

Projektni pristop pri prenovi spletnega portala Cankarjevega doma

mag. Mitja Tizaj¹, mag. Tanja Arh²

¹ Cankarjev dom, Prešernova 10, 1000 Ljubljana

² Institut "Jožef Stefan", Jamova 39, 1000 Ljubljana

e-pošta: mtizaj@bravogroup.org; tanja@e5.ijs.si

Povzetek

Vrhunsko zasnovane spletne predstavitve organizacij so postale ključno marketinško orodje in vir informacij. Odlikujejo jih visoka stopnja estetskega oblikovanja, dobra uporabniška izkušnja, preprosta navigacija, interaktivnost ter bogata, redno spreminjana in smiselno strukturirana vsebina. Vsi omenjeni kriteriji so bili vodilo pri snovanju projekta prenove spletnega portala Cankarjevega doma. Zaradi pomembnega implementacijskega kriterija pa zasnova projekta samega kljub upoštevanju splošnih smernic še ne daje zagotovila za dobre rezultate. Njihova uspešnost je odvisna od mnogih dejavnikov, kot so kakovosten zagon, učinkovito vodenje, izvajanje in predvidevanje tveganj projekta. V prispevku je prikazan projekt prenove spletnega portala Cankarjevega doma vse od začetne zamisli, prek načrtovanja, do izvedbe in nadgradnje. Projekt je analiziran z vidika posameznih stopenj projektnega managementa. Posebna pozornost je namenjena težavam, ki so se pojavljale med izvajanjem projekta.

Ključne besede: projekt, spletni portal, projektne management, management tveganj

1. Uvod

Pojav in razvoj interneta je povzročil pravo revolucijo v poslovanju organizacij, saj je poleg vloge komunikacijskega kanala prevzel vlogo legitimne in splošno uporabljane poslovne platforme (O'Connell, 2002). Različne zmožnosti, ki jih ponuja internet kot medij (Deshmukh, 2000), povečevanje števila njegovih uporabnikov, prisotnih informacij ter hiter razvoj različnih tehnologij so osnova, na kateri gradijo svoje poslovanje številne organizacije. Zato se je že pred časom pojavila ideja o skupni vstopni točki, imenovani **spletni portal**, s katere je mogoče z brskalnikoma (*angl. browser*) enotno dostopati do različnih informacij.

Učinkovita postavitve spletnega portala zahteva znanje o lastnostih, prednostih in pomanjkljivostih interneta, o zmožnostih, ki jih spletne tehnologije prinašajo. Seveda pa je potrebno tudi dobro poznavanje funkcionalnosti in lastnosti portalov, kar posledično pomeni, da je za uspešno implementacijo spletnega portala potrebno sodelovanje različnih strokovnjakov.

Kljub vsemu naštetemu pa je za organizacijo, ki bi želela postaviti ali prenoviti svoj spletni portal, še vedno ključnega pomena zavedanje, da je projekt njegove prenove izjemno kompleksna naloga, ki zahteva projektne pristop dela in obvladovanje veččin projektnega managementa.

Pred začetkom projekta prenove mora organizacija najprej kritično preveriti, dopolniti ali spremeniti svoje poslovne cilje in strategije, ki jih bo za doseg uporabila, ter skuša ugotoviti, kaj bo s prenovljenim spletnim portalom dosegla (Finkelstein, 2000). Prepoznavnost poslovnih ciljev in zahtev je namreč osnova, pri kateri se začne vsaka prenova spletnih portalov. Treba je analizirati tveganja, čas in stroške izvedbe.

Projekt prenove spletnega portala Cankarjevega doma (v nadaljevanju CD) se je izvajal na treh ključnih stopnjah:

zagona, izvedbe in nadziranja projekta. Za uspešno izvedbo prenove je bilo ključno dobro poznavanje dejavnosti naročnika in njegove širše komunikacijske strategije.

Namen prispevka je osvetliti predvsem problematiko prenove spletnih portalov, hkrati pa prikazati celoten koncept prenove na konkretnem primeru CD. V naslednjem poglavju je projektne pristop, ki je bil uporabljen za prenovu, bolj podrobno predstavljen. Opisani so viri za razvoj in oblikovanje spletnega portala ter tudi doseganje izkušnje.

