pogosto ne pojavljajo. Ko kasneje pride do iniciacije po spremembi, kar pripelje do sodelovanja z agencijo, se naročnik šele sooči z nepredvidljivim. Do razmišljanja o kakovosti po navadi sploh ne pride, saj naročnik vzpostavi

zaupanje v agencijo, ki si jo predstavlja kot strokovnjaka in izvajalca planiranja obenem. Agencija naj bi dejansko imela potrebne izkušnje, vendar v praksi ni v navadi, da bi se izkušnje o implementaciji kakovosti v planiranje sistematično shranjevalo (prav tam).

9.2.1.11. Krizno upravljanje

Dober projektni plan poleg implementiranja kakovosti v svojem procesu upošteva tudi možnost »nepredvidljivega«. Ko namreč projekt preraste fazo planiranja in preide v izvedbo, je podvržen odzivu okolja, v katerega je postavljen. Že pri snovanju mrežnega plana vseh aktivnosti, ki se bodo zvrstile pri izvedbi, se pokažejo določeni sklopi, pri katerih lahko nastane nerešljiv problem. Take sklope je potrebno označiti in identificirati, prav tako pa jih moramo natančno izmeriti.

Pod identifikacijo verjetno nastale krize razumemo kar najnatančnejši opis sklopa aktivnosti oz. faze projekta, kjer se grožnja nahaja. Identifikacija ni le enkratna ocena, temveč se mora odvijati, tako kot kontrola kakovosti, čez cel projektni proces. Naslovljena mora biti tako na zunanje kot na notranje nevarnosti. Interna nevarnost mora biti obvladljiva v samem projektne timu (delo izvajalcev, ocena stroškov ...). Eksterna nevarnost pa je manj obvladljiva in težje kontrolirana (nihanja trga, sprememba državnega zakona ...). Identifikacijo nevarnosti lahko dosežemo z identificiranjem vseh možnih vzrokov in posledic (»kaj se lahko dogodi in kaj temu sledi«).

Stopnja nevarnosti je večja, če se npr. projektni tim sooča z inovativno tehnologijo, če so časi aktivnosti ocenjeni z minimalno dostopnimi informacijami, če je projektni tim težko zamenljiv, če je ključno uporabljen material pokvarljiv itd.

Po končani identifikaciji vseh možnih nevarnosti mora vodja projekta sestaviti seznam vseh nevarnosti, njihove vire in simptome, po katerih se jih prepozna.

Opisi virov nevarnosti po navadi vključujejo ocene:

- verjetnosti, da se bo nevarnost iz specifičnega vira dogodila,
- višine stroškov, ki bi zaradi tega nastale,
- časa trajanja,
- frekvence pojavljanja nevarnosti na opazovani vir.

Ker se planiranje projekta in njegove izvedbe s končnim ciljem projektne rešitve snuje za znanega naročnika, mu moramo potencialno nevarnost izmeriti, torej pokazati v obliki stroškov.

Predstavitev potencialne nevarnosti v obliki stroškov nam da možnost ocene o prioriteti odziva na nevarnost (če je nevarnosti več, se moramo odločiti, katero bomo začeli odpravljati).

Planiranje kakovosti in krizno planiranje sta zelo povezani področji. Krizno planiranje je samostojno področje opazovanja zgolj zaradi svoje specifičnosti. Namreč, ko nastopi kriza, se po navadi zamrzne projekt in člani projektnega tima se popolnoma posvetijo odpravi njenih posledic. Če odgovorni niso zapriseženi kakovosti planiranja, tedaj tudi krizno planiranje v projektu nima svojega mesta (prav tam).

9.2.1.12. Krizni plan

Krizni plan mora imeti dokumentirane vse procedure, s katerimi »upravlja« pojavljajoče nevarnosti. Poleg vseh identificiranih nevarnosti in njihovih ocen vrednosti mora vsebovati tudi vire, odgovorne za izvajanje kriznega upravljanja, obenem pa mora vsebovati tudi načine, ki opisujejo, kako se bodo nevarnosti in njihove ocene med planiranjem in morebitno izvedbo vzdrževale. Krizni plan mora za vsako prepoznano nevarnost vsebovati mrežni plan aktivnosti, in to vse od trenutka, ko nevarnost nastopi, do končne rešitve oz. do vzdrževanja post aktivnosti.

Krizni plan je lahko v formalni ali neformalni obliki. V svojem opisu je lahko zelo natančen ali pa le zgolj okvirjen, odvisno od potreb projekta. Je dopolnilen del projektnega plana.

9.2.1.13. Projektni plan

Ko smo ugotovili, kaj vse je potrebno napraviti, da pridemo do projektne rešitve, koliko časa bo trajalo, katere vire bomo potrebovali in koliko bo vse to stalo, po navadi pred izvedbo projekta pripravimo projektni plan. To je dokument, s katerim si pomagamo pri izvedbi in kontroli projekta. Vsebuje različne sklope informacij, ki omogočajo različnim udeležencem projekta – bralcem dokumenta, različen opis projekta (npr. naročnika podrobno zanimajo vsi moduli projekta, izvajalca nalog pa opis le-teh). Dokument oz. kolekcija dokumentov (projektni plan) ne vsebuje dokončnih dejstev, ki se ne bi spreminjali tekom izvedbe, nasprotno, ta projektna dokumentacija se nenehno ažurira in prilagaja zahtevam (potrebam) udeležencev projekta.

Vanj se zapiše ključne informacije o projektu. Te postavke so:

- natančna opredelitev projekta,
- odgovorne osebe, tako strokovne kot vodstvene,
- pooblastila vodje projekta s strani naročnika,
- odgovornosti in pooblastila izvajalcev (dodeli jih vodja projekta glede na pooblastila, ki jih poseduje),
- ravni vodenja izvajalskih enot;
- opis projektnega tima in načinov komuniciranja med člani,

- opis sklopov aktivnosti (faz),
- opis vsake aktivnosti in njihovih medsebojnih odvisnosti – skozi retrogradno razčlenitvijo projekta (WBS), lahko že v obliki mrežnega plana,
- opis verjetnosti realizacije aktivnosti in verjetnosti doseganja ciljev projekta,
- predvideno trajanje vsake najmanjše aktivnosti, ki se pojavlja v projektu,
- trajanje celotnega projekta (kot vsota časovnih enot vsake posamezne aktivnosti),
- opis vseh potrebnih virov (notranji in zunanji izvajalci, sredstva dela ter predmeti dela),
- opis stroškov po aktivnostih ali grupah aktivnosti, tako da je možna analiza stroškov po obdobjih in po nosilcih,
- finančna konstrukcija projekta (količina, nosilec, plačilni pogoji),
- opis vseh možnih obremenitev izvajalskih enot v smislu njihove optimalne angažiranosti (glajenje, izravnavanje),
- zbor vseh pogodb (pravil igre) med podjetjem/projektom in zunanjimi izvajalci, sredstvi dela in predmeti dela,
- vodenje zalog za predmete dela,
- mejni roki kot preseki stanj projekta – za vodjo projekta in za naročnika kot kontrola napredovanja projekta,
- informacijski sistem za vodenje projekta,
- program izvedbe nadzora za sistem kakovosti projekta,
- možni scenariji in načini ukrepanja v trenutku »nepredvidenega« – krizno upravljanje oz. vodenje.

