

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA**

**MAGISTRSKO DELO**

**PROJEKTNI MANAGEMENT PRI  
RAZVOJU NOVIH IZDELKOV:  
PRIMER PODJETJA FRUCTAL**

**LJUBLJANA, AVGUST 2007**

**IRENA ČOHA**

## **IZJAVA**

Študentka Irena Čoha izjavljam, da sem avtorica tega magistrskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom doc. dr. Tomaža Čaterja, in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 28.8.2007

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

# KAZALO VSEBINE

<b>1</b>	<b>UVOD .....</b>	<b>1</b>
1.1	PROBLEMATIKA MAGISTRSKEGA DELA .....	1
1.2	NAMEN IN CILJI MAGISTRSKEGA DELA .....	2
1.3	METODE DELA .....	3
1.4	STRUKTURA MAGISTRSKEGA DELA.....	3
<b>2</b>	<b>PROJEKTNI NAČIN DELA.....</b>	<b>4</b>
2.1	OPREDELITEV IN POMEN PROJEKTA .....	5
2.1.1	Opredelitev projekta.....	5
2.1.2	Vrste projektov .....	6
2.1.3	Udeleženci projekta.....	8
2.1.3.1	Projektni manager .....	9
2.1.3.2	Naročnik projekta.....	9
2.1.3.3	Organizacija oziroma podjetje, v katerem se projekt izvaja .....	10
2.1.3.4	Člani projektnega tima .....	10
2.1.3.5	Pokrovitelj (sponzor, boter) projekta .....	13
2.1.4	Življenjski cikel projekta.....	14
2.2	PROJEKTNI MANAGEMENT .....	15
2.2.1	Opredelitev in funkcija projektnega managementa.....	15
2.2.2	Značilnosti in proces projektnega managementa .....	17
2.2.2.1	Značilnosti projektnega managementa.....	17
2.2.2.2	Proces projektnega managementa .....	18
2.2.3	Vloga projektnega managerja.....	19
2.2.3.1	Znanja, sposobnosti, osebne lastnosti projektnega managerja .....	19
2.2.3.2	Vloga projektnega managerja.....	21
2.2.4	Projektom naklonjena organizacijska kultura .....	21
2.3	ORGANIZACIJA PROJEKTOV IN NJIHOVO VKLJUČEVANJE V ORGANIZACIJSKO STRUKTURO PODJETJA .....	23
2.3.1	Opredelitev organizacije projektov .....	23
2.3.2	Načini vključevanja projektov v organizacijsko strukturo.....	25
2.3.2.1	Vključitev projektov v poslovno-funkcijsko organizacijsko strukturo .....	25
2.3.2.2	Vključitev projektov v projektno organizacijsko strukturo.....	27
2.3.2.3	Vključitev projektov v projektno-matrično organizacijsko strukturo .....	29
<b>3</b>	<b>RAZVOJ NOVEGA IZDELKA KOT PROJEKT .....</b>	<b>32</b>
3.1	OPREDELITEV NOVEGA IZDELKA .....	33
3.2	AKTIVNOSTI PRI RAZVOJU NOVIH IZDELKOV .....	35
3.2.1	Iskanje idej .....	36
3.2.2	Ocenjevanje idej .....	36
3.2.3	Razvijanje in testiranje koncepta izdelka .....	37
3.2.4	Razvoj strategije uvajanja izdelka na trg.....	37
3.2.5	Poslovna analiza oziroma analiza možnosti za uspeh izdelka .....	38
3.2.6	Razvoj izdelka .....	39
3.2.7	Testiranje na trgu.....	39
3.2.8	Uvedba na trg .....	40
3.3	ŽIVLJENJSKI CIKEL IZDELKA .....	43
3.4	SVETOVNI TRENDI RAZVOJA NOVIH IZDELKOV .....	44

<b>4</b>	<b>PREDSTAVITEV PODJETJA FRUCTAL</b> .....	<b>46</b>
4.1	ZGODOVINA PODJETJA.....	46
4.2	PROIZVODNI PROGRAM PODJETJA .....	48
4.3	POSŁANSTVO IN STRATEŠKA USMERITEV PODJETJA .....	49
4.4	ORGANIZACIJSKA STRUKTURA PODJETJA FRUCTAL .....	50
<b>5</b>	<b>PROJEKTNI MANAGEMENT PRI RAZVOJU NOVIH IZDELKOV V</b>	
	<b>PODJETJU FRUCTAL</b> .....	<b>51</b>
5.1	ANALIZA OBSTOJEČEGA STANJA .....	52
5.1.1	Proces razvoja novih izdelkov.....	53
5.1.2	Organizacija projektnega managementa .....	57
5.2	ANALIZA ODPSTOPANJA DEJANSKEGA STANJA OD ŽELENEGA .....	57
5.2.1	Težave pri procesu razvoja izdelkov .....	58
5.2.1.1	Iskanje idej .....	58
5.2.1.2	Ocenjevanje idej.....	58
5.2.1.3	Razvijanje in testiranje koncepta izdelka .....	59
5.2.1.4	Razvoj strategije uvajanja izdelka na trg in poslovna analiza.....	60
5.2.1.5	Razvoj izdelka .....	60
5.2.1.6	Testiranje na trgu.....	61
5.2.1.7	Uvedba na trg .....	61
5.2.2	Problemi projektnega managementa .....	61
5.3	PREDLOGI ZA IZBOLJŠAVE.....	63
<b>6</b>	<b>SKLEP</b> .....	<b>66</b>
<b>7</b>	<b>LITERATURA IN VIRI</b> .....	<b>69</b>

## KAZALO SLIK

Slika 1: Življenjski cikel projekta .....	15
Slika 2: Metode, tehnike in veščine, ki se uporabljajo v okviru projektne managementa ...	17
Slika 3: Projekt v poslovno-funkcijski organizacijski strukturi .....	26
Slika 5: Projektno-matrična organizacijska struktura .....	31
Slika 6: Odziv kupcev na ponudbo novega izdelka .....	41
Slika 7: Najuporabnejši kriteriji za ocenjevanje izdelkov glede na strategijo izdelka.....	42
Slika 8: Življenjski cikel izdelka .....	43
Slika 9: Primerjava med metodologijo projektne managementa in življenjskim ciklom razvoja novega izdelka.....	45
Slika 10: Organizacijska struktura podjetja Fructal .....	50

# 1 UVOD

## 1.1 PROBLEMATIKA MAGISTRSKEGA DELA

Na konkurenčnem trgu je razvoj izdelkov in njihovo hitro uvajanje na trg ključno za preživetje in uspeh podjetja (Kerzner, 2004, str. 79). Večina proizvodnih podjetij pojmuje razvoj novih izdelkov kot veliko priložnost za rast in razvoj podjetja, osvajanje novih tehnologij, približevanje željam odjemalcev in osvajanje novih tržišč.

Današnje poslovno okolje podjetij je izredno dinamično, intenzivno in globalno. Že v osemdesetih letih se je okolje začelo korenito spreminjati. Dinamika spreminjanja je še bolj intenzivna v devetdesetih letih. Nestabilnost okolja se je pojavila zaradi eksplozivnega razvoja na področju računalništva in informacijske tehnologije, ki se je odražalo v pospešenih procesih pojavljanja novih tehnologij, skrajševanja življenjskih ciklov proizvodov, globalizaciji proizvodov, tržišč in organizacij. Začele so se pojavljati vse večje potrebe po razvojnih in organizacijskih projektih, da bi se s pomočjo le-teh podjetje lahko prilagodilo vsem spremembam v okolju, uresničilo svoje razvojne cilje in strategije ter povečalo ali vsaj vzdrževalo svojo konkurenčno prednost (Semolič, 2003, str. 11).

Vsi naštetih vplivi sodobnega poslovnega okolja silijo podjetja k vse bolj strukturiranemu načinu razvoja novih izdelkov, s čim manjšimi stroški, krajšimi razvojnimi časi ter zagotavljanju večje kakovosti izdelkov.

Kot odgovor vse večjim zahtevam kupcev in tveganjem, ki se pojavljajo pri razvoju novih izdelkov, so se v zadnjih letih pospešeno razvili številni postopki, orodja in metode za obvladovanje le-teh. Številna podjetja so v središče svojega delovanja postavila projekte, tako za razvoj novih izdelkov kot tudi storitev. Povečano število projektov pa je bistveno vplivalo na vse večjo potrebo po projektnih managerjih in razvoju projektnega managementa kot samostojne discipline. Semolič (2003, str. 12) poudarja, da je prav projektni management vedno bolj pomemben dejavnik konkurenčne sposobnosti podjetij ter predstavlja eno od ključnih kompetenc sodobnega podjetja.

Podjetja imajo pri svojem delovanju mnogo ciljev, vendar izstopa tisti, ki je v osnovi opredeljen kot maksimiranje razmerja med vrednostjo rezultata in vrednostjo vlaganj v poslovanje (Pučko, 1999, str. 3). Za doseganje ciljev je smotrno uporabiti projektni način dela, v okviru katerega razvoj posameznega izdelka in njegovo uvedbo na trg obravnavamo kot projekt, pri katerem strokovnjaki z različnih poslovnih funkcij sodelujejo kot člani projektnega tima. Podjetja in druge združbe se spreminjajo v projektno uravnavane organizacije, ki projektni management uporabljajo kot orodje za izboljšanje zadovoljstva kupcev (Knutson, 2001, str. 3).

Raziskave, ki so bile izvedene, so pokazale, da so podjetja s projektnim pristopom samo pridobila (Pennypacker, Torres, 2003, str. 21);

- Izboljšalo se je gospodarsko stanje podjetij.
- Zmanjšal se je čas, potreben za postavitev proizvoda na trg.
- Izboljšala se je povezljivost projektnih ciljev s poslovnimi cilji podjetja.
- Izboljšalo se je doseganje predračuna in časovnih rokov.
- Povečala se je produktivnost.
- Kupci so postali bolj zadovoljni.