2. Zagon projekta prenove spletnega portala

Stopnjo priprave imenujemo tudi zagon projekta. Na tej stopnji projekt načrtujemo, ga razčlenimo na dejavnosti, izdelamo mrežni in terminski načrt ter načrt stroškov. Posebno pozornost je treba nameniti analizi tveganj, opredelitvi projektne skupine¹, pristojnostim in odgovornostim udeležencev projekta ter projektne informacijskega sistema. Končni rezultat začetne stopnje projekta je **zagonski elaborat**, ki ga vodja projekta predstavi vodstvu organizacije ali naročniku projekta (Kovač, Semolič, 2001). Cilj zagonkega elaborata je dobra priprava projekta za poznejšo uspešno izvedbo.

V pripravi projekta prenove CD so sodelovali strokovnjaki po funkcionalnih področjih, ki jih za učinkovito implementacijo projekta prenove potrebujemo. Na stopnji zagona projekta je bilo treba v okviru danih

¹ V projektu prenove spletnega portala CD so projektne skupino sestavljali strokovnjaki z različnih področij, katerih usklajeno delo je bilo potrebno za uspešno izvedbo projekta. Najpomembnejši član projektne skupine je vodja projekta, ki je odgovoren za uspešno izpeljavo projekta (časovni načrt, finančni okviri, kakovost izvedenih del).

možnosti čim bolj natančno pripraviti vse sestavine poznejšega natančnega zagonskega elaborata. To je bilo storjeno tako, da je bil prvi predlog osnutka pripravljen ločeno na izvajalčevi in naročnikovi strani². Čeprav je vsebina zagonskega elaborata odvisna od vrste projekta, ga običajno sestavljajo naslednji elementi (Stare, 2002): ideja projekta, ugotovitev skladnosti ideje s strategijo podjetja, namenski in končni objektni cilj projekta, opis storitve, ciljni uporabniki in uporaba ter okvirna tržna analiza. Večina teh elementov je sestavljala zagonski elaborat tudi v projektu prenove CD. Nekaj najpomembnejših elementov elaborata je predstavljenih v nadaljevanju.

2.1 Ideja projekta

Zaradi ročnega vnašanja podatkov, naporenega vzdrževanja ter spoznavanja najnovejših in najnaprednejših tehnologij je začela nastajati pobuda za temeljito prenovo spletnega portala CD. Z večanjem količine podatkov je postajala takratna stran vedno bolj nepregledna (Barett et al., 2001), vnašanje podatkov pa vedno težje. Tudi smernice v svetu so narekovale, da kulturne ustanove profesionalizirajo svojo predstavitev na svetovnem spletu. Z večanjem števila uporabnikov interneta je medij kot tak postajal vedno bolj zanimiv tudi za širše in ožje kroge uporabnikov (obiskovalci, novinarji), saj je ponujal veliko možnosti za informiranje in oglaševanje.

2.2 Cilji in strategija projekta

Osnova za načrtovanje projekta je jasna določitev ciljev projekta, saj se je le tako mogoče izogniti poznejšim nejasnostim. Tako so bili cilji projekta prenove CD zapisani že v zagonskem elaboratu, torej že pred začetkom izvajanja projekta. Spletni portal (prototip) naročnika je bilo treba pregledati s stališča uporabnikov ter pripraviti poročilo z ugotovitvami analize uporabnosti spletnega portala in to poročilo zajeti v zagonski elaborat. Rezultat procesa, ki je obsegal analizo ciljev spletnega portala, uporabnikov in njihovih komunikacijskih potreb, posnetek stanja takratnega spletnega mesta, analizo statistike obiska in pregled komunikacijske strategije naročnika, je pomenil strukturo spletnega portala, ki je bila prav tako zajeta v zagonski elaborat.