Ta dokumentacija je osnova za začetek izvajanja projekta, hkrati pa dobra informativna podlaga za vse udeležence projekta, najsi gre za naročnika, vodjo projekta ali pa kateregakoli izvajalca.

Projektni plan je dokument standardne oblike z vsemi standardnimi elementi (gl. poglavje 9.3.3. Dokumentacija (arhiv)).

Ko so nam vse relacije znane in imamo vse informacije, da lahko sestavimo omenjeni projektni plan, se začne z izvedbo (izvajanjem) projekta.

9.3. Izvajanje in kontrola projektnega plana (III. in IV. Faza)

Fazi izvedbe in kontrole projekta sta pomembni predvsem zaradi treh vidikov:

- tekoča poročila vodstvu, predvsem naročniku projekta, iz katerih je razviden potek projekta;
- tekoče informacije, na podlagi katerih se vodstvo odloča in s katerimi dela primerjave med že obstoječimi;
- korekcija že planiranega (Hill, 1991: 343).

Da bi bila kontrola kakovostna in istočasno ažurna, mora vodstvo projekta:

- kar najhitreje odreagirati na dogodek, ki je v stanju opazovanja;
- dobiti na vpogled le relevantne informacije, ki so pri izvedbi pomembne;
- dobiti pregled nad vsemi aktivnostmi, tako da jih lahko nenehno primerja s sprejetim projektnim proračunom (prav tam).

V fazi planiranja projekta moramo čim bolj podrobno opisati vsak najmanjši postopek, vsako najmanjšo projektno fazo, saj tako pri samem izvajanju projekta prihaja do manj napak.

Faza izvedbe (izvajanja) projekta je najdražja projektna faza. Ko se projektni plan začne izvajati, mora vodja projekta pripraviti vsa projektna orodja za spremljanje izvedbe. Ta t. i. orodja so različna projektna dokumentacija, mrežni plani, pregledne stroškovne kalkulacije vseh virov, ki so udeleženi v projektu, časovni mejniki za pregled stanja projekta s strani naročnika (verifikacija), termini sestankov projektnega tima, razni komunikacijski obrazci, urejena pogodbeno razmerja z izvajalci, orodja za spremljanje kakovosti, dokumentacija za krizno upravljanje itd.

Pred začetkom izvajanja projekta po navadi vodja projekta skliče sestanek celotnega projektnega tima. Vsem udeležencem ponovno predstavi smoter projekta – projektno rešitev. Na sestanku vodja predlaga urnik sestankov tima in predstavi hierarhijo ter način poročanja o napredovanju določenih projektnih sklopov. Poročila se pišejo v naprej dogovorjenih oblikah, lahko v obliki raznih obrazcev. Vsak član tima je odgovoren za naloge, ki jih bo opravljal med izvajanjem projekta, vsak nadrejeni pa je obenem odgovoren za rezultate njemu podrejene projektne skupine. Na sestanku se postavi časovne mejnike, ob katerih se analizira potek izvedbe.

Vsak vodja projektnega operativnega sklopa dobi svoj mrežni plan, kjer so natančno postavljena zaporedja aktivnosti, njihovi opisi in njihovi kritični časi. Vsako opisano aktivnost izvaja določen izvajalec, ki ga nadzira vodja operativnega sklopa.

Izvajanja projekta ne prepustimo naključju, zato se vedno istočasno vrsti tudi njegova kontrola.

Ker je projekt sistem dinamičnih elementov, njegovo izvajanje nikoli ne poteka tako, kot smo predvideli v fazi planiranja. Vedno so vsaj minimalna odstopanja, ki pa so pogostokrat ključnega pomena za nemoteno izvajanje. Da kontrola izvajanja projekta opravičuje svoj namen, se mora izvajati tekoče in po ustaljenih načinih. Kontrola je namreč sistem formalnih, dokumentiranih procesov, ki narekujejo, kako prihaja do sprememb pri projektni dokumentaciji in s tem tudi pri samem načinu izvedbe projekta. Vključuje veliko »papirnega dela«, vrsto opazovalnih podsistemov in nivojev verificiranja ugotovljenih sprememb (Project Management Inst, 1996: 45).

Pogostokrat ima podjetje že ustaljen sistem kontroliranja projektnih procesov, saj so projekti za podjetje, ki dela v specifični panogi, v svoji organiziranosti zelo podobni. Če pa je projekt v svoji organizaciji edinstven, potem morajo člani tima poleg operativnega mrežnega plana projektu prilagoditi tudi sistem kontrole.

Kontrolni sistem ni postavljen zgolj zaradi identifikacije odstopanja od planiranega, temveč tudi kot točka odločitve – »kako naprej«. Na teh nivojih se vodja (vodstvo) projekta odloča o vpeljani spremembi in o možnih alternativah. Moč in odgovornost tistih, ki se odločajo o spremembi izvajanja, je po navadi opisana v pravilniku projekta in podprta z mnenjem lastnikov (naročnikov) oz. strateškega nivoja.

V pravilniku projekta je tudi jasno določena metoda, po kateri se nadzira elemente projekta. Najpogosteje opazovan element pri vodenju je čas, ki je potreben, da se določena aktivnost zaključi.

Procedura korakov pri kontroli projekta po Terryju Hillu (Hill, 1991: 329):

1. Izberi opazovani sklop.

- Če je opazovani sklop aktivnosti (ali aktivnost) za vodjo projekta nov, mora vodja pridobiti vse potrebne informacije, ki so vezane nanj.
- Če je bil med procesom zamenjan katerikoli vir, ki je vezan na opazovano aktivnost, se po navadi spremeni čas njenega trajanja.
- Če je bila podana pritožba ali pripomba kadra, ki aktivnost izvaja, se mora ponovno pregledati smotrnost postavljene aktivnosti ali njene odvisnosti od drugih.
- Če je rezultat izvedene aktivnosti pod pričakovanji ali pa je čas za njeno izvedbo za več stopenj prekoračen, se postavlja nujnost po ponovni analizi planirane aktivnosti.
- Če je strošek dela precenjen, se vzpostavi nov način kalkulacije dela (po navadi to zahteva drugačno strukturo projektne proračuna).

2. Posnemi vse najmanjše detajle projektnega procesa.

- Te informacije so predvsem uporabne pri ponavljajočih aktivnostih tekom opazovanega projektnega procesa ali pa kasneje pri njegovih izvedenkah.

3. Analiza

- Prvi korak je testiranje metode vodenja in kontrole.
- Če je bila aktivnost v preteklosti že obravnavana, mora biti znana metoda, ki se je v preteklosti uporabljala pri nadzoru projektnega procesa, in elementi, ki so bili predmet njenega opazovanja.
- Za analizo se uporablja le pretekle informacije, katerih vrednosti so neodvisne od tekoče, uporabljene metode.

4. Meritev. Za kakovostno kontrolo je pomembno poznati tip opazovanega elementa, njegovo oceno in enoto, po kateri se ga opazuje.