Uspešno uvajanje projektnega načina dela v podjetje je kompleksen in dolgotrajen proces, ki je odvisen od številnih dejavnikov. Pomembno je, kakšna so obstoječa razmerja med ljudmi oziroma kakšna je obstoječa organizacija podjetja. Uvajanje projektnega načina dela je odvisno tudi od vpletenosti višjih managerjev, od projektom naklonjene kulture, zaposlenih, motivacijskih dejavnikov, izbire projektnega tima ...

Podjetje Fructal d.d. je eno izmed vodilnih podjetij na področju proizvodnje sokov, nektarjev in pijač v Sloveniji in na področju Srednje Evrope. V zadnjih dveh letih se podjetje sooča z vse ostrejšo konkurenco in pritiski velikih trgovskih verig, ki podjetje silijo v hitrejši razvoj proizvodov in k optimizaciji poslovanja. V Fructalu so v zadnjem letu začeli uvajati projektni način razvoja proizvodov, vendar v praksi še ni popolnoma zaživel, saj se sooča s številnimi težavami in omejitvami. Problemi se izražajo predvsem v nerazumevanju projektnega dela s strani zaposlenih, postopki oziroma proces razvoja izdelkov niso opredeljeni skladno s projektnim načinom dela, prenos znanja med projekti je slab oziroma ga sploh ni, podjetje nima tekočih podatkov o trenutno aktivnih in zaključenih projektih. Projekti so sicer večinoma uspešno zaključeni, vendar z zamudo in prekoračitvami stroškov.

## **1.2 NAMEN IN CILJI MAGISTRSKEGA DELA**

Iz opisane problematike izhaja, da je glavni namen mojega magistrskega dela prispevati k večji uspešnosti projektnega dela pri razvoju novih izdelkov v podjetju Fructal. Z magistrskim delom želim dokazati, da je možno z uvedbo in ustrezno organiziranostjo projektnega dela pri razvoju novih izdelkov izboljšati ta proces, povečati preglednost razvojnih nalog ter omogočiti boljšo izkoriščenost razpoložljivih virov. Namen magistrskega dela je na osnovi študija teoretičnih spoznanj projektnega managementa in razvoja novih izdelkov podati uporaben predlog ukrepov za izboljšavo procesa razvoja novih izdelkov ter s tem omogočiti podjetju boljše rezultate in pravočasen nastop izdelkov na trgu.

Iz opredeljenega namena magistrskega dela izhajajo v nadaljevanju predstavljeni cilji:

- Predstaviti teoretično izhodišče projektnega managementa.
- Predstaviti teoretična izhodišča razvoja novega izdelka kot projekta.
- Analizirati dosedanji razvojni proces v podjetju, opredeliti prednosti in slabosti dosedanjega razvoja ter analizirati odstopanja dejanskega stanja od želenega.

- Predlagati spremembe organizacije in procesa razvoja novih izdelkov, z namenom izboljšave procesa in doseganja večje uspešnosti poslovanja, kar bo izmed vseh navedenih ciljev tudi moj glavni cilj.

Zasnova dela temelji na praktičnem primeru procesa razvoja novega izdelka, pri katerem so uporabljena teoretična znanja s področja procesa razvoja novega izdelka in projektnega managementa.

### **1.3 METODE DELA**

Pri izdelavi magistrskega dela bo uporabljena opisna metoda znanstvenoraziskovalnega dela, katere glavne značilnosti so, da raziskovalec ne vpliva na potek proučevanih pojavov, temveč jih le opazuje, opisuje, primerja, analizira ter sklepa na povezave ter nadaljnji razvoj (Kališnik, Lah, 1998, str. 16).

S pomočjo domače in tuje strokovne literature ter znanstvenih člankov in prispevkov iz konferenc bom najprej teoretično proučila projektni management in proces razvoja novega izdelka. Teoretična izhodišča bom primerjala z dejansko situacijo v podjetju Fructal. Izhajala bom iz interne dokumentacije podjetja, organizacijskih predpisov podjetja ter lastnih izkušenj in znanj, ki sem jih s svojim delom pridobila v podjetju in informacij iz neformalnih razgovorov s sodelavci. Pri tem bom uporabila zlasti metodi analize in primerjave (komparacije). V zadnjem delu magistrskega dela bom pri pripravi predloga izboljšav razvojnega procesa v podjetju Fructal uporabila deduktivno metodo sklepanja, saj bom na osnovi splošnih spoznanj teorije sklepala na priporočila, primerna za obravnavano podjetje. Z metodo sinteze bom v sklepu podala rezultate in sklepne ugotovitve magistrskega dela.

Pri pripravi dispozicije magistrskega dela sem ugotovila, da v slovenski strokovni literaturi avtorji besedo management različno prevajajo. Najpogostejši prevod je ravnanje, zasledimo pa tudi izraze vodenje (nejasnost je neizogibna, ker je vodenje tudi prevod angleške besede "leadership" oziroma nemškega "fuhrung"), poslovodenje (poudarja le vodenje poslovanja) in upravljanje (tudi neustrezno, ker se uporablja za lastninsko odločanje). Zasledimo lahko tudi neposredno uporabo angleškega izraza "management" in poslovenjene besede "menedžment", ki jo uvaja tudi pravopis (Rozman, 2004, str. 207). V magistrskem delu bom uporabljala besedo management in manager (tudi v zvezah projektni management in projektni manager). Za izražanje glagolskih oblik pa bom uporabljala besedo ravnanje (na primer ravnanje projekta).

### **1.4 STRUKTURA MAGISTRSKEGA DELA**

Vsebina magistrskega dela je sestavljena iz sedmih poglavij. V uvodnem poglavju opredelim problematiko in namen magistrskega dela, pojasnim cilj magistrskega dela in metode dela. V drugem delu opredelim teoretična izhodišča projektnega načina dela. Obravnavam opredelitev



in pomen projekta in projektnega managementa ter organizacijo projektov. V tretjem poglavju povzemam teoretična spoznanja s področja razvoja novih izdelkov. Četrto poglavje je namenjeno predstavitvi podjetja Fructal; predstavljena je zgodovina podjetja in dejavnost, proizvodni program, poslanstvo in strateška usmeritev ter organizacijska struktura podjetja. V petem poglavju analiziram projektni management v Fructalu, pri čemer se osredotočam zlasti na proces razvoja novih izdelkov in organizacijo projektnega managementa, nato pa analiziram odstopanja dejanskega stanja od želenega. Na osnovi ugotovitev podam tudi predlog ukrepov za izboljšanje procesa razvoja. Šesto poglavje je namenjeno sklepnim ugotovitvam magistrskega dela in predlogom za izboljšave. Na koncu dela sledita seznam literature in virov.

## **2 PROJEKTNI NAČIN DELA**

Številni avtorji domače in tuje strokovne literature poudarjajo naraščajoči pomen projektnega načina dela in z njim povezane koristi.

Kerzner (2004, str. 9) navaja, da v praksi ne moremo najti podjetja, ki bi začelo uvajati tehnike projektnega načina dela in bi takšen način dela opustilo. Svojo trditev utemeljuje s koristmi, ki jih uvedba projektnega managementa prinese podjetju ter z zunanjimi in notranjimi pritiski sodobnega poslovnega okolja, ki silijo podjetja k večji konkurenčnosti. Prednosti projektnega managementa se kažejo predvsem v večji kontroli in boljših odnosih do kupcev, krajših razvojnih časih, nižjih stroških, večji usmerjenosti k rezultatom, boljšemu sodelovanju med oddelki znotraj podjetja ... Kljub nekaterim možnim slabostim uvajanja projektnega načina dela v podjetje (večja organizacijska kompleksnost, premajhna vloga projektnega managerja pri zagotavljanju virov za projekt, nenaklonjena organizacijska kultura) Kerzner (2004, str. 10) navaja, da koristi uvedbe projektnega managementa v podjetje presegajo omejitve in negativne posledice. Iz teh razlogov ocenjuje projektni način dela kot tehniko, ki edina zagotavlja uspešnost podjetja na zahtevnem trgu.

Tudi Semolič (2003, str. 13) poudarja, da je v okoljih, kjer se podcenjuje pomembnost projektov in projektnega ravnanja, delovanje podjetij razvojno in poslovno neuspešno ter v podrejeni vlogi glede na svetovni trg.

Seveda je možno, da podjetje le začasno živi brez projektov in pravega razvoja, vendar je vprašanje, kako dolgo je to možno in po navadi si to privoščijo le podjetja v monopolnih položajih. Zaradi navedenega se projektni način dela uporablja na vseh področjih človekovega delovanja, kjer se soočamo z realizacijo enkratnih ciljev, pri katerih mora sodelovati več strok, več ljudi iz več organizacij.

V nadaljevanju tega poglavja predstavljam osnovne teoretične pojme, povezane s projektним managementom.

## **2.1 OPREDELITEV IN POMEN PROJEKTA**

### **2.1.1 Opredelitev projekta**

V strokovni literaturi obstajajo različne opredelitve projektov. V nadaljevanju navajam nekaj opredelitev projekta različnih avtorjev.

Projekt je zaporedje nalog, ima svoj začetek in konec, je omejen s časom, viri in želenimi rezultati. To pomeni, da ima projekt specifičen in zaželen rezultat, določen skrajni rok za končanje projekta in omejen proračun, ki določa število ljudi, obseg sredstev in količino denarja za projekt (Baker, 2000, str. 4).