² Na prvi stopnji je projektna skupina, ki je bila v preteklosti zadolžena za spletne strani, pripravila dokument predloga posodobitve spletne strani, kako ta vidi prihodnje delovanje spleta v Cankarjevem domu. Pri nastajanju predloga so sodelovali vodja oddelka za odnose z javnostmi, lektorica in takratna urednica spletnih strani, koordinatorica obiska jazz, etno in zabavne glasbe in takratna voditeljica kongresnih projektov. Pozneje se je na podlagi tega predloga posodobitve najprej postavilo spletno predstavitev kongresne agencije CD, po kateri naj bi se zgledevale tudi druge strani. Vendar pa se stran kongresne agencije zaradi različne strategije organizacije razlikuje od drugih, kar na celotno predstavitev ne vpliva dosti, saj je njen segment enota zase, ločena od kulturno-umetniškega programa. V nadaljevanju je na novo ustanovljena projektna skupina neodvisno sestavila svoj dokument predloga posodobitve spletnega portala. Skupino je vodil član oddelka za odnose z javnostmi, ki je bil tudi urednik spletnih vsebin. V skupini so sodelovali še vodja oddelka za oblikovanje in takratni koordinator odnosov z javnostmi. Na podlagi obeh dokumentov je začel nastajati še tretji, najpomembnejši dokument – zagonski elaborat, ki se je delno dopolnjeval med samo izvedbo projekta. Gre za glavni dokument, v katerem so natančno obrazloženi vsi elementi spletnega portala in določeni roki izvedbe. Dokument je bil v nadaljevanju kar šestkrat dopoljen.

Pri načrtovanju projekta prenove je bila pomembna tudi razvojna strategija CD, ki pomeni način uresničevanja njegovih temeljnih ciljev, poslanstva, namenov, torej politike organizacije in vanjo vgrajenih interesov udeležencev. Je posledica strateškega načrta organizacije, v kateri je bila prenova spletnega portala in njegova učinkovita implementacija ena od prednostnih strateških nalog (povezovanje strategije organizacije in projekta).

2.3 Uporaba spletnega portala in pričakovanja uporabnikov

Spletni portal CD naj bi poleg svoje osnovne namembnosti dajal veliko količino informacij ožje in širše narave. Z učinkovito organizacijo vsebine in komunikativnostjo bi obiskovalcem te kulturne ustanove olajšal dostop do informacij in poenostavil komunikacijo. Obiskovalci na ta način spoznavajo vsebine, povezane z organizacijo, dosežke in novice, ter tako stimulatивно pripomorejo k še bogatejši vsebini.

Statistike kažejo, da uporabniki od spletnih strani pričakujejo predvsem uporabnost, sistemizacijo in enotnost na vseh področjih ter jasno izraženo prepoznavnost. Uporabniki najvišje ocenjujejo razumljiva, navigacijsko preprosta in vsebinsko bogata spletna mesta. Spletni portal kulturne ustanove mora z uporabniku prijaznim oblikovanjem ter informativnimi in aktualnimi vsebinami spodbujati k obiskovanju portala, uporabnikom koledarja prireditvev pa omogočiti uporabne informacije. Portal CD uporablja podatkovno bazo kot vir informacij za prikaz vsebin in vpogled v zgodovino.

2.4 Opredelitev aktivnosti in tehnike dokumentiranja

Na stopnji zagona projekta so bile natančno določene vse aktivnosti, potrebne za uspešno izvedbo projekta. Pripravljen je bil njihov časovni razpored, upoštevan njihov vrstni red ter ocene trajanja posameznih aktivnosti. Za vsako aktivnost si bili opredeljeni namen, cilji in odgovorna oseba za izvedbo. Priprava aktivnosti je bila pripravljena po metodi retrogradnega strukturiranja nalog projekta Work Breakdown Structure (WBS). Ta razpored aktivnosti je bil nato primerjan z rokom za dokončanje projekta, ki ga je postavil naročnik. Na stopnji priprave projekta je bilo treba v grobem opredeliti tudi tehnike dokumentiranja (projektne dokumentacije), spremljanja in vrednotenja projekta.

Za dokumentacijo projekta prenove je bila uporabljena klasična opisna oblika v elektronski datoteki. Za arhiv je bilo poskrbljeno tako, da je bila vsaka večja dopolnitev na posameznem dokumentu shranjena kot novi dokument z novejšim datumom. Tako je bil dosežen nekakšen pregled za nazaj – arhiv dokumenta. Posamezni dokumenti so se medsebojno logično dopolnjevali (predlogi osnutka od različnih oseb, ponudbe, končni predlogi osnutka, elaborat in podobno). Za spremljanje in vrednotenje projekta so bile pripravljene razpredelnice za lažjo predstavo o vlogi sodelujočih na posameznih stopnjah projekta in za vrednotenje stroškov.