Elementi

- ponavljajoči elementi – ponavljajo se vsaj enkrat v vsakem projektnem procesu
- redko pojavljajoči elementi v enakih frekvenčnih intervalih
- redko pojavljajoči elementi v neenakih frekvenčnih intervalih

Ocena ali stopnja

- odvisnosti med aktivnostmi
- neefektivnost časov

Osnovna enota opazovanega dela je želeni čas, v katerem se mora aktivnost končati.

5. Vzpostavitev standardnega časa

- Poleg časov, ki se pojavljajo pri izvajanju aktivnosti, ki so del temeljnega projektnega procesa, je potrebno upoštevati še aktivnosti, nastajajoče zaradi osebnih potreb izvajalcev (npr. počitek, čas za koncentracijo ...).

6. Študije produktivnosti

- Predno se določi čas, ki je potreben, da se aktivnost izvede in da se kot takega vzame za relevantnega, ga je pod podobnimi pogoji potrebno testirati.

Vsaj na operativnem – izvajalnem nivoju mora kontrolni sistem dovoljevati takojšen odziv oz. odločitev, saj napovedana sprememba ni strateškega pomena oz. bi bil čas, s katerem se ugotavlja njena pomembnost, predolg oz. predrag (npr. nadomestitev izvajalca zaradi njegove nenadne bolezni ...). Vse spremembe planiranega, tako strateške kot operativne, se morajo zaradi kasnejše analize dokumentirati (arhivirati).

Od trenutka, ko projekt starta, vodja projekta skozi osnovani strateško-taktični mrežni plan opazuje izvajalni proces. Med drugim ima vsak vodja operativnega sektorja svoj mrežni plan, na katerem so označene kontrolne točke, t. i. mejniki. Na podlagi teh mejnikov operativni vodja pošlje informacijo vodji projekta po izbranem komunikacijskem kanalu. Pri kompleksnejših projektih se zaradi lažjega spremljanja projekta določi projektni žargon oz. slovar najbolj uporabljenih besed (npr. »norma presežena«, »izmet pod kontrolo« ...).

To je standardizacija načina kontrole na operativnem nivoju. Kontrola tega nivoja zaradi kratkih informacij potuje po enostavnejših komunikacijskih kanalih (SMS, telefon ...). Kontrola na strateškem nivoju pa se vrši na sestankih - predvsem za naročnika pomembnih informacij (potek finančnih tokov, odziv javnosti, produktivnost tima ...).

*»Če bi menedžerji kar preprosto pozabili na plan, ko je bil že formiran, potem ne bi spoznali prednosti, ki jo ponuja pri sami izvedbi in kasnejši kontroli.«
(Guiltian, W. Paul, 1985: 392).*

Kot smo že ugotovili pri fazi planiranja, se med zunanjim sodelavcem in naročnikom največ konfliktov ustvari prav zaradi premalo časa, ki se ga posveti dekompoziciji (poglavje 9.2.1.3.). Ko pride do podpisa pogodbe med naročnikom in agencijo, se po navadi upošteva le čas za izvedbo projekta. Zaradi takšnega pristopa so vsi člani tima podvrženi izvedbenemu roku. Med samo izvedbo projekta nemalokrat pride do časovnih odstopanj, to pa zato, ker se pri podpisu pogodbe – ki je tudi element, v katerem se določi dan izvedbe projekta oz. čas, ko se določi projektna rešitev - ni identificiralo aktivnosti, ki se kasneje pojavijo. Planiranje je faza, ki je zelo poceni, saj v njej sodelujejo le vodja projekta, predstavniki oddelkov naročnika in zunanji sodelavec v svoji svetovalni funkciji. Po drugi strani pa je izvedba projekta najdražja faza projekta prav zato, ker se takrat aktivirajo vsi viri, nujni za izvedbo projektne rešitve. Težava mnogih agencij je, da imajo zelo veliko aktiviranih projektov različnih naročnikov, po drugi strani pa premalo kadrov, da bi se lahko posvetili le eni kampanji – enemu naročniku. Tako se od prvega naročnikovega navdušenja (npr. po Peach-u), kmalu začnejo vrstiti prenekatera nezadovoljstva (prav tam).

9.3.1. Kontrola kakovosti

Če bi želeli, da med izvajanjem projekta ne bi prihajalo do napak, bi bilo nujno nadzirati vsako najmanjšo podrobnost. V teoriji je to nujna zahteva, vendar v praksi tako izhodišče kaže pomanjkljivosti:

- Tak podroben način opazovanja nam ne zagotavlja, da bomo odkrili vsako minimalno napako.
- Stroški, ki bi se pojavili pri pogostem vzorčenju, bi narasli nad dovoljeno vrednostjo in kot takšni bi zmanjševali produktivnost procesa.
- Nastajale bi prepogoste zamude.
- Takšen proces kontrole kakovosti bi verjetno v proces izvajanja projekta postavil birokratski model.

Kontrola kakovosti se vrši na projektnih rešitvah modulov ali še prej, na njenih sklopih. S kontrolo se ugotavlja, ali projektni proces poteka po načrtanih smernicah planirane kakovosti, obenem pa se s kontrolo zmanjšuje ali izničuje vzroke za nastajanje nespremenljivih rešitev.

Projektni tim mora imeti znanje statističnega opazovanja, predvsem vzorčenja in verjetnosti, da lažje oceni kakovost učinkov. Poleg veliko drugih atributov morajo člani projektnega tima ločiti tudi med:

- preprečevanjem (predhodno/uspešno preprečevanje nastopa napak med izvajanjem projektnih procesov) in reklamacijami (onemogočanje prehajanja napak na končno projektno rešitev);
- stalnim vzorčenjem (rezultat je usklajen s planom ali pa ne) in spremenljivim vzorčenjem (rezultat je merjen na zaporedni skali, ki meri stopnjo njegove ustreznosti);
- posebnimi vzroki (nenavadni dogodki) in silovitimi vzroki (normalna sprememba procesa);
- toleranco (rezultat je sprejet, če se giblje v okviru planirane tolerance) in kontrolo skrajnosti (rezultat je sprejet, če se giblje v okviru kontroliranih skrajnosti);
- specifikacijo (celoten projektni proces, nabava potrebnih virov in sklopi projektne rešitve morajo biti usklajeni s specifikacijo, nastalo v procesu planiranja).

Kakovost se zaradi strukture virov, tj. človeškega dela in delovnih strojev, lažje nadzira pri proizvodnih dejavnostih. Če želimo v proizvodnem procesu dobiti kakovostnejše rezultate, se v proces postavi več vzorčnih mest, ki ugotavljajo ustreznost izdelkov oz. polizdelkov. Pri storitvenih dejavnostih je »proizvodnja« storitve enaka mestu njene distribucije in kot taka je kakovost procesa težje merljiva.

Kje pri storitvenih dejavnostih »postavimo« vzorčna mesta?