Projekt je zaporedje enkratnih, kompleksnih in povezujočih se aktivnosti, ki imajo skupen cilj ali namen in morajo biti končane v točno določenem času, z določenimi sredstvi in skladno s specifikacijo (Wysocki, McGary, 2003, str. 3).

Projekt je delovna naloga, ki zahteva organizacijo človeških, materialnih in finančnih virov na povsem nov način. To omogoči doseganje edinstvenih kvalitativnih in kvantitativnih ciljev po danih specifikacijah in v okviru omejitev, predvsem stroškov in časa (Burke, 1999, str. 2).

Projekt je zaključen proces izvajanja določenih del - aktivnosti, ki so med seboj logično povezane, za doseganje ciljev projekta, z nadaljnjim povezovanjem aktivnosti pa se tako postopoma uresniči cilj in namen projekta (Hauc, 1995, str. 3).

Projekt je skupina medsebojno povezanih aktivnosti, ki imajo svoj cilj. Ta mora biti dosežen v okviru določenih omejitev. Projekt ima svoj začetek in konec ter troši vire (denar, ljudi, opremo) (Kerzner, 1992, str. 2).

Projekt je enkratna aktivnost z dobro opredeljenimi cilji (Meredith, Mantel, 2000, str. 8-9). Vsak projekt je specifičen in je sestavljen iz nalog, ki morajo biti ustrezno opravljene ne glede na njihov obseg. Ustrezno pomeni opravljanje nalog na način, da bo projekt izgledal kot celota.

Projekt je zahtevnejša enkratna naloga, ki ima dobro opredeljen splet zaželenih rezultatov (Možina, 2002, str. 326).

Project Management Institute v priročniku "A Guide to the Project Management Body of Knowledge - PMBOK opredeljuje projekt kot začasen proces (prizadevanje) z namenom, da bi ustvarili enkratni (unikaten) izdelek oziroma storitev (PMBOK, 2000, str. 4).

Projekt imenujemo zaključeno celoto med seboj prepletajočih se aktivnosti, ki je enkratna in ima svoj namen in cilj. Ker je projekt zaokrožena celota med seboj povezanih dejavnosti, se običajno v isti obliki ne ponavlja. Vsak projekt ima določen cilj, ki se kaže v izvedbi vsebine

projekta v čim krajšem času, s čim manj izvajalci in drugimi proizvodnimi tvorci in s čim manjšimi stroški (Rozman, 1994, str. 1).

V literaturi najdemo še mnogo drugih opredelitev, vendar se vsebinsko ne razlikujejo od zgoraj navedenih, iz katerih sem prepoznala nekatere glavne značilnosti projekta:

- Projekt je glede na način izvedbe enkraten: gre za neponavljajočo se nalogo, zato je projektni način dela primeren predvsem pri uvajanju sprememb.
- Sestavljen je iz medsebojno povezanih aktivnosti, kjer vsaka izmed njih predstavlja zaokrožen del projekta. Aktivnosti moramo povezovati.
- Projekt ima svoj začetek in konec, ima točno določene časovne okvire.
- Projekti so ciljno usmerjeni; vsak projekt ima določen cilj.
- Končni cilj projekta je vnaprej znan in opredeljen s končnim izdelkom, rokom izdelave in stroški.
- Projekt zahteva vire; človeške, finančne, strojno opremo, material ... Viri morajo biti določeni in razporejeni.

Kot sem predhodno že pojasnila, imajo projekti v sodobnem dinamičnem okolju vse večji pomen. Predvsem je pomembno, da so projekti zaključeni v čim krajšem času, s čim nižjimi stroški in zagotovijo kakovosten končni izdelek. S tem tudi dosežemo osnovne cilje projekta.

Cilji projekta pogosto niso doseženi, saj se navajajo zakasnitve projekta, prekoračitve stroškov in neustrezen ali manj kakovosten izid projekta, kot je bil prvotno načrtovan. Poleg navedenih ciljev pa Kerzner (2000, str. 31) navaja še sekundarne cilje, kot je sprejemljivost za uporabnika.

Na uspeh projekta vpliva cela vrsta dejavnikov, od dejavnikov okolja, do podjetja samega, uporabniki in drugi udeleženci, organizacijska struktura, procesi, ravnanje projekta v najširšem smislu, ekipa projekta itd. Med enega od pomembnejših dejavnikov prav gotovo uvrščamo kulturo podjetja, čeprav jo premalo upoštevamo. Kultura je tista, ki mora podpirati doseganje ciljev projekta, biti ustrezna in naklonjena ravnanju projektov. Če takšne kulture v podjetju ni, bodo cilji projekta težko dosegljivi in doseženi (Fuller, 1997, str. 57).

### **2.1.2 Vrste projektov**

Projekte je mogoče razvrstiti na več načinov. V publicistiki in praksi ni enotne razvrstitve projektov. Kriterij razvrstitve je lahko vrednost projekta, trajanje projekta, tveganje, kompleksnost, stroški, število oddelkov, udeleženih tehnologij, ki se uporabljajo, okolje, v katerem nastajajo ...V nadaljevanju navajam nekaj klasifikacij projektov ter njihove značilnosti, pomembne za nadaljnjo obravnavo.

Po Haucu (1982, str. 55-57 in 2002, str. 71-76) projekte delimo glede na:

- določenost-determiniranost oziroma z vidika tveganja, ki ga projekt predstavlja na:
  - *Deterministične projekte (ali ciljno retrogradne)*: To so projekti, pri katerih so aktivnosti za doseg cilja in njihove medsebojne odvisnosti poznane vnaprej, pred fazo izvajanja projekta. Cilj projekta bo zanesljivo dosežen.
  - *Stohastične projekte (ali ciljno progresivne)*: To so projekti, pri katerih izvedbe ni možno vnaprej determinirati, torej planirati v vseh elementih. Na podlagi ne povsem opredeljenega cilja projekta se vnaprej oblikujejo začetne aktivnosti, ki bodo s svojimi rezultati in z rezultati naslednjih aktivnosti omogočale sprotno oblikovanje vseh ciljev projekta in s tem tudi končnega cilja projekta. Verjetnost doseganja končnega cilja je manjša kot pri determinističnih projektih, končni rezultat pa se lahko zelo razlikuje od prvotno načrtovanega in je lahko sprejemljiv ali ne. Stohastični projekti so razvojno-raziskovalne narave.
- objekt oziroma predmet projekta: projekte po tem kriteriju delimo na:
  - *Fizične projekte*, kjer je objekt projekta fizično otipljiv, rezultati projekta so eksaktno merjeni kot na primer izgradnja mostu.
  - *Abstraktne projekte*, kjer je objekt projekta lahko fizično otipljiv ali pa ne, rezultati projekta pa niso eksaktno merljivi. Kot primer takšnega projekta navajam na primer izgradnjo informacijskega sistema.
- izvajalce projekta: po tem kriteriju delimo projekte na:
  - *Notranje oziroma interne projekte*: to so tisti projekti, ki jih v celoti izvajamo z osebjem, ki je zaposleno v okolju (podjetju, ustanovi), ki je naročnik projekta.
  - *Zunanje oziroma eksterne projekte*: to so projekti, ki jih po pooblastilu in za račun naročnika izvajajo posebej specializirana podjetja.
- način izvedbe: po tem kriteriju projekte delimo na:
  - *Enkratne projekte*, ki se pojavljajo samo enkrat oziroma se redko izvajajo na enak način. To so projekti, ki so glede na namen in objekt za poslovni sistem nekaj posebnega in so enkratnega pomena. Z njimi se dosegajo strateški, poslovni ali drugi učinki. Praviloma zahtevajo večja vlaganja, veliko angažiranje uvajalnega sistema. V sistemu se pojavljajo neoperativno, zahtevajo projektno ravnanje, ki je zasnovano na nestalni oziroma občasni projektni organiziranosti v raznih oblikah, kot je projektne tim, projektne službe ali celo projektne podjetje.
  - *Projektne procese*, ki se pojavljajo večkrat ali stalno, po načinu izvajanja so podobni in se izvajajo na strateških ali projektne področjih, kot so na primer razvoj novih izdelkov, osvajanje novih tržišč ... Projektne procese so stalno prisotni v podjetjih ali drugih organizacijah in zaradi tega zahtevajo stalno projektne ravnanje, za njihovo izvajanje je potrebna stalna projektne organizacija, ki je ustrezno vgrajena v obstoječo organizacijo podjetja.

Glede na problematiko, ki jo projekt obravnava, nekateri avtorji delijo projekte na (Golob, 2002, str. 23):

- *Strateške projekte*: opredeli jih najvišje vodstvo podjetja, obravnavajo problematiko strateških odločitev podjetja.

- *Razvojno raziskovalne projekte:* to so projekti, s katerimi uvajamo tehnološke izboljšave ali razvijamo in uvajamo nove proizvode.
- *Projekte poslovnih funkcij:* kot so na primer projekti kadrovske službe, projekti služb informatike ali finančne službe; ti projekti ne zahtevajo večjih finančnih obremenitev, vendar le redki zagotavljajo neposredne ekonomske učinke. Z njimi spreminjamo poslovne procese poslovanja ali optimiziramo delo posamezne poslovne funkcije.
- *Ciklične oziroma tipske projekte:* ti projekti se izvajajo predvsem tam, kjer se naloge sicer ponavljajo, vendar vsakokrat v malce drugačni obliki. Zanje je značilno, da je zaželeno zelo natančno spremljati porabo finančnih sredstev in doseganje zelenih rokov.
- *Optimizacijske projekte:* ti projekti se lahko izvajajo v različnih poslovnih funkcijah. Njihova glavna značilnost sicer je, da so kratki in preprosti za izvedbo in potrebujejo nizka finančna sredstva.
- *Investicijske projekte:* ti projekti zahtevajo visoka finančna sredstva in so povezani z velikimi tveganji.