2.5 Ocena tveganj

Na začetku projekta so bila ocenjena tudi tveganja, ki bi lahko v nadaljevanju projekt ogrožala. Analiza tveganj je bila osredotočena predvsem na roke in okvirne stroške po posameznih osebah ter upoštevanje določenih rezerv, nepredvidljivega (prenehanje delovnega razmerja člana projektne skupine), tako časovno kot stroškovno. Glede na minule izkušnje večjih odstopov ni smiselno zajemati v zagonski elaborat, saj nam prevelike rezerve zelo pokvarijo končno sliko.

Tveganje smo želeli zmanjšati z učinkovitim procesom projektnega managementa, predvsem z učinkovitim načrtovanjem ali razmišljanjem vnaprej. Če se projektne vodje zaveda nevarnosti, ki jih pomeni tveganje v projektu in jih upošteva že v zagonskem elaboratu, je zagotovljena večja verjetnost doseganja ciljev projekta. Z natančnim načrtovanjem, kdo, kdaj in s kakšnimi sredstvi mora izvesti posamezno aktivnost, je zmanjšana nevarnost, da bodo nastale zamude, da ne bo na voljo zadostnih sredstev ali da določena aktivnost ne bo opravljena. Ustrezno načrtovanje preprečuje nepotrebne zastoje in omogoča izbiro najboljše poti za doseg končnega cilja. Načrtovanje predstavlja tudi ustrezno osnovo za nadziranje projekta, ki mu je bilo v projektu prenove spletnega portala CD namenjene veliko pozornosti, saj je tako vodja projekta s primerjavo načrtovanega in uresničenega zaznal morebitna odstopanja in pravočasno ukrepal.

Z zagonskim elaboratom projekta prenove spletnega portala CD so bili ustvarjeni ustrezni temelji za uspešno izvedbo projekta, ki je opisana v nadaljevanju.

3. Izvedba projekta

Glede na minule izkušnje je bil spletni portal razvit po naslednjih korakih (White, 2002): (i) definiranje vsebine, (ii) načrtovanje in implementacija varnostne komponente, (iii) izbira, namestitvev in integracija tehnologij in programskih rešitev, (iv) izdelava uporabniškega vmesnika, (v) razvoj in implementacija servisov, ki jih zahtevajo različni tipi uporabnikov, (vi) implementacija in prenos portala v produkcijo.

Z določitvijo ciljnih uporabnikov portala in njihove vloge je bila določena tudi vsebina, ki jo uporabniki potrebujejo. Pri tem je bilo treba ugotoviti poslovne odločitve in dejavnosti, ki določajo pretok vsebin med uporabniki. Pred izbiro tehnologij je treba razumeti trenutno okolje informacijske tehnologije v organizaciji in ugotoviti zahteve po poznejši možnosti za nadgradnjo sistema. Uporabniški vmesnik mora odražati uveljavljene grafične standarde v organizaciji. Izdelava se osnovni videz portala z različicami glede na različne vsebine, ki bodo dostopne prek njega. Določiti in implementirati je treba različne servise, ki jih portal daje. Uporabniki potrebujejo kategorizacijo, iskalnike, navigacijo, obveščanje in dostavo podatkov, medsebojno sodelovanje, ravnanje z vsebinami in administracijo. Pri tem je treba poudariti, da je izvajanje projekta stopnja, ki jo je treba tudi pozneje, ko spletni portal že deluje, ves čas nadgrajevati. Dodajati je treba izboljšane poglede ali storitve, ki odražajo nove zahteve v

poslovanju organizacij.

Pri razvoju spletnih portalov se organizacije odločajo za različne načine sodelovanja z razvijalci: oblikujejo posebne odbore, najamejo zunanje svetovalce ali znotraj organizacije določijo odgovorne osebe za razvoj spletnega portala. Napačna odločitev že pri začetni strategiji se med projektom izkaže za nepremagljivo oviro in pomeni ozko grlo celotnega projekta. Pri projektu prenove spletnega portala CD je bila po dogovarjanju z različnimi mogočimi izvajalci sprejeta odločitev, da se prenova izvede s pomočjo zunanjih sodelavcev, ki poznajo problematiko in tako pomenijo največjo dodano vrednost. Tako je bila zagotovljena odlična podpora projektu z izvajalčeve strani, saj je bilo v velikem interesu organizacije narediti novi portal uporaben tako urednikom (služba za trženje in odnose z javnostmi) kot uporabnikom (na različnih segmentih – medijem, obiskovalcem in zaposlenim).