1. Temeljna osnovna sredstva, brez katerih si ne moremo predstavljati storitve. To predstavlja elemente, ki morajo biti prisotni pred začetkom storitve (npr.: restavracija, letališče, bolnišnica):
 - Zunanost
 - arhitektura
 - materiali
 - stopnja in hitrost popravila itd.
 - Notranjost
 - dizajn
 - dekoracija
 - pohištvo itd.
 - Layout
 - prostor
 - primernost glede na ponujeno storitev
 - Podporna oprema
 - stopnja uporabljene tehnologije
 - starost opreme
 - stopnja vzdrževanja itd.
2. Materiali, uporabljeni pri »proizvodnji« storitve (npr.: sestavine za obrok, avtomobil za najem ali profesionalni nasvet/mnenje ...) Kriteriji za opazovanje so:
 - kakovost – konsistenca pri prehodu iz ene stopnje v drugo (vedno enak način ponudbe – nadzor ponudbe)
 - kvantiteta – stopnja kontrole in vrednost ponudbe (standardizirana količina ponudbe)
 - selekcija – več variant ponudbe (izpeljanke iz osnovne ponudbe)
3. Eksplicitnost storitve (npr.: stopnja in hitrost pozornosti, kakovost navodil, potrebnih za razumevanje uporabnosti storitve, stopnja personalizacije ...)
 - dostopnost in prisotnost
 - stopnja odstopanja od ponujene storitve
 - nujnost vseh potrebnih stvari, da se storitev lahko izvede

4. Implicitnost storitve. To so po navadi psihološke prednosti, ki jih kupec/naročnik identificira (npr.: stopnja varnosti, zasebnosti ...):

- odnos osebja, ki storitev ponuja
- stopnja dodanih vrednosti (npr.: brezplačno parkiranje za goste hotela ...)
- atmosfera in status (npr.: velikost letala ...)

9.3.2. Kontrola nevarnosti in odziv nanje

Odziv na nevarnost moramo čim bolj natančno opredeliti. Obstajajo tri najpogostejše skupine odzivov na nevarnosti (Project Management Inst, 1996: 119):

- izogibanje - odstranitev specifične nevarnosti, po navadi z odstranitvijo njenega vzroka. Projektni tim ne more odstraniti vseh nevarnosti, lahko pa odstrani nekatere izmed njih;
- ublažitev – zmanjševanje vpliva nevarnosti z zmanjševanjem verjetnosti njenega pojavljanja (npr.: uporaba preizkušene tehnologije za razvoj produkta in s tem zmanjšanje verjetnosti, da produkt ne bi deloval itd.) ali zmanjševanje moči, s katero preti nevarnost (npr.: zavarovanje ključnega delovnega stroja itd.);
- sprejemanje – sprejemanje posledic. Sprejemanje je lahko aktivno ali pasivno (npr.: sprejemanje nižjega dobička, če se katera izmed planiranih aktivnosti ne izvede ali pa se izvede površno).

Kontrola in odziv na nevarnost sta dejansko izvedba kriznega plana. Ko se sprememba pojavi, se krog identifikacija-meritev-odziv večkrat ponovi. Pomembno je zavedanje, da tudi temeljita in obširna analiza ne more identificirati vseh nevarnosti in verjetnosti, ali se bodo zgodile. Pri tem je pomembno, da se kontrola nevarnosti – po navadi istočasno s kontrolo kakovosti - tekom izvajanja projekta kar največkrat ponovi.

Pri projektu se vsak nadzorovani korak in vsaka implementirana sprememba dokumentirata za kasnejšo analizo projekta pri naročniku in zaradi kasnejših morebitnih ponovitev projektne procesa.

9.3.3. Dokumentacija (arhiv)

Projektna dokumentacija je skupek podatkov in form (obrazcev, računalniških datotek), ki se nanašajo na projekt in projektni proces. Vsaka aktivnost v okviru projekta pomeni člen v verigi med inicializacijo in projektno rešitvijo. Vsaka aktivnost projekta je zaključena, ko pridemo do določenih spoznanj ali dejstev, ki smo si jih zastavili za delni cilj. Na teh spoznanjih bomo gradili dalje, zato jih

moramo zabeležiti in shraniti. Tako nastajajo ob delu posamezni gradniki projektne dokumentacije (Rant in drugi, 1995: 143).

Projektna dokumentacija ima za vodenje projekta dvojen pomen (Bauman v Rant in drugi, 1995: 144):

- vsebuje podatke in spoznanja iz že opravljenih aktivnosti (iz ciljnih, programskih ali izvedbenih projektov oz. delnih projektov), ki so potrebni za nadaljevanje dela ali pa so že sami po sebi končen rezultat;
- urejena projektna dokumentacija je dokaz za opravljeno delo, kakovost projektne dokumentacije pa kaže na kakovost opravljenega dela.

Projektno dokumentacijo sestavljajo (Rant in drugi, 1995: 147):

- obrazci
- zbirke
- gradiva
- sestavljena gradiva
- poročila
- pogodbe
- odločbe
- informacijska dokumentacija
- izvedbena dokumentacija
- predpisi in navodila

9.3.3.1. Obrazci

Zaradi obsežnosti in kompleksnosti projekta želimo njegovo nadzorovanje čim bolj poenostaviti, zato se za zbiranje podatkov pogosto uporablja razne obrazce. Za obrazec je značilna struktura podatkov, ki je jasno opredeljena in za večjo skupino ali za sklop aktivnosti enotna. Za vsak obrazec je pomembna enotna forma. Sestavljajo ga rubrike, v katere vnašamo konkretne vrednosti podatkov.

9.3.3.2. Zbirke

Zbirke so dokumenti, ki jim je skupen določen ključ, po katerem so zbrani (npr.: opis vseh aktivnosti v projektu). Ker so to opisi istega koncepta, jih je smiselno zložiti na enem mestu in po nekem kriteriju urediti, da opis danega ključnega elementa lažje in hitreje najdemo. Večina izpolnjenih obrazcev je zbranih v zbirkah.

9.3.3.3. Gradiva

Vseh stvari ni mogoče opisati zgolj z obrazci. Bolj obsežne vsebine oz. dejstva, ki jih želimo opisati, opišemo s pomočjo gradiv. Gradiva imajo predvsem strokovno vsebino in služijo članom projektnega tima za njihovo boljše razumevanje.

9.3.3.4. Sestavljena gradiva

Na podlagi določenih istih vsebinskih ključev in po času nastanka se izdelana gradiva in zbirke združujejo v zaključene celote, ki jih imenujemo sestavljena gradiva. Sestavljena gradiva vsebujejo podrobne podatke in rezultate dela enega ali več sklopov aktivnosti (npr.: določene projektne faze).

9.3.3.5. Poročila

Že samo ime pove, da so poročila namenjena poročanju o opravljenem delu, o predvidevanjih in o rezultatih, do katerih smo prišli. Poročila so namenjena predvsem strategiji (skrbniškem sistemu oz. odločitveni skupini), ki odloča o nadaljnjem projektnem delu. Poročilo mora biti natančen in jasen prerez stanja, v katerem poročilo nastaja. Vodja projekta, ki po navadi piše poročila, mora nakazati smer projekta. Pokazati mora prednosti in slabosti vseh dogodkov, ki sledijo. Poročila ne smejo biti skupek podrobnosti; dajati morajo enovito kritično podobo projekta. Če se pojavi potreba po pregledni informaciji o projektu, je dovolj, da se prebere poročilo. Vse podrobnosti in detajli so opisani v dokumentih in gradivih, shranjenih v arhivu. (Prusnik, 1992: 62).