Ne glede na to, v katero skupino glede na različne razvrstitve sodi konkreten projekt, ki ga projektni manager ravna, je naloga projektnega managerja predvsem v tem, da projekt usmerja k doseganju ciljev tako, da uporablja tehnike in pristope projektnega managementa, ki so najbolj primerne za določen projekt glede na njegove značilnosti in posebnosti.

### **2.1.3 Udeleženci projekta**

Pri pripravi in izvedbi projekta sodeluje mnogo akterjev, ki jim lahko pripišemo različne vloge. Med udeležence projekta oziroma vloge, ki se pojavljajo pri projektu, različni avtorji uvrščajo različno število vlog. Rozman (2002, str. 61) pri projektu opredeli naslednje udeležence - vloge:

- naročnik projekta, ki je v podjetju po navadi ravnatelj,
- sponzor ali pokrovitelj (boter) projekta,
- manager podjetja (ravnatelj podjetja),
- usmerjevalna skupina,
- manager projektov (ravnatelj projektov),
- projektni manager (ravnatelj projekta),
- poslovno funkcijski manager (poslovno funkcijski ravnatelj),
- strokovne skupine,
- informacijsko-računalniška skupina,
- manager skupine aktivnosti (ravnalec skupine aktivnosti),
- izvajalec aktivnosti,
- pomožno osebje.

Tako razvejana struktura vlog je običajna pri večjih projektih, kjer se projekt deli na več podprojektov in sodeluje večje število ljudi, prav tako pa je velika tudi kompleksnost projektne naloge.

Ključni udeleženci projekta, ki se pojavljajo v vseh projektih, ne glede na velikost in kompleksnost projekta, pa so (PMBOK, 2000, str. 16):

- projektni manager (angl. project manager) oziroma ravnatelj projekta. To je oseba, ki je odgovorna za to, da bodo cilji projekta uresničeni v predvidenem roku, s predvidenimi stroški in ob dogovorjeni kakovosti.
- naročnik oziroma uporabnik projekta oziroma kupec,
- organizacija oziroma izvajalec projekta,
- člani projektnega tima,
- pokrovitelj (sponzor, boter) projekta. To je posameznik ali skupina znotraj ali zunaj organizacije, ki priskrbi vire za projekt.

Poleg navedenih vlog se pri projektu pojavljajo tudi drugi udeleženci ali zainteresirane strani. V to skupino sodijo vsi tisti udeleženci, ki imajo kakršenkoli interes, povezan s projektom, ali pa se jih projekt v svojem delovanju ali rezultatih kakorkoli dotika. To so lahko lastniki, pogodbeni partnerji, državne ustanove, lokalna skupnost, društva, družba kot celota ... Med zainteresiranimi stranmi in udeleženci projekta se pojavljajo različni konfliktni interesi in projektni manager si mora prizadevati, da zadovolji vse posameznike ali skupine, ki sodelujejo v projektu ali jih projekt zanima. O uspešnem projektu govorimo takrat, ko so poleg zahtev kupcev izpolnjena tudi pričakovanja vseh ostalih udeležencev.

Iz navedenega lahko povzamem, da naloga projektnega managerja kot osebe, ki nosi odgovornost za uspeh projekta, ni le v spoznavanju različnih udeležencev in zainteresiranih strank, temveč mora tudi oceniti vpliv različnih akterjev projekta na uspeh projekta ter v čim večji meri poskrbeti za koordinacijo med njimi.

V nadaljevanju podrobneje predstavljam posamezne vloge, ki se pojavljajo pri projektih.

### **2.1.3.1 Projektni manager**

Ocenjujem, da je vloga projektnega managerja ključna, ker je prav projektni manager odgovoren za končni uspeh projekta. Zaradi pomembnosti te vloge in njenega vpliva na uspešnost projekta bom vlogo projektnega managerja podrobneje opisala v posebnem poglavju magistrskega dela.

### **2.1.3.2 Naročnik projekta**

Vloga naročnika projekta oziroma kupca (v angleški literaturi se uporablja izraz customer-kupec) na kratko opredelimo kot uporabnika rezultatov projekta (angl. project deliverables) (Lewis, 2000, str. 6). Naročnik projekta zlasti opredeli namen projekta in okvirno določi cilje in druge zanj pomembne zadeve (Rozman, 2002, str. 61).

V nekaterih primerih je naročnik oseba, ki je naročila in bo plačala projekt, kot v primeru izgradnje stavbe, ceste itd. Če pa pogledamo vlogo naročnika širše, pa je to lahko tudi kupec

končnega izdelka, ki se v okviru projekta razvije in kasneje redno proizvaja in prodaja na trgu. V obeh primerih je ključnega pomena za uspeh projekta pravilna identifikacija pravih naročnikovih potreb, ki jih lahko z izvedbo projekta zadovoljimo.

### **2.1.3.3 Organizacija oziroma podjetje, v katerem se projekt izvaja**

Projektni način dela v podjetju ali drugi organizaciji na različne načine vpliva na posameznike ali skupine, ki delujejo v okviru podjetja. In sicer vpliva na:

- managerje funkcijskih oddelkov, katerih zaposleni sodelujejo v okviru projekta,
- posameznike, ki obenem sodelujejo pri projektu in v poslovni funkciji,
- vse ostale zaposlene in skupine v podjetju, če rezultat projekta spremeni delovne procese, razmerja moči ali celo ukinja nekatere poslovne funkcije.

Vsi navedeni vplivni akterji imajo vpliv na projekt. Pogosto je ta vpliv negativen, saj projekt vnaša spremembe v njihov ustaljen način dela, prevzema nekatere zaposlene za delo pri projektu, lahko pa spremeni tudi obstoječa razmerja moči na način, ki je za nekatere zaposlene neugoden.

Poleg vseh naštetih udeležencev, ki sodelujejo v projektu in imajo nanj neposreden ali posreden vpliv, na uspešnost projektov vpliva še veliko drugih dejavnikov. Med njimi tudi organizacija podjetja v vseh svojih treh razsežnostih: organizacijski strukturi, organizacijskih procesih in organizacijski kulturi. Njen pomen obravnavam v nadaljevanju magistrskega dela.

### **2.1.3.4 Člani projektnega tima**

Projektni tim je skupina, ki opravlja delo projekta (PMBOK, 2000, str. 16). Burke (1999, str. 271) opredeljuje projektni tim kot skupino ljudi, ki sodeluje med seboj, za doseg skupnega cilja. S sodelovanjem med člani tima se razvijajo kreativnost in inovacije, člani tima se skupaj odločajo in rešujejo probleme.

Tudi Rozman (1994, str. 130) opredeljuje projektni tim kot manjšo skupino strokovnjakov z različnih področij, ki so močno povezani in sodelujejo med seboj ter imajo skupen cilj pri izvajanju kompleksne naloge. Skupaj lahko ti strokovnjaki dosežejo marsikaj, česar vsak posamezen član tima samostojno ne bi mogel doseči. Med timom in skupino je potrebno razlikovati. Pri skupinskem delu naloge razdelimo na delne naloge in vsak član skupine samostojno rešuje svojo delovno nalogo. Skupina pa je tim, če je delovanje članov te skupine usmerjeno k določenemu cilju in če člani sodelujejo, da bi dosegli ta cilj (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 208). Vsi timi so skupine, vse skupine pa niso timi. Namen oblikovanja projektne timov ni poenotenje stališč članov tima, ampak obravnava problemov z različnih vidikov ter upoštevanje različnih stališč. "Produktivnost skupine ali tima zavisi od tega, kako člani tima vidijo svoje cilje v razmerju do ciljev organizacije" (Wysocki, McGary, 2003, str. 169).

Projektni manager mora pri delovanju projektnega tima zbrati posameznike z različnimi potrebami, znanjem in izkušnjami ter jih povezati v učinkovito delovno enoto. Pri tem se morajo individualne želje posameznih članov tima združiti in podpirati skupni cilj projektnega tima kot celote. Za uspešno timsko delo mora projektni manager izbrati prave ljudi, z njimi ustrezno komunicirati, jih ustrezno motivirati ter doseči, da si bodo prizadevali za doseganje skupnih ciljev. Biti mora uspešen vodja (Šušteršič, 2004, str. 273).

Člane tima po navadi izbere projektni manager na podlagi potreb projekta, strokovnih sposobnosti članov in njihovih izkušenj ter razpoložljivosti. Poleg teh lastnosti mora upoštevati tudi osebnostne lastnosti članov, ker je pri timskem delu pomen strokovnih sposobnosti enakovreden z osebnostmi posameznikov, čeprav je slednje težje opredeliti in zaznati.