Za uspešno uporabo spletnega portala je še zlasti pomembno šolanje urednikov, ki se je navezovalo predvsem na učinkovito uporabo zmožnosti portala ter pozneje ustrezno trženje portala in njegovih storitev.

3.1 Vodenje projekta

Uspešno vodenje projekta pomeni učinkovito izvedbo projekta ob sodelovanju ljudi, primerno organiziranih, v dogovorjenih rokih, z določenimi viri in z zelenim učinkom. Vodenje je ena od komponent managementa, ki jo lahko opredelimo kot delo s posameznikom ali s skupino z namenom doseganja projektih ciljev (Dubrin, 1990). Vodja projekta odgovarja za celoten projekt ter pomeni most med naročnikom in izvajalcem.

Projekt prenove spletnega portala CD je zahteval veliko usklajevanja med naročnikom in razvijalcem spletne strani. Vodja projekta je moral razumeti naročnikove želje in podati natančne naloge svojim sodelavcem. Poleg prenosa informacij od naročnika k sodelavcem je vodja skrbel tudi za povratne informacije. Naročnika je moral obveščati o poteku razvoja projekta, o (ne)upoštevanju naročnikovih pripomb ter o razlogih zanje. Pri posredovanju informacij ne sme biti preveč strokoven, da lahko tudi naročnik sledi projektu in v njem dejavno sodeluje. Vodja je pripravljajl poročila o poteku projekta ter prevzemal odgovornost zamujanja posameznih stopenj in posledično celotnega projekta.

3.2 Nadziranje in spremljanje projekta

Nadziranje izvedbe projekta se nanaša na postopke spremljanja izvedbe ciljev in načrtov projekta. Vodenje projekta se v tem kontekstu osredotoči predvsem na nadzor izvajanja aktivnosti, razporejanje virov, ugotavljanje, ali projekt sledi predvidenemu urniku, ter na izvajanje popravkov. Z učinkovitim nadziranjem projekta je bilo preprečeno ali ublaženo tveganje projekta oziroma njegove posledice.

Med celotnim trajanjem projekta prenove portala CD je bil pisan dnevnik projekta, klasična opisna oblika (kratki zapisniki sestankov in pogovorov, kopije poslanih e-sporočil, osebni komentarji in podobno), ki se je izkazal zelo uporaben pri ovrednotenju končnih stroškov in

analizi tveganj projekta. Ključna uporabnost dnevnika se je izkazala (skupaj s preostalimi dokumenti) tudi pri pripravi končne analize projekta. V dnevniku so bile zapisane vse tiste podrobnosti, ki se jih sčasoma pozabi, a so vseeno pomembne in lahko koristne kot opomnik prihodnjim podobnim projektom.

4. Analiza dejavnikov tveganja

Ker smo se že na začetku projekta zavedali pomembnosti področja tveganja, so bili že takrat opredeljeni t.i. **ključni dogodki projekta** (angl. *milestones*), med katerimi je bila posebna pozornost namenjena odstopanjem od načrtovanih vrednosti. Osnovni merili sta bili čas in stroški, vseskozi pa je bila preverjana tudi kakovost storitev izvajalca ter prilagojena kritičnim dejavnikom, ki bi se utegnili zgoditi. Določeni ključni dogodki (npr. grafični vmesnik, izdelava funkcij, integracija in zaključek kodiranja, testi, instalacija) so zagotavljali stalen občutek napredovanja, zaupanje, da bo projekt uspešno pripeljan do cilja, ter pripomogli k izboljšanju nazornosti, boljši motivaciji in nenazadnje tudi k zmanjšanju tveganja.

Na začetku je bilo tveganje največje, saj je bilo o projektu še veliko neznanega. Ko pa je projekt napredoval in so bile sprejete že številne odločitve, se je število neznanih spremenljivk zmanjševalo. V nasprotju s *padajočo stopnjo tveganja* pa je med potekom projekta stalno *naraščal znesek vloženih sredstev*, ki so bila izpostavljena tveganju. Projekt je bil tveganju najbolj izpostavljen na stopnji izvedbe in produkcije portala. V tem obdobju so bili poleg velike občutljivosti za tveganje opazni tudi majhna moč vplivanja in visoki stroški izvajanja sprememb.