9.3.3.6. Pogodbe

Pogodba je dokument, kjer je zapisan dogovor med naročnikom in izvajalcem dela. Obvezni elementi pogodbe so cena, rok, predmet pogodbe, pogoji dela, pravice in dolžnosti ene in druge stranke, načini komuniciranja in načini pregledov opravljenih faz dela. Oblika in vsebina pogodbe je odvisna od vsebine in potreb naročnika (ni nujno, da je naročnik zgolj glavni sistem), zato ni natančno predpisana (Rant in drugi, 1995: 152).

9.3.3.7. Odločbe

Odločba je dokument moči glavnega sistema oz. vodje projekta, če ima zanj pooblastilo. Uporablja se ga v primeru, ko nastane problem v fazi izvajanja projekta in zahteva njegovo takojšnjo odpravo (prav tam).

9.3.3.8. Informacijska dokumentacija

Informacijska dokumentacija je dokumentacija, katere osnovni namen je posredovanje informacije med odločitvenimi nivoji. To so lahko različni obrazci, ki se ločijo po svojem namenu. Informacije za tako dokumentacijo so lahko tekoče, nadzorne, intervencijske ali programske.

9.3.3.9. Izvedbena dokumentacija

V to skupino spada vsa tehnična, načrtovana, posredovana, obračunska, knjigovodska in druga dokumentacija (npr.: investicijska, lokacijska in gradbena dokumentacija), ki nastopa v fazah definiranja in izvajanja v projektne sistemu (Rant in drugi, 1995: 153).

9.3.3.10. Predpisi in navodila

V to skupino dokumentacije spadajo vsa pravno-formalna določila (npr.: pravilnik o varstvu pri delu).

Projekt je razdeljen na inicializacijo, planiranje, izvedbo in kontrolo. Vsaka izmed faz ima vrsto dokumentov, s katerimi enostavneje in kakovostneje spremljamo vsako najmanjšo aktivnost. Dokumentacija mora biti sestavljena/urejena na način projektne strukture. Vsak nivo upravljanja, tako strateški, taktični in operativni, ima svoje principe delovanja, obenem pa zahteve za poročanje o izvajanju projektne procesa. Že ko se dokumentacija pripravlja, je priporočljivo, da se njena struktura drži ustaljenih projektnih vzorcev, tako da bodo rezultati kasnejših projektov primerljivi.

Vsak dokument ima identifikacijske podatke, po katerih se loči od drugih in pod katerimi je shranjen v projektne arhivu.

Identifikacijski podatki morajo zelo natančno opisati, od kod izvira dokument in kateremu projektne sklopu je namenjen. Zaradi enostavnosti in boljše preglednosti hranjenja v računalniških registrih so nazivi dokumentov poleg imen-besed zapisani tudi v obliki števil.

Identifikacijski podatki so:

- podatek, ki označuje naročnika projekta (naziv in šifra),
- podatek, ki označuje projekt (naziv in šifra),
- podatek, ki označuje fazo projekta (naziv in šifra),
- podatek, ki označuje logičen sklop aktivnosti (naziv in šifra),
- podatek, ki označuje aktivnost, na katero se nanaša (naziv in šifra).

Podatki, ki označujejo dokument, so enolično določeni. Prav tako mora biti standardizirana tudi vsebina posameznega dokumenta. Standardizacija vsebine

dokumentov je potrebna zaradi boljše preglednosti, hitrejšega pisanja in morebitne računalniške podpore pri kreiranju projektne dokumentacije.

Narava projekta določa, katero dokumentacijo bo projektni tim uporabljal. Dokumentacija mora biti podpora projektному procesu, tako da proces poteka hitreje in kakovostneje. Nikakor ne sme postati breme projekta. Zaradi analize, predvsem pa zaradi kasnejše aktivacije podobnega projekta se mora vsa dokumentacija, nastala v projektnem procesu, shranjevati v projektni arhiv.

9.4. Zaključek in vzdrževanje (V. Faza)

»Vzdrževanje ob koncu izvajanja projektne plana omogoča pregled stopnje nastalega uspeha, istočasno pa zaradi informacij, ki so nastale pri izvajanju, omogoča zmanjšanje napak in vzrokov za njihov nastanek pri vseh nadaljnjih procesih.« (Guiltian, W. Paul, 1985: 394)

Vsaka projektna rešitev je nastala z nekim namenom (inicijacija – Začetni proces I. Faza). Ko se projekt zaključi, pomeni, da smo prišli do projektne rešitve. Novo nastala projektna rešitev - ki je izdelek ali storitev – mora začeti z vzdrževanjem.

Osnovna funkcija vzdrževanja projektne rešitve je zagotavljanje nemotenega delovnega procesa. Že v fazi planiranja se opredeli, katere module projekta bo kasneje v fazi izvajanja potrebno vzdrževati.

Pred samim vzdrževanjem je potrebno pretehtati naslednja izhodišča:

- katere sklope aktivnosti ali projektne module bo potrebno vzdrževati;
- katere načine vzdrževanja bomo uporabili, da bo proces nemoteno deloval;
- kakšno vzdrževanje bo najprimernejše za projektno rešitev oz. za naročnika projekta (npr. zamenjava ali popravilo, uporaba zunanjega ali notranjega kadra za vzdrževanje, centralizirano ali decentralizirano vzdrževanje ...);
- smiselnost uporabe pravih vzdrževanih tehnik, da ostajajo v okviru planiranih stroškovnih okvirov.

9.4.1. Vzdrževanje sklopov aktivnosti

Narediti je potrebno listo sklopov aktivnosti, ki potrebujejo vzdrževanje. Lista ne potrebuje zgolj navedbe opreme, ki je nujni del projektne procesa, pač pa tudi ostalih virov, udeleženih v projektni proces, npr. objekti, kadri, okolica ...

Lista mora vsebovati natančne opise vseh navedenih sklopov:

- referenčno število, ki jasno opredeljuje funkcijo in prostor vzdrževanja,
- opis - delovanje, model, starost, modifikacije,
- prostor,
- natančne opise pomembnih komponent, ki vsebujejo povezave z ostalimi viri, in zapise inventure,
- različne opomnike, ki opisujejo kritičnost vira za proces.

9.4.2. Načini vzdrževanja

V našem primeru je vzdrževanje v funkciji projektne rešitve in kot tako del njenega planiranja. Poleg planiranega vzdrževanja, ki se ga uporablja pri planiranju, poznamo več drugih načinov, in sicer:

- reaktivno – vzdrževanje se aktivira, ko je napaka odkrita;
- preventivno – pojavlja se v ponavljajočih intervalih (npr. ure delovanja) z namenom zmanjšati verjetnost pojava napake;
- orientirano oz. usmerjeno – najpogostejši način v projektih, ki so izvajalnemu kadru poznani, in pomeni osredotočenje na projektni modul, pri katerem je verjetnost okvare velika;
- oprema v pripravi – nadomestna oprema (drugi vir) je primeren način predvsem pri projektih, pri katerih je pojavnost napake zelo visoka;
- dvig zmogljivosti opreme – zvišuje učinkovitost outputa projektnega sklopa, obenem pa zamenjuje morebitna popravila.