Avtorji v strokovni literaturi navajajo številne potrebne lastnosti članov projektnih timov, kot pogoj ali kriterij izbire v tim. Vsebinsko se med avtorji kriteriji ne razlikujejo, zato povzgam kriterije po dveh avtorjih, in sicer Wyasocki in McGary (2003, str. 180) predlagata, da bi moral imeti član tima naslednje lastnosti:

- *Zavzetost oziroma predanost*: če hočemo, da bo član tima uspešno deloval pri projektu, mora biti zavzet za delo in motiviran.
- *Sposobnost deljene odgovornosti*: člani tima morajo delovati enotno, pri delu si morajo pomagati: v primeru problemov morajo poiskati rešitev skupaj. Člani se morajo zavedati, da bo uspeh projekta tudi uspeh vseh članov projektnega tima, ne pa uspeh posameznikov. Zaslug za uspeh ali odgovornosti za neuspeh projekta si ne more pripisovati vsak posameznik, ampak tim kot celota.
- *Fleksibilnost*: član tima mora biti oseba, ki je sposobna prilagajati svoje delo glede na spremembe, ki se pojavijo v času sodelovanja pri projektu.
- *Usmerjenost k rezultatom*: ob zaključku projekta so pomembni le doseženi rezultati, zato morajo vsi člani delovati tako, da te rezultate dosežejo.
- *Zmožnost delovati v okviru časovnih in stroškovnih omejitev*.
- *Pripravljenost na zaupanje in medsebojno podporo*: osebnostne lastnosti posameznih članov tima morajo biti nedvomno takšne, da so pripravljeni dajati podporo drugim članom tima ter jim pomagati pri uresničevanju skupnih ciljev projekta. Posamezniki, ki teh lastnosti nimajo, ne morejo učinkovito delovati v timu.
- *Usmerjenost k delovanju tima kot celote*: Vsak član tima mora preseči individualno usmerjenost in v ospredje postaviti delovanje tima kot celote. Gre za razlikovanje med "jaz" in "mi".
- *Sposobnost razmišljanja na drugačen način, odprtost za reševanje problemov*: Pri delovanju tima in reševanju problemov je pomembno, da člani tima razmišljajo o možnosti drugačnih rešitev problema, z drugih vidikov, bolj kreativno ...
- *Zmožnost delovanja v timu ne glede na različnosti, ki lahko sprožajo konfliktne situacije*: V timu sodelujejo člani iz različnih oddelkov v podjetju, lahko pa tudi člani različnih



podjetij, držav, strokovnih ali kulturnih okolij, zato je pomembno, da lahko član tima te razlike preseže v prizadevanju za skupne cilje.

- *Sposobnost in znanje za uporabo različnih sodobnih informacijskih orodij*, ki se uporabljajo v sodobnem poslovnem okolju.

Pri izbiri članov tima se mora projektni manager tudi odločiti, koliko članov bo vključil v projektni tim. Optimalna velikost tima naj bi bila po mnenju vrste avtorjev med pet in deset članov oziroma okrog šest članov. Večje število članov namreč povzroči težave v komuniciranju med njimi, slabše vzdušje v timu in nekatere druge probleme (Možina et al, 2002, str. 564-565). Timsko delo je najbolj uspešno, če izkoristi skupinsko dinamiko oziroma, če se vzpostavijo medsebojni odnosi. To pa se bolj verjetno zgodi, če je število članov omejeno. Velikost tima je odvisna tudi od kompleksnosti tima. Pri zapletenejših projektih je bolje oblikovati več timov, kot pa povečati število članov enega samega tima.

Za uspešno timsko delo mora torej projektni manager *izbrati prave ljudi*, prav tako pa je pomembno, da z njimi ustrezno *komunicira, jih motivira* - doseže, da si bodo lahko *prizadevali za doseganje skupnih ciljev* (Šušteršič, 2004, str. 273).

Ko so člani projektnega tima določeni in so jim predane naloge, sledi vodenje, to je usmerjanje članov tima k doseganju postavljenih ciljev. Vodenje vključuje redno komuniciranje s člani tima, motiviranje in nagrajevanje, spodbujanje skupinskega odločanja, nadzorovanje in vzdrževanje timskega dela ter zagotavljanje, da vsi člani tima na podlagi sodelovanja pri projektu nekaj pridobijo (Turner, 1997, str. 426).

Projektni manager naj bi s člani tima komuniciral s prepričevanjem in ne z ukazovanjem. Upošteval naj bi njihove predloge in pobude. Poleg formalnih komunikacij so zelo pomembni tudi neformalni, prijateljski pogovori o počutju, ambicijah in željah ljudi. Številni avtorji priporočajo, da je potrebno vzpostaviti sistem komuniciranja preko rednih sestankov članov tima. Manager mora zagotavljati redno, vnaprej opredeljeno zbiranje, hranjenje in analizo projektnih informacij (Burke, 1999, str. 246). V ta namen manager organizira sestanke tima in redno poročanje članov tima projektnemu managerju. Komuniciranje v projektnem timu naj bi vključevalo (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 212-213):

- jasno in nedvoumno izražanje,
- aktivno poslušanje in
- posredovanje povratnih informacij.

Da pa bodo vsi cilji projekta uresničeni in rezultati najboljši, je potrebno med izvajanjem projekta poskrbeti, da so projektni sodelavci ustrezno motivirani. Osnova za motivacijo so vzpostavljeni ustrezni pogoji za projektno delo ter nagrajevanje projektnega dela, ki lahko poteka v materialni ali nematerialni obliki (Ban, Barba, 2004, str. 104).

Lipičnik opredeljuje deset glavnih dejavnikov motiviranja članov tima zaposlenih, ki jih v nadaljevanju navajam prirejene za delo v projektu (Lipičnik, 1993, str. 46):

- Prepoznavanje in zavedanje pomembnosti in koristnosti dela, vloženega v projekt.
- Poznavanje ciljev projekta.
- Poznavanje (delnih, etapnih) rezultatov posameznikovega dela.
- Dobre delovne razmere.
- Pohvala ali graja - obliki neposredne motivacije, ki izražata (ne)želenost neke aktivnosti, usmerjanje tekmovalnosti v preseganje posameznikovih mej.
- Sodelovanje v timu, ki posameznikom daje skupno vizijo ter čustveno zavetje, hkrati pa priložnost za tveganja.
- Vprašanja (namesto ukaza), kako narediti, omogočajo članom tima, da situacijo doživijo kot problem in s tem boljšo zavzetost za delovanje v smeri reševanja problema.
- Denarne nagrade so posredno sredstvo motivacije, saj človek z denarjem lahko delno zadovolji svoje potrebe. Projektni manager najprej nagradi tim kot celoto, v primeru skupno ugotovljenih dosežkov posameznikov, pa le-tem lahko izplača še dodatno nagrado.

Demokratično vodenje tima in udeležba v timu pomembno prispevata k boljši motiviranosti članov projektnega tima. Timsko delo namreč že samo po sebi daje članom tima občutek varnosti, pripadnosti skupini, ustvarja prijateljske vezi ter razvija osebnost, kreativnost in sodelovanje.

Iz navedenega lahko povzamem, da je projektni tim pomemben dejavnik uspeha projekta. Ključno vlogo pri izbiri, motiviranju, usmerjanju in spodbujanju sodelovanja ima projektni manager. Njegova vloga in funkcija je kompleksna in zahteva posebne lastnosti in sposobnosti posameznika v vlogi projektnega managerja.

### **2.1.3.5 Pokrovitelj (sponzor, boter) projekta**

Različni avtorji vlogo pokrovitelja oziroma sponzorja projekta opredeljujejo podobno. Sponzor projekta je posameznik ali skupina znotraj ali zunaj podjetja (kjer se projekt izvaja), ki projektu zagotavlja finančne vire, v denarju ali stvareh (PMBOK, 2000, str. 16).

Pokrovitelj projekta so osebe, skupine ali združbe, ki so zainteresirane za izvedbo projekta, čeprav v njem ne sodelujejo. So pa vključene v financiranje projekta, pogosto tudi v usmerjanje projekta (Rozman, 2002, str. 61). Sponzor projekta je lahko oseba, ki dejansko naroči izvedbo projekta. Ta oseba je lahko hkrati tudi naročnik, vendar je običajno to tretja oseba, ki kasneje v projektu ne sodeluje (Lewis, 2000, str. 6).

Torej je sponzor pomembna oseba, ki vpliva na delovanje projekta. Tako je že v začetnih fazah izvedbe projekta potrebno posebno pozornost posvetiti razumevanju njegovih zahtev in usmeritev ter tudi tistih, ki niso jasno izražene. Na ta način zagotovimo izvedbo projekta na način, ki bo v celoti zadovoljil potrebe sponzorja in bo uspešen.

## 2.1.4 Življenjski cikel projekta

Ker so projekti po naravi edinstveni in začasni, kot takšni vsebujejo določeno tveganje. Podjetja, ki izvajajo projekte, zato le-te razdelijo v več faz, da bi s tem dosegla boljšo kontrolo nad njimi in omogočila lažjo pripravo na faze že pred začetkom le-teh. Skupek vseh faz projekta imenujemo življenjski cikel projekta (PMBOK, 2000, str. 11).

Vsaka faza projekta je sestavljena iz enega ali več ciljev, ki jo sestavljajo. Ob zaključku posamezne faze se običajno izvede presoja oziroma preverjanje ciljev, ki so fazo sestavljali, z namenom, da se določi, ali naj se projekt nadaljuje v naslednjo fazo in ali je potrebno izvesti popravke. Zaključki posameznih faz so, na primer, študija izvedljivosti, podroben načrt izdelka, delujoč prototip ipd. Ob prehodu v naslednjo fazo se, poleg ocene rezultata te faze, opravi tudi presoja časovnega in stroškovnega vidika projekta. Konec faze po navadi imenujemo odločitvena vrata projekta.

Število faz in njihovo poimenovanje je odvisno od vsebine in velikosti projekta. Tako v literaturi zasledimo razpon števila faz od štiri pa tudi do dvanajst in več. Vsak projekt ima tri skupine faz:

- Začetno ali inicialno fazo, v kateri se projekt vzpostavi.
- Eno ali več vmesnih faz izvedbe projekta.
- Zaključno fazo projekta, pri kateri projekt zaključimo in rezultate projekta predamo v uporabo.