V nadaljevanju je analiziranih nekaj najpomembnejših dejavnikov tveganja (tabela 1) v projektu prenove Cankarjevega doma. Dejavniki tveganja smo označili kot *lahko odpravljen (O)* – vodja projekta ga lahko reši sam; *ni odpravljen (NO)* – vodja ga mora sprejeti; *rešljiv, vendar težko (R)*; *ni rešljiv (NR)*.

DEJAVNIKI TVEGANJA	TVEGANJE				
	Prekinitev projekta	Zakasnitev projekta	Prekoračitev proračuna	Funkcijske nepopolnosti	Zavrnitev projekta
Dodajanje funkcionalnosti med projektom (angl. <i>feature creep</i>)		R	O		
Ozredotčenost na nepomembne funkcije		O		O	
Pozabljanje na kakovost in spremljanje kakovosti				R	
Nezadosten dizajn			R	R	
Uporaba najnovejših tehnologij ali orodij		R	NR		
Odhod strokovnjakov	O	R		R	

Slika 1: Tveganja in dejavniki tveganja v projektu prenove CD

Kot ena od težav projekta prenove, ki na stopnji načrtovanja in oceni tveganj ni bila predvidena, se je izkazala oblikovalska predstavitev uporabniškega vmesnika. Obiskovalci portala niso več našli splošnih informacij, mesečnega koledarja, niso uporabljali iskalnika, ker ga preprosto niso opazili, in podobno. Vodja projekta in njegova ekipa sta zato pripravila spisek mogočih rešitev (*brainstorming*) za odpravo in razreševanje tega dejavnika tveganja.

V povezavi z omenjeno pomanjkljivostjo kot zanimivost navajamo odziv obiskovalcev na obliko in uporabnost novega spletnega portala CD.

Pripombo imam na preglednost vaše strani. Po novem ne najdem nič več. Kako sploh priti do programa za tekoči mesec, če že za celo leto ni mogoče, kot je to bilo možno prej? Vašo stran sem rada in redno obiskovala, vaše spremembe pa mi vzamejo preveč časa in potrpljenja. Zelo mi je žal, vendar s spremembami še zdaleč nisem zadovoljna. Lep pozdrav in upam, da se bo dalo ponovno prek interneta izvedeti za vse, kar se dogaja v vaši hiši.

Moti me, ker ob datumu prireditve ni napisan tudi dan v tednu (na primer sreda, 27. november). Pogrešam tudi hiter in enostaven pregled sporeda za cel mesec vnaprej. Pogosto sem tudi v naslednjem položaju: vem, da bo kmalu na sporedu neka konkretna prireditev, pa ne vem, kateri dan (ali več dni). Pri trenutni razporeditvi porabim preveč klikanja, da jo najdem, če ni po naključju med prireditvami, ki jih oglašujete v posebnih okencih.

Nasprotno pa strokovnjaki in tisti, ki več deskajo po svetovnem spletu, obliko radi pohvalijo (Čosič, 2003).

Spletno mesto dobro dela natančno tisto, zaradi česar je: uporabniku, ki ga zanima program, že na prvi strani predstavi dogajanje določenega dneva.

Strateško oblikovanje uporabniške izkušnje pomeni pedantno skrb za vse vidike interakcije vseh uporabnikov s spletnim mestom.

Zrel projekt, neobremenjen z dominantnimi otroškimi boleznimi slovenskega spleta. Resnično zdrava podlaga za pripravo dobrega spletnega mesta.

Tako je izjemno zanimivo spremljati popolnoma različne kritike, saj navajajo ravno nasprotno, tako pozitivno kot negativno. Tako izkušeni obiskovalci radi pohvalijo preprosto navigacijo in možnost, da hitro pridejo do želenega podatka. Pozneje je bil spletni portal CD dodatno nadgrajen in posodobljen, postopoma so bile odpravljene pomanjkljivosti, ki so nam jih predlagali obiskovalci. Danes kritik obiskovalcev na račun tehničnih težav portala skoraj ni več, segment spletnih vprašanj pa dosega svoj prvotni namen – uporabniki ga uporabljajo za stik z vsebinami CD.