9.4.2.1. Planirano vzdrževanje

Zaobjema vse našteje načine, hkrati pa je ta način še najbolj usklajen s projektnim procesom. Glavna razlika med omenjenimi načini in planiranjem vzdrževanja je v vodenju projektnega procesa. Zaradi narave projekta je vodja projekta nenehno postavljen pred odločitev, kateri pristop najbolj ustreza trenutni situaciji. Odločitev za vzdrževanje je nekakšen sklop prednosti za projekt oz. za naročnika. Vodja projekta mora odtehtati, kateri element je v določenem trenutku pomembnejši. Lahko se odloči za čas, za strošek, ki se pojavi pri vzdrževanju, ali za kateri drug element, ki v danem trenutku prednjači.

Pri planiranju vzdrževanja se upošteva:

- minimalne stroške vzdrževanja;
- vzdrževanje je popolno, le če je usklajeno s predhodnim planiranjem;

- vzdrževanje mora vzeti čim manj časa, ki je namenjen projektному procesu;
- nivo inventure mora biti dovolj velik, da pri vzdrževanju ne prihaja do preveč uporabljenega materiala in nadomestnih delov;
- zmanjševanje pojavljanja nenadnih napak in povečanje njenih planiranj;
- strošek pri nujni dodatni opremi se lahko zmanjša z njenim najemom.

10. Zaključek

V praksi sem spoznal, da je projektno planiranje in kasneje vodenje eden izmed boljših načinov izdelave projektnih rešitev. S svojo preglednostjo nad viri, potrebnimi v projektu, nudi vodji projektov enostaven nadzor nad njimi. Najboljše pri planiranju pa je zasnova projekta, ki dejansko že pokaže, kako se bo projekt razvijal, koliko bo stal, kakšne bodo predvidene zamude oz. kje jih lahko pričakujemo, in to še pred samo izvedbo, kar resnično poceni sam proces izvedbe, ki v projektu predstavlja najdražjo fazo. V praksi, ki sem jo poizkušal tudi nekako »ujeti« v praktičnem primeru (Priloga A, B in C), sem spoznal nujnost predvidevanja morebitnih kriz, ki se med izvedbo lahko pojavijo. Plan kakovosti in krizni plan sem tako vstavil kar v obstoječi mrežni plan, prvotno namenjen le nalogam, ki so predpogoj za projektno rešitev.

Projektno planiranje kot metodo lahko uporabljamo v različnih okoljih in za različne projektne rešitve. Predno sem se z njo spoznal tudi v praksi, mi je največjo težavo predstavljalo prav področje storitev. So namreč težko opisljive, predvsem pa so nejasne njihove meje. S projektnim planiranjem, predvsem pa s pomočjo mrežnega plana je storitev lahko opisati. Ne opiše se ravno nje, pač pa naloge, ki jo skupaj ustvarijo (ustvarjajo).

Planiranje z uporabo mrežnega plana dejansko omogoča standardizacijo izvajanja nalog. To v praksi pomeni, da je morebitna ponovitev izvedbe zelo podobna prvotni. Popolnoma enaka pač ne more biti ravno zaradi dinamičnosti virov, potrebnih za izvedbo. Zelo dobro izvršena dekompozicija omogoči pregled nad vsako najmanjšo aktivnostjo, za katero se potrebuje vire za njeno izvajanje. Od dekompozicije je namreč odvisno, kako bo potekalo vodenje projekta. Če je napisana zelo natančno, potem kasneje ne pride do zastoja med projektom, še posebno, če je izpad vira del zelo majhne aktivnosti.

Projektno planiranje predstavlja za vodjo projekta nepogrešljivo orodje. Med samim izvajanjem se dejansko lahko osredotoči na vodenje članov tima oz. na koordinacijo vseh vpletenih virov. Vsi ostali projektne elementi so identificirani že v fazi planiranja, v t. i. mirni fazi.

Najpogostejši odnos pri razvoju projektne rešitve je odnos naročnika z agencijo, ki je z njegove strani poklicana, da jo pripravi in kasneje izvede. Žal pa agencija v svojem delovanju ne uporablja projektne planiranja v vseh njegovih potencialih. Faza planiranja je velikokrat zanemarjena, saj se na eni strani naročniku mudi z realizacijo njegove iniciacijske ideje, na drugi strani pa je agencija tista, ki naročniku ne predoči prednosti planiranja. V praksi se prehitro prestopi izvedbene faze. Že po nekajkratnih obiskih agencije pri naročniku se določi roke za izvedbo projektne rešitve. Čas, ki naj bi bil namenjen situacijski analizi trga, predvsem pa obsežni analizi naročnikovega poslovanja, se nameni že samemu razvoju projektne rešitve. Zaradi teh prehitrih in nepremišljenih korakov projektne rešitve nastajajo na temeljih nekakovostne specifikacije. To

se nemalokrat rezultira v podražitvi prav izvedbenih procesov, saj se zaradi takega pristopa k planiranju izpušča nepredvidene aktivnosti. Agencija se pogostokrat prezentira kot »full service« storitev. Vendar, kot sem spoznal skozi strokovno literaturo, predvsem pa, kar sem spoznal med svojim praktičnim delom, je, da se agencije premalo posvečajo prav svetovalnemu delu pred samo določitvijo specifikacije za naročnikovo kasnejšo projektno rešitev. Naročnik velikokrat ni podkovan v znanju, ki bi mu omogočalo širšo sliko stanja trga, pogosto pa tudi lastnih notranjih procesov. Potrebuje svetovanje, s katerim bi si pridobil ta manjkajoča znanja. Na takšnem temelju lahko pričakuje dobro podlago za strateško specifikacijo, predvsem pa dobro izhodišče za planiranje projekta.

Projektna rešitev ni samo materializirana prvotna ideja, cilj ali usmeritev naročnika. Je predvsem stanje, na katerem se lahko gradi kasnejše partnersko sodelovanje med njim in agencijo. Planiranje projektov daje odlično podlago za zadovoljstvo vseh vpletenih v projekt. Pa naj to velja za interne procese v samih podjetjih ali zgolj med naročnikom in agencijo.

11. Literatura

Bunc, Stanko (1987): Slovar tujk. Založba Obzorja Maribor.

Burke, W. Warner (1993): Organizational development. A Proces of Learning and Changing. Addison – Wesley Pub Co.

Cleland, David I. (1990): Project management, Strategic Design and Implementation. Project Management Institute.

Eccles Robert (1992): Beyond the Hype. Harvard Business Scholl Pr.
Editor by The American Heritate Dictionary of the English Language (1992):
The American Heritate Dictionary of the English Language. Houghton Mifflin Co.

Everett E. Adam, Ronald J. Ebert (1992): Production Operations Management: Concepts, Models, and Behavior. Prentice Hall College.

Frank, Jefkins (1992): Advertising. Made Simple Books.

Gričar Jože, Piskar Sebastijan (1988): Sistemski inženiring: Celostna sistemska metodologija za ustvarjalno reševanje problemov. Zavod za organizacijo poslovanja. Kranj, Moderna organizacija.

Hauc, Anton (1995): Projektni management, Ekonomsko poslovna fakulteta.

Hill, Terry (1991): Production operations management. Prentice Hall.

Ivanko, Štefan (1992): Raziskovanje in projektiranje organizacije. Kranj, Moderna organizacija.

J. Thomas Russell, Ronald Lane (1990): Kleppner`s Advertising procedure. Prentice Hall.

Joseph P. Guiltinan, Gordon W. Paul (1985): Marketing management. McGraw – Hill Book Company.

Kotler, Philip (1996): Marketing management. Slovenska knjiga.

Kušar, Janez (1993): Uporaba mrežnih modelov pri planiranju proizvodnje. Slovensko društvo Informatika stran 47-53.

- Malcolm H B McDonald (1987): Marketing plans. London, Heinemann.
- Meredith R. Jack, Mantel Samuel J. Mantel (1995): Project Management. John Wiley & Sons.
- Nemec, Pečjak, Marko (1998): Hitri vodič po Microsoft Project 98. Atlantis.
- Pfeffer Jeffrey (1992): Managing with power: Politics and Influence in organizations. Harvard Business School Pr.
- Pickton David, Broderick Amanda (2001): Integrated Marketing Communications. Prentice Hall.
- Project Management Inst (1996): A Guide to the Project Management Body of Knowledge. Project Management Inst Pubns.
- Prusnik, Alojz (1992): Projekt, organizacija, dokumentacija, razvoj. Državna založba Slovenije.
- Ramovš, Franc (1995): Slovar slovenskega knjižnega jezika - elektronska izdaja. Državna založba.
- Rant Marko in drugi (1991): B-346 – Predstudija izgradnje IPOS. Kranj, IPOS.
- Rant Marko, Jeraj Miro, Ljubič Tone (1995): Vodenje projektov. Radovljica.
- Rozman Rudi, Kovač Jure, Koletnik Franc (1993): Management. Ljubljana, Gospodarski vestnik.
- Schmenner, W, Roger (1993): Production Operations Management: From the Inside out. MacMillan Coll.
- Verbinc, France (1997): Slovar tujk. Cankarjeva založba.
- Vila, Antun (1983): Planiranje proizvodnje i kontrola rokova. Informator Zagreb.
- Vujošević, Niko (1992): Sistem kakovosti po ISO 9000. Gospodarski vestnik Založba.
- www.sandia.gov

Zavadlav Emil, Kušar Janez (1996): Priprava za uspešno vodenje projektov, Cisef, Ekonomska fakulteta.

PRILOGA A

Izdelava prezentacijskega filma

I. Faza: Inicijacija

Podjetje se je v okviru svoje promocije odločilo narediti promocijski film, s katerim bo svojim strankam predstavilo svoj produkt.

Dokument A

V fazi iniciacije smo pripravili kratek dokument kot podlago za nadaljnje delo. Predstavlja naročnikovo zahtevo za povečanje prodaje knjig Harry Potter na slovenskem tržišču. Naročnik je namreč podal zahtevo za odprtje novih distribucijskih kanalov, saj obstoječi s svojim vzdrževanjem nikakor ne omogočajo zahtevane prodaje.

Elementi, ki jih vsebuje Dokument A:

1.0. Cilj

- Povečanje prodaje

1.1. Strateški smoter

- Oglaševanje produkta in hkrati z njim odprtje novega distribucijskega kanala

1.2. Ostali elementi

- Okviren rok planiranja
- Okviren rok izvedbe
- Uskladitev z ostalimi, že potekajočimi aktivnostmi
- Okviren investicijski proračun
- Okviren tim
- Interni in eksterni kader
- Določitev vodje projekta

II. Faza: Planiranje

Dokument B

Opis projektnega modula, ki smo ga pripravili kot prvega v sklopu njegovega planiranja, smo zapisali v naprej določeni obliki. V nasprotju z dokumentom, ki je nastal v fazi iniciacije (Dokument A) in je opisal le cilj projektne rešitve, smo vanj zapisali natančnejše izsledke in izhodišča.

Elementi, ki jih vsebuje Dokument B:

2.0. Ime projektnega modula

- Promocijski videospot Harry Potter, ob podpori telemarketinga in direktnega marketinga

2.1. Cilji projektnega modula

- Promocija knjige Harry Potter
- Odprtje dostopnejšega distribucijskega kanala za identificirane ciljne skupine

2.2. Ciljne skupine

Glede na raziskavo, ki smo jo izvajali postopno skozi prodajno analizo, smo postavili hipotezo o promocijsko in distribucijsko nepokritih ciljnih skupinah. Identifikacija ciljnih skupin, katere argumente smo poiskali v omenjeni analizi, je naslednja:

- nemestni prebivalci Slovenije; natančneje mlajši najstniki,
- nemestni prebivalci Slovenije; natančneje osebe do 30 let,
- nemestni prebivalci Slovenije; natančneje starejša populacija, ki redkeje poseže po knjigi.

2.3. Potrebni viri za izpeljavo projekta

- Eksterni izvajalci (zunanji sodelavci)
 - podjetje za svetovanje, marketing in promocijo
 - podjetje za produkcijo
 - podjetje za medijski zakup
 - tiskarna
 - podjetje za telemarketing in direktni marketing
 - nastopajoči
- Interni izvajalci (sodelavci, zaposleni pri naročniku)
- Delovna sredstva
 - sredstva za produkcijo
 - telefoni
 - aplikacije za analizo kupcev
 - računalniki
 - drugo
- Predmeti dela
 - video in avdio nosilci
 - podatkovni nosilci
 - papirni materiali
 - drugo

2.4. Ocena stroškov

Ocena stroškov je bila narejena na podlagi preteklih izkušenj, ki jih ima naročnik s podobnimi projekti.

- Eksterni izvajalci (zunanji sodelavci)
 - podjetje za svetovanje, marketing in promocijo
cca 500 d. e.
 - podjetje za produkcijo
cca 400 d. e.
 - podjetje za medijski zakup
cca 700 d. e.
 - tiskarna
cca 300 d. e.
 - podjetje za telemarketing in direktni marketing
cca 300 d. e.
 - nastopajoči
cca 100 d. e.
- Interni izvajalci (sodelavci, zaposleni pri naročniku)
- Delovna sredstva
cca 50 d. e. (večji del stroškov skozi ta nosilec vsebuje postavka »podjetje za produkcijo«)
- Predmeti dela
cca 20 d. e.

Skupna, groba ocena stroškov je bila 2.370 d. e. Ta ocena je bila za naročnika ključni faktor, na podlagi katerega se je odločil za nadaljnje korake. Vrednost je predstavljala oceno o višini investicije.

Groba identifikacija virov je bila nujnost, predvsem zaradi lažje ocene stroškov. V tem dokumentu (Dokument B) **smo ocenili** frekvence kontroliranja (mejnike verifikacij), potek planiranja in potemtakem tudi verjetnost projektne rešitve tekom procesa njenega planiranja. V Dokument B smo zapisali tudi faze procesa planiranja, ki so bile kasneje podlaga za identifikacijo aktivnosti in njihovih zaporedij.

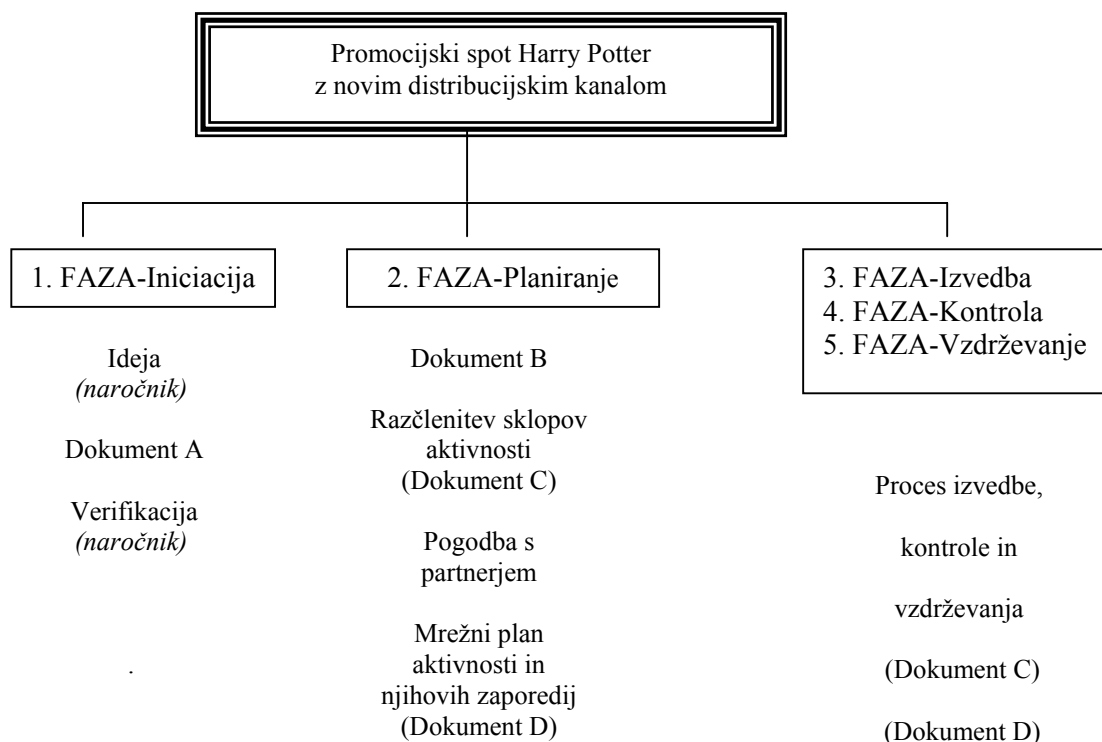
2.5. Strateške umestitve tekočih modulov

V Dokument B smo poleg elementov, direktno povezanih v projekt, zapisali stanja vseh tekočih modulov, ki se jih zasnova, izvedba in vzdrževanje projekta direktno dotikajo:

- trenutna zasedenost kadrov s stvarmi, ki so v teku, in njihova razporeditev na projekt,
- predvidena stanja intervencij ali usklajevanj pri obstoječih kanalih,
- nujne korekcije na poziciji knjige Harry Potter,
- strateški predlogi za uskladitev cene in cenovne politike,
- predvidene spremembe na delu promocijskega miksa,
- strateški predlogi pri uskladitvi termina izvajanja promocije.

3. Razčlenitev projekta

Projekt smo razdelili v faze. Takšen način nam je omogočil enostaven pregled nad potekom planiranja in kasneje izvajanja ter kontroliranja.



4. Razčlenitev sklopov aktivnosti

Projekt videospot Harry Potter smo glede na razčlenitev po fazah razdelili naprej tako, da smo za vsako fazo zapisali njeno najmanjšo aktivnost.

Ker je projekt nastal sredi poslovnega leta, ni bil postavljen v letni plan. Tako smo v prvi fazi morali uskladiti strategijo vseh procesov, ki so v podjetju že potekali. Zmanjšati smo morali vse morebitne kanibalizme, tako v promociji kot v distribuciji.

Aktivnosti smo razdelili po naslednjih fazah:

Predfaza

1. Zasnova marketinške strategije

- Strateška verifikacija spada v poslovno skrivnost podjetja, tako da je v tem primeru nisem natančno opisoval.
- Pri zunanjih sodelavcih se je določila pravna oseba, ki je koordinirala vse podizvajalce. Kasneje se je zunanje sodelavce opazovalo v sklopu zunanje storitve, ki smo jo za projekt potrebovali. To pomeni, da smo jo v mrežnem planu opazovali le skozi naloge, na način, pri katerem se nismo poglobljali, katera oseba - kader zunanjega partnerja - jo bo izvajala.

Do tukaj so bile potrebne strateške odločitve (strateška verifikacija). V nadaljnjem delu se je natančneje analiziralo izbrani promocijsko-distribucijski kanal. Podatki, ki smo jih potrebovali za analizo kanala, so nam služili predvsem za potrditev strateških odločitev, in ne toliko o sami kakovosti izbranega kanala.

1. Faza

2. Testiranje strateške smotrnosti kanala (iskanje dokazov)

Analiza kanala nam je pokazala nujnost, da se poglobimo v trend povpraševanja, ki se bo spremenil pri lansiranju promocije.

3. Testiranje odzivnosti dobave blaga ob kasnejšem morebitnem povečanju povpraševanja

Ko smo imeli vse potrebne podatke, smo začeli z zasnovo promocijskega spota in vseh vzporednih promocijskih dokumentov. Vzporedno s tem smo

sprožili povpraševanje po produkcijskih storitvah in storitvah medijskega zakupa.

4. Zasnova scenarija

Podlaga za specifikacijo.

2. Faza

5. Priprava na produkcijo

3. Faza

6. Predprodukcija

4. Faza

7. Produkcija

5. Faza

8. Postprodukcija

6. Faza

12. Follow-up

12.1. Telemarketing

12.2. Direktni marketing

7. Faza

13. Izvajanje in vzdrževanje plana

Med samim ugotavljanjem potrebnih nalog (aktivnosti) smo določili njihova zaporedja. Prav tako smo poleg obveznih nalog določili še mejnike za ugotavljanje kakovosti kasnejšega izvajanja projekta. Ta struktura aktivnosti je najrazvidnejša iz plana sklopov aktivnosti, ki v našem primeru vsebuje tudi

matriko odgovornosti. Prav tako pa smo zaradi preglednosti v plan sklopov aktivnosti dodali krizni plan, plan kakovosti in plan vzdrževanja.

Gl. prilogo Dokument C.

Mrežni plan

Ko smo skozi faze planiranja identificirali vse potrebne aktivnosti, za njih našli vire, ki jih bodo izvajali ali upravljali, smo naredili mrežni plan.

Gl. prilogo Dokument D.

PRILOGA B