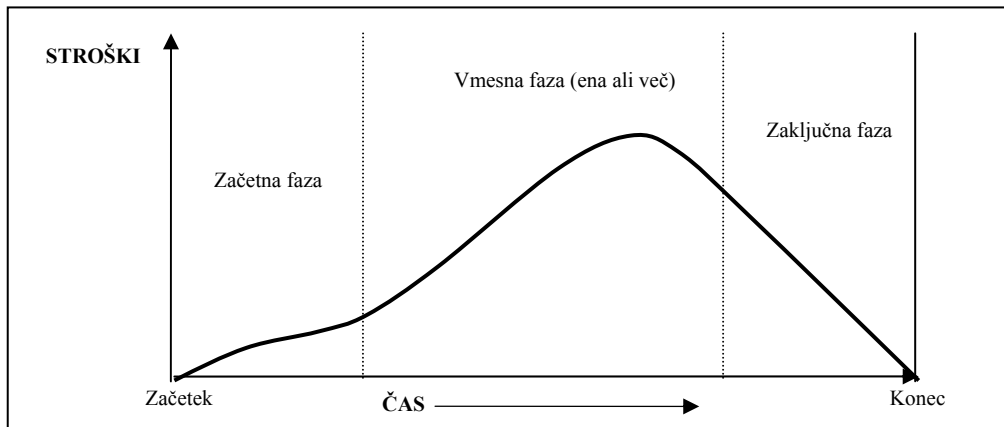
Ugotovljeno je, da ne obstaja popolnoma enak model življenjskega cikla za vse projekte, ampak obstaja več modelov, ki drug drugega dopolnjujejo. Pogosto je tudi prekrivanje posameznih faz življenjskega cikla. V sliki 1 prikazujem življenjski cikel projekta z navedenimi osnovnimi fazami.

Ne glede na število in vsebino faz projekta ima življenjski cikel projekta naslednje lastnosti:

- Višina porabe virov (časa, napora in sredstev) je v začetnih fazah nizka, v nadaljevanju projekta narašča in strmo pada, ko se projekt približuje koncu. Ta vzorec je prikazan na sliki 1.
- Verjetnost uspešnega zaključka projekta je najnižja, medtem ko sta tveganje in negotovost najvišja v začetnih fazah projekta. Verjetnost uspešnega zaključka projekta progresivno narašča z nadaljevanjem projekta.
- Sposobnost, da naročnik projekta vpliva na lastnosti in končne stroške, je najvišja v začetnih fazah projekta in progresivno pada z nadaljevanjem projekta. K temu največ prispeva dejstvo, da stroški sprememb in popravkov naraščajo z nadaljevanjem projekta.

Opozoriti je potrebno na previdnost pri razlikovanju med življenjskim ciklom projekta in življenjskim ciklom izdelka. Običajno je življenjski cikel projekta le ena izmed faz življenjskega cikla izdelka, katerega lastnosti obravnavam v tretjem poglavju magistrskega dela, kjer nakažem tudi povezavo med konceptoma.

Slika 1: Življenjski cikel projekta



Vir: PMBOK, 1996, str. 12.

## 2.2 PROJEKTNI MANAGEMENT

### 2.2.1 Opredelitev in funkcija projektnega managementa

Opredelitev projektnega managementa izhaja iz opredelitve projekta in opredelitve managementa. Projekt sem podrobno že obravnavala, v nadaljevanju pa povzemam tudi nekatere opredelitve managementa.

Opredelitev managementa (ravnanja) povzemam po Lipovcu (1987, str. 136): Ravnanje (management) je organizacijska funkcija in proces:

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

Tudi Rozman (2004, str. 207) opredeljuje management kot usklajevanje tehnično razdeljenega dela. Management zagotavlja smotrnost doseganja ciljev združbe, na primer podjetja. To zagotavlja tako, da planira celotno poslovanje (si ga smiselno zamišlja naprej), zatem planira delovanje posameznikov (si zamišlja razmerja med njimi ali organizacijo), uveljavlja zamišljeno v procesu kadrovanja ali širše ravnanja z zmožnostmi članov združbe ter v procesu vodenja (angl. leadership); sledi neposredna izvedba, ki jo spremljata tako kontrola (prizadevanje, da se planirano uresniči) delovanja posameznikov kot celotne združbe.

Opredelitve projektnega managementa v strokovni literaturi se delijo na procesne in tehnične. Procesne opredelitve poudarjajo planiranje, uveljavljanje in kontroliranje ali podobno

razčlenjen proces. Tehnične opredelitve pa poudarjajo pomen usklajevanja rokov, ljudi in drugih poslovnih prvin. V nadaljevanju navajam le nekaj opredelitev.

Projektni management je uporaba znanj, veščin, orodij in tehnik pri izvajanju projektnih aktivnosti, s ciljem doseči in preseči potrebe in pričakovanja vseh zainteresiranih pri uresnitvi projektov. Ravnanje projektov izvajamo z uporabo procesov začenjanja (angl. initiating), planiranja, uveljavljanja (angl. executing), kontroliranja in zaključevanja (angl. closing) (PMBOK, 2000, str. 6).

Projektni management je proces integriranja vsega, kar je potrebno storiti (tipično z uporabo posebnih tehnik projektne managementa), ko projekt napreduje skozi svoj življenjski cikel (od koncepta do predaje učinkov v uporabo), za zadovoljitev ciljev projekta (Burke, 1999, str. 3).

Proces projektne managementa sestoji iz planiranja, organizacije, vodenja in kontrole projekta (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 158). Novejša delitev, ki jo je razvil Rozman (2000, str. 10), pa razčlenjuje proces projektne managementa nekoliko drugače. Projektni management je organizacijski proces, sestavljen iz planiranja, uveljavljanja in kontroliranja.

Projektni management združuje sisteme, tehnike in ljudi za končanje projekta znotraj postavljenih ciljev (čas, denar in kakovost) (Baker, 2000, str. 14).

Projektni management je koncepcija vodenja. Gre za to, da se za čas trajanja projekta odredi centralna odgovornost za projekt, ki se na ustrezen način institucionalizira in organizira v obliki projektne organizacije. Upravljanje in vodenje projektov je problem in umetnost, kako izvesti projekt s sodelovanjem ljudi v neki organizaciji v dogovorjenem roku, z določenimi proizvodnimi sredstvi in želenim učinkom. Po tej obrazložitvi se upravljanje in vodenje projektov razlaga z dveh vidikov: z vključevanjem ljudi in kontrole njihovega obnašanja pri oblikovanju in izvajanju projektov ter z vključevanjem sredstev za izvedbo projekta (Hauc, 1982, str. 172).

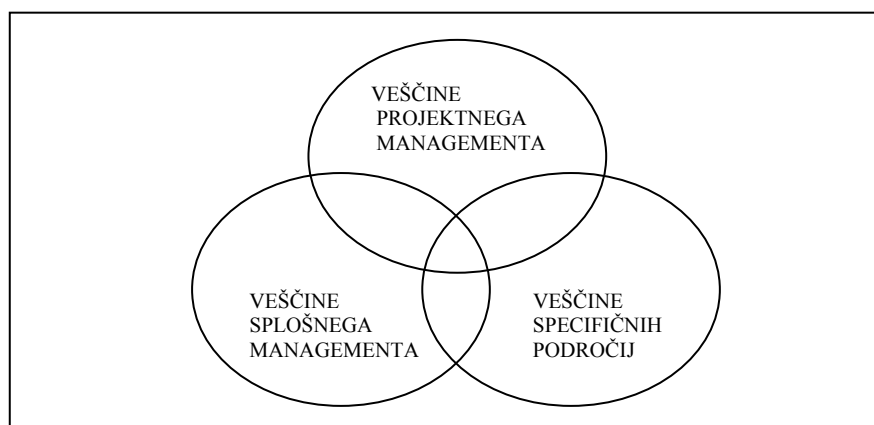
Povzamem lahko, da je bistvo projektne managementa v usklajevanju aktivnosti, ljudi, sredstev in rokov v okviru projekta. Usklajevanje aktivnosti ima za uspešnost projekta ključno vlogo, saj projekt sestavlja množica medsebojno povezanih aktivnosti, zato je v veliki meri prav od njihove učinkovite uskladitve v projektu odvisna tudi njegova uspešnost. Aktivnosti je potrebno usklajevati tako, da bo projekt zaključen v dogovorjenem roku, stroških in kakovosti. Izvedba posameznih aktivnosti projekta zajema sodelovanje in povezovanje strokovnjakov z različnih področij, ki jih projektni manager vključi v projektni tim. Projektni management je še posebej usmerjen k vodenju projekta, ki je pomemben del projektne managementa, pomeni pa vplivanje na obnašanje in delovanje projektne udeležencev in usmerjanje njihovega delovanja k postavljenim ciljem projekta.

Metode in tehnike, uporabljene v projektnem managementu, so sestavljene iz treh različnih, a med seboj sodelujočih področij:

- Metode, tehnike in veščine, uporabljene v splošnem managementu (angleško: general management), kot so, na primer, planiranje, delegiranje, vodenje, koordiniranje, komuniciranje, motiviranje, kontroliranje in nadzor. Prav tako vključuje nekatere podporne procese, kot so pravna podpora, kadrovanje.
- Metode in tehnike specifičnega področja, v katerem projekt deluje, na primer specialna znanja o razvoju proizvodov, načrtovanju zgradb ... Tovrstna specialna znanja običajno zagotavljajo specializirani funkcijski oddelki podjetja, v okviru katerega poteka projekt.
- Metode in tehnike, uporabljene v projektnem managementu, na primer mrežni diagrami in tehnike planiranja, ocena in klasifikacija projektnih tveganj, identifikacija in ocena vplivnih udeležencev projekta ...

Na sliki 2 prikazujem prekrivajoča se področja veščin projektnega managementa.

Slika 2: Metode, tehnike in veščine, ki se uporabljajo v okviru projektnega managementa



Vir: Burke, 1999, str. 4.

Z uporabo metod, tehnik in veščin vseh treh naštetih področij, ki se med seboj delno prekrivajo, ter timskim delom sodelujočih pri projektu, zagotavljamo izvedbo projektnih nalog na način, ki omogoča doseganje ciljev projekta in njegov uspešen zaključek.

## 2.2.2 Značilnosti in proces projektnega managementa

### 2.2.2.1 Značilnosti projektnega managementa

V strokovni literaturi in praksi številnih podjetij, ki uporabljajo projektni način dela, ni enotnega pristopa, ki bi zagotavljal, da bo uporaba projektnega managementa uspešna. Uspeh je odvisen od številnih dejavnikov, aktivnosti in vlog, pa tudi od vlaganj v uspešno implementacijo tehnik v konkretnem podjetju. Projektni management ima zelo pomembno vlogo predvsem pri vodenju projektnega tima. Randolph (1992, str. 5) navaja deset pravil, ki jih mora projektni management v podjetju upoštevati, da bo tim uspešno zaključil projekt:

- postaviti jasen cilj,
- opredeliti naloge,
- postaviti mejnike - kontrolne točke, aktivnosti, odnose in časovne predpostavke,
- postaviti roke dokončanja,
- pomagati pri razvijanju osebnosti posameznikov, ki so člani tima,
- spodbujati pripadnost in navdušenje članov tima,
- o projektu informirati vse člane tima in ostale zainteresirane osebe,
- spodbujati ljudi z dogovori,
- spodbujati sebe in druge,
- imeti kreativni pristop pri reševanju problemov.

Avtor navaja, da je z upoštevanjem teh priporočil projektno delo zagotovo dobro opravljeno in so doseženi cilji projekta.

### **2.2.2.2 Proces projektne managementa**

Procesi projektne managementa potekajo v vseh vrstah projektov in jih lahko uvrstimo v naslednje skupine:

- Začetni - inicialni procesi, ki vsebujejo aktivnost odobritve projekta ali njegove posamezne faze. V teh procesih se vzpostavi in odobri projekt, imenuje se projektne manager ter opredelijo se glavni cilji in stroški projekta.
- Proces planiranja: Planiranje je najprej planiranje ciljev in namena projekta, kot ga določi naročnik. Zatem je planiranje organizacije, to je predvsem planiranje rokov, zaposlenih, sredstev in stroškov, planiranje vključenih skupin in mesta projekta v podjetju (Rozman, 2002, str. 11).
- Proces uveljavljanja (angl. executing) vsebujejo vse aktivnosti za doseg cilja projekta. Ti procesi vsebujejo štiri glavne elemente:
  1. *Kadrovanje*: Obsega iskanje in pridobivanje ustreznih strokovnjakov, izbiro kandidata za posamezno delovno mesto, usposabljanje in izobraževanje, ocenjevanje uspešnosti dela in načrtovanje dela (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 198). Najbolj pomemben je postopek kadrovanja projektne managerja, ker je njegova vloga ključna za uspeh projekta. Seveda pa ne moremo zanemariti niti vloge pravilnega kadrovanja članov projektne tima.
  2. *Vodenje*: Opredelimo ga kot vplivanje na obnašanje in delovanje posameznika ali skupine v podjetju in s tem usmerjanje njihovega delovanja k postavljenemu cilju (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 212). V projektih običajno vodenje poteka na participativen, demokratičen način in ne temelji na moči položaja. Manager mora s svojim znanjem in osebnostjo doseči, da bodo udeleženci projekta sledili skupnemu cilju.
  3. *Komuniciranje*: Osnova za učinkovito komunikacijo v projektne timu so zaupanje, enakost in vzajemnost, s čimer se povečuje raven potrebnega vzdušja in ustvarjalnost celotnega tima.

4. *Motiviranje*: Projektni manager mora identificirati in uporabiti motivacijske dejavnike, ki bodo člane tima vodili k zadovoljevanju potreb.

- *Procesi kontroliranja*: Zagotavljajo doseganje zastavljenih ciljev z uporabo rednega nadzora nad doseženim in primerjavo opravljenega z načrtovanim. Na podlagi ugotovljenih odmikov izvedemo ukrepe za njihovo odpravo. V procesu kontrole kontroliramo s strani naročnika postavljene cilje in to kontrolo imenujemo kontrola učinkov ali kontrola kakovosti. Sledi kontrola organizacije, ki obsega kontrolo rokov, stroškov, zadolžitev, odgovornosti itd. (Rozman, 2002, str. 11)
- *Procesi zaključevanja*: Predstavljajo pregled rezultatov in dosežkov, zapiranje nalog in razpustitev projektnega tima, pa tudi analizo izvajanja projekta, da bi iz analize lahko izluščili dobre prakse za projekte v prihodnosti.

Posamezni procesi se med seboj prekrivajo, proces kontrole pa je tisti, ki je vezni člen med vsemi procesi od začetka do konca projekta.

### **2.2.3 Vloga projektnega managerja**

#### **2.2.3.1 Znanja, sposobnosti, osebnostne lastnosti projektnega managerja**

Dogajanja v poslovnem svetu ob koncu prejšnjega in v začetku tega tisočletja kažejo na to, da prehajamo iz informacijske družbe v družbo stalne konkurenčnosti. Načrtovanje razvoja in poslovanja nasploh je usmerjeno v večanje konkurenčnosti, kar zahteva od podjetij iskanje in uvajanje novih rešitev. Uspešno izvajanje projektov je tako eden izmed pomembnih pogojev za večanje konkurenčnosti. Glede na številne raziskave v tujini so eden najpomembnejših dejavnikov pri zagotavljanju uspešnih projektov tudi ustrezno usposobljeni kadri, kjer je še posebej izpostavljen projektni manager, poleg ostalih sodelavcev v okviru projektne organizacije (Hauc, 1999, str. 4).

Vendar moramo najprej izpostaviti in razrešiti vprašanje o osnovnem znanju projektnega managerja. Znanja, ki jih potrebuje projektni manager v vseh fazah projekta, lahko razdelimo na tri področja (Černetič, 1997, str. 180):

- *Tehnična znanja* iz posamezne stroke. To so znanja, ki pomenijo sposobnost upravljati ustrezna orodja, postopke in metode posameznih strok. Ta znanja so povezana z vsebino posameznih strok.
- *Znanja o medsebojnih odnosih*. Ta znanja pomenijo sposobnost za delo z ljudmi, za razumevanje in motiviranje posameznikov ali skupin.
- *Konceptualna znanja* usklajevanja in povezovanja zamisli in dejavnosti, ustvarjalne in organizacijske sposobnosti.

Tudi Kerzner (2004, str. 231) navaja tri osnovne zvrsti znanj projektnega managerja in poudarja, da so bili v preteklosti projektni managerji usmerjeni predvsem na pridobivanje tehničnih znanj in delno znanj s področja medsebojnih odnosov. V sodobnem projektne managementu pa se zaradi vse večje orientacije potrebuje projektnega managerja, ki je



sposoben povezati ideje, ljudi in skupine tudi v mednarodnem okolju, ima dobro managersko znanje in pozna zakonitosti poslovanja podjetij. Vse bolj zaželeno so predvsem znanja s področja managementa tveganj pri projektih.

V pregledu znanj projektnega managerja Project Management Institute navaja naslednja potrebna področja znanj (PMBOK, 2000, str. 8):

- management celovitosti projekta,
- management obsega projekta,
- management časa v projektu,
- management stroškov projekta,
- management kakovosti projekta,
- management ljudi pri projektu,
- management komuniciranja v projektu,
- management tveganj projekta,
- management oskrbe pri projektu.

Poleg naštetih znanj, ki jih mora projektni manager obvladati, se od dobrega projektnega managerja pričakuje, da ima še posebej razvite osebnostne lastnosti, ki mu omogočajo, da sodeluje s člani projektnega tima in jih vodi, motivira v smeri zastavljenih ciljev projekta. Poleg tega mora učinkovito reševati konflikte, ki se v okviru delovanja tima pojavijo ter imeti jasen model reševanja problemov. Po nekaterih raziskavah je kar 80 % lastnosti dobrega projektnega managerja povezanih z njegovo čustveno inteligenco in le 20 % z intelektualnimi vrtilinami. Prevladujoče osebnostne lastnosti dobrih projektnih managerjev so:

- Optimizem, pozitivna naravnost.
- Strastna predanost delu.
- Jasne in učinkovite komunikacijske sposobnosti, čustveno izražanje.
- Sposobnost reševanja problemov, tako tehničnih kot tudi medosebnih konfliktov. Projektni manager mora čim prej zaznati problem, izbrati najugodnejšo rešitev le-tega in jo nemudoma uvesti.
- Vizionarstvo.
- Sposobnost motiviranja, usmerjanja ljudi.
- Pogajalske sposobnosti: so ključne v fazi zagotavljanja virov za projekt kot tudi kasneje, ko prihaja do sprememb, ki vplivajo na stroškovno ali časovno komponento projekta.
- Sposobnost razumevanja in vplivanja na organizacijo. Še posebej v večjih organizacijah mora projektni manager poznati formalne in neformalne strukture odločanja v organizaciji, v okviru katere se izvaja projekt. Poleg tega mora imeti sposobnosti vplivanja, moči in politike.

Iz opisanega in pomembnosti vloge projektnega managerja zaključujem, da je nabor znanj, veščin in potrebnih osebnostnih lastnosti projektnega managerja dokaj širok in kompleksen, zato mora management podjetja posvečati veliko pozornosti postopku njegove izbire.

### **2.2.3.2 Vloga projektne managerja**

Projektni manager je ključna oseba v projektu, ki je v celoti odgovorna za izvedbo projekta v skladu z zastavljenimi projektnimi zahtevami. Zelo enostavna opredelitev vloge projektne managerja je, da mora projektni manager v načrtovanem času, z načrtovanimi viri in finančnimi sredstvi projekt pripeljati do uspešnega konca.

Naloga projektne managerja je koordinacija in integracija vseh aktivnosti, sredstev in sodelujočih do uspešno zaključenega projekta (Burke, 1999, str. 9).

V okviru svoje vloge projektni manager izvaja naslednje naloge (Lewis, 2000, str. 349):

- Planiranje projekta (strateško in taktično). V okviru te vloge projektni manager razvije preliminarno študijo s projektnim timom, identificira problem, zahteve in obseg projekta, razvije projektni plan, oceni potrebne vire, faze in časovni okvir posameznih aktivnosti ter razdeli aktivnosti projekta med vire glede na njihove veščine in sposobnosti.
- Kontrola in korekcija projekta. V okviru te naloge projektni manager spremlja status in napredek posameznih aktivnosti ter primerja opravljeno delo glede na ključne kriterije uspeha. Poleg tega projektni manager kontrolira morebitne zahteve za spremembe projekta, meri kakovost opravljenega dela glede na zahteve in izvaja pregled projekta.
- Vodenje projektnega tima. V okviru te naloge projektni manager vključuje posameznike v projektni tim, delegira naloge tem članom, postavlja kriterije in cilje za delo, priznava in spodbuja dosežke članov tima in tima kot celote ter redno organizira sestanke tima.
- Vzpostavljanje partnerskega odnosa z naročnikom. Partnerski odnos z naročnikom zajema skupno opredelitev ciljev projekta, ključnih rezultatov in uskladitev le-teh, sprotno reagiranje na naročnikove zahteve, spremembe, želje ter redno obveščanje naročnika o stanju projekta.

Za razliko od funkcijskih managerjev, ki so odgovorni za posamezno funkcijo (trženje, informatika, finance ...) v podjetju, je manager projekta odgovoren za projekt, ki obsega različne funkcije v podjetju. Manager zato pri svojem delu uporablja sintetični pristop delovanja, ker poskuša projekt videti kot celoto povezanih aktivnosti, medtem ko funkcijski managerji običajno uporabljajo veščine analitičnega pristopa pri delu. Projektni manager mora imeti ustrezne odnose s funkcijskimi managerji in višjim managementom v podjetju, ker zagotovitev potrebnih virov za projekt zavisi predvsem od njih (Meredith, Mantel, 1995, str. 110-111).

### **2.2.4 Projektom naklonjena organizacijska kultura**

Nekateri avtorji s področja projektne managementa (Rozman, 2003, str. 33) navajajo, da je med dejavniki, ki vplivajo na to, da se številni projekti končajo neuspešno, poleg ostalih, tudi dejavnik kulture podjetja ali organizacije, kjer projekti nastajajo. Iz tega razloga bom v tem poglavju obravnavala opredelitev organizacijske kulture in njen vpliv na uspešnost projekta.

Organizacijska kultura je celovit sistem norm, vrednot, predstav, prepričanja in simbolov, ki določa način obnašanja in odzivanja na potrebe vseh zaposlenih in s tem oblikuje pojavno obliko nekega podjetja (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 169). Številne opredelitve drugih avtorjev zgornji opredelitvi ne nasprotujejo, pač pa poudarjajo le nekatere druge poudarke, kot na primer Daft in Noe (2001, str. 586-587), ki kulturo opredelita kot skupino ključnih vrednot, predpostavk, verovanj, razumevanja in norm, ki jih delijo člani kolektiva in jih prenašajo na nove člane.

Kultura sestoji iz več ravni glede na to, kako lahko ravni opazimo. Avtorji navajajo dve do štiri ravni (Rozman, 2003, str. 35). Najpogosteje so ravni kulture prikazane na treh ravneh, in sicer kot vidna raven, ki jo sestavljajo izdelki človeške roke, simboli, slogani, ceremonije; manj vidna raven, ki jo predstavljajo vrednote in povsem skrita raven predpostavk. Pričakujemo lahko, da so vrednote, ki podpirajo projekte in doseganje njihovih ciljev, povezane z značilnostmi projektov.

Za nadaljnje proučevanje in obravnavo v magistrskem delu je najbolj zanimiv vpliv organizacijske kulture na uspešnost projekta.

Obstaja več delitev kulture, vendar je bistvenejše od delitve to, da mora biti organizacijska kultura takšna, da podpira štiri osnovne lastnosti in vrednote projektne managementa, in sicer (Kerzner, 2004, str. 375):

- sodelovanje,
- timsko delo,
- zaupanje in
- učinkovito komuniciranje.

V nadaljevanju navajam vrednote v podjetju, ki so projektom naklonjene (Rozman, 2003, str. 36):

- delo v ekipi in poistovetenje posameznika z ekipo,
- ustvarjalnost in inovativnost, prevzemanje tveganja za odločitve,
- usmerjenost v rezultate in ne v proces: vodoravno in obsežno komuniciranje,
- razumevanje konfliktov in njihovo toleriranje,
- medsebojno zaupanje,
- usmerjenost v uporabnika, pomembnost znanja in procesa učenja,
- prožnost in prilagodljivost pri delu, samostojnost pri delu,
- neformalnost v medosebnih odnosih in majhne razlike v moči in statusu.

Poleg pozitivnih vplivov kulture na projekte obstajajo tudi negativni vplivi oziroma razlogi, ki lahko vplivajo na to, da kultura projektom ni naklonjena (Rozman, 2003, str. 36-37):

- V podjetjih se razvije najprej kultura, ki je naklonjena predvsem ponavljajoči se proizvodnji (poudarek na povečevanju količin in zniževanju stroškov, podpora

opravljanju del in ne toliko rezultatom, večja storilnost ...) in je nasprotna projektni kulturi (neprestano spreminjanje in prilagajanje).

- Veliko zaposlenih v podjetjih dela sočasno pri projektih in ponavljajoči se proizvodnji, saj je to osnova projektno matrične organizacije, neprestano prilagajanje eni ali drugi kulturi pa zahteva veliko napora. Kultura projektov je zato delna kultura, v kateri nekateri delujejo, drugi, predvsem managerji podjetja, pa jo morajo razumeti. Lahko se pojavi kultura, ki nima izrazitih značilnosti niti ene niti druge kulture.
- Projektom naklonjena kultura poudarja ustvarjalnost in inovativnost, za kateri nekateri managerji mislijo, da sta nezdržljivi z učinkovitostjo, čeprav gre le za drugačen način doseganja le-te.
- Na kulturo poleg situacijskih spremenljivk močno vplivajo managerji in ustanovitelji podjetja in nacionalna kultura. Oba dejavnika v slovenskih podjetjih nista najbolj naklonjena projektom in projektni kulturi.
- Vrednote se v posameznih fazah ravnanja projektov razlikujejo; projektom naklonjene vrednote se pojavljajo v fazah planiranja in razmišljanja o projektu nasploh, pri sami fazi izvedbe projekta pa so bolj prisotne druge vrednote kot na primer točnost, učinkovitost ipd.

Povzamem lahko, da je kultura pomemben razlog za nedoseganje ciljev projekta. Managerji si morajo prizadevati, da bi kultura v njihovem podjetju postala projektom naklonjena in delovati v tej smeri. Proces spreminjanja kulture je dolgotrajen in kompleksen, lahko traja tudi več let. Sestavljen je iz analize obstoječe kulture, določitve zaželene kulture in iz procesa spreminjanja kulture v smeri zaželene.

## **2.3 ORGANIZACIJA PROJEKTOV IN NJIHOVO VKLJUČEVANJE V ORGANIZACIJSKO STRUKTURO PODJETJA**

Temelje klasične industrijske organizacije sta v začetku prejšnjega stoletja postavila Fayol in Taylor. Osnovne značilnosti teh oblik organizacije se kažejo v izraziti hierarhični strukturi z veliko nivoji odločanja. Takšna organizacija pa je toga in slabo prilagodljiva potrebam sodobnega sveta, ki je dinamičen in zahteva sposobnost hitrega odziva na dogajanja na trgu, razvoja, specializacije ... Zato so se kot odgovor na neustrezne klasične organizacijske oblike vedno bolj uveljavile novejšie oblike organiziranosti, ki podpirajo projektni način dela. Namen poglavja je obravnavati osnovne pojme organizacije projektov in njihovo vključevanje v organizacijsko strukturo podjetja, pa tudi predstavitev možnih oblik organizacije projektov z njihovimi prednostmi in slabostmi ter kriteriji izbire ustrezne organizacijske oblike.

### **2.3.1 Opredelitev organizacije projektov**

Da bi lahko temeljito proučili organizacijo projektov in njen vpliv na uspešnost le-teh, moramo najprej opredeliti osnovne pojme organizacije.

V literaturi zasledimo številne opredelitve in pomene pojma organizacija. Organizacija je sestav medsebojnih razmerij med ljudmi, ki s to povezavo v strukturo postanejo člani s tem nastale združbe. Zagotavljajo obstoj in posebne značilnosti s tem omogočeni združbi ljudi ter smotrno uresničevanje v strukturi usklajenih ciljev delovanja združbe. Vezano na podjetje pa je "organizacija podjetja sestav razmerij med ljudmi, člani podjetja, ki zagotavljajo obstoj, družbenoekonomske in druge značilnosti podjetja ter smotrno uresničevanje ciljev podjetja" (Lipovec, 1987, str. 35).

Zgornja opredelitev ima dva dela. V prvem delu Lipovec opredeljuje statični del - strukturo, ki je sestav razmerij med ljudmi in je bistvo organizacije. V drugem delu opredelitve pa predstavlja gibanje. Je proces, ki zagotavlja smotrnost.

Oblikovanje organizacije lahko opredelimo kot zamišljanje, vzpostavljanje in tudi neformalno nastajanje razmerij, ki tvorijo organizacijsko strukturo