5. Sklep

Razvoj spletnih portalov zahteva vedno več znanja in temeljito pripravo projektov tako na naročnikovi kot na izvajalčevi strani. Prenove spletnega mesta se lahko lotimo na veliko načinov, vsekakor pa je najboljši tisti, ki predvideva dobro načrtovanje projekta. Najpomembnejša je torej zagnoska stopnja projekta – njeno podaljšanje za nekaj dni nam lahko skrajša stopnjo izvajanja za nekaj mesecev. Vendar pa dober načrt poleg časa in ustreznega znanja zahteva tudi kakovostno usklajevanje vseh sodelujočih na podlagi pristojnosti in znanja, ki jih vsakdo prinaša v projekt.

Z učinkovitejšim managementom tveganj in zagotavljanjem nazornosti (podrobnejše finančno

načrtovanje, zagotovljena preglednost stroškov, ostrejši kriteriji vmesnih rokov na stopnji načrtovanja projekta) je mogoče izvedbo in spremljajoče dejavnosti precej poenostaviti vsem udeležencem projekta. Dopusčanje sprememb med izvajanjem namreč stalno spreminja tok načrtovanja projekta, sili udeležence v ponavljanje že opravljenih nalog ter vnaša v ustvarjalni in delovni proces povečano napetost med sodelujočimi.

Upoštevanje načel projektne managementa in problematike, opisanih v tem prispevku, je ključni dejavnik zagotavljanja uspešnosti projektov uvajanja spletnih tehnologij in prenove spletnih portalov. Glede na to, da spletni portali pomenijo osrednjo točko promocije dejavnosti organizacije in komuniciranja z javnostmi, je bilo sodelovanje pri izvedbi projekta prenove spletnega portala Cankarjevega doma posebne vrste izziv, ki naju je na konkretnem primeru prepričal, da je projektno zasnovan pristop zaradi tega novega znanja lahko mnogo bolj kakovosten in učinkovit.

6. Viri in literatura

Barrett, E., Levinson, D., A., Lisanti, S. (2001): *The MIT Guide to Teaching Web Site Design*. The MIT Press.

Čosić, V. (2003): »www.cd-cc.si«, rubrika »Informacijska tehnologija«, kolumna »e-Relevance«. Delo, Ljubljana, 6. januar 2003.

Deshmukh, R. (2000): *Understanding the Business Models for the Internet Economy*. [URL: http://pegasus.rutgers.edu/~rajadesh/Project_reports.htm].

Dubrin, J. A. (1990): *Effective Business Psychology*. Ney Jersey: Prentice-Hall.

Finkelstein, C. et al (2000): *Building Corporate Portals with XML*. New York: The McGraw-Hill Companies, Inc.

Kovač, J., Semolič, B. (2001): *Projektne management*, Agencija za regionalni razvoj. [URL: <http://www.gov.si/arr/8borza/3b.html>], 10. 12. 2002.

O'Connell, C. (2002): *Best Practices for Web Strategies*. Gradivo podjetja Vignete Corporation.

Stare, A. (2002): *Priprava in izvedba projekta*. Ljubljana: Agencija Poti.

White, C. et al. (2002). *The 7 Steps of Portal Development*. [URL: http://www.intelligententerprise.com/020328/506feat4_1.shtml], 28. 3. 2002.

mag. Mitja Tizaj je na Fakulteti za računalništvo in informatiko v Ljubljani diplomiral iz prenove spletnih portalov ter leta 2006 na Fakulteti za organizacijske vede v Kranju magistriral iz procesov oskrbovalne verige. Kot zunanji sodelavec Cankarjevega doma za potrebe interneta in kot zaposleni v podjetju Lek d.d. na področju oskrbovalne verige uspešno združuje delo z namenom boljših poslovnih procesov.

mag. Tanja Arh je leta 2003 diplomirala na Fakulteti za organizacijske vede Univerze v Mariboru iz problematike projektne managementa v državni upravi, leta 2005 pa na isti fakulteti magistrirala. Kot raziskovalka je zaposlena v Laboratoriju za odprte sisteme in mreže Instituta "Jožef Stefan", kjer so glavna področja njenega raziskovanja e-izobraževanje, upravljanje z znanjem in organizacijsko učenje. Je članica Izvršilnega odbora Slovenskega združenja za projektne management in tehnična urednica revije Projektne mreža Slovenije. Na Ekonomski fakulteti v Ljubljani trenutno pripravlja doktorsko disertacijo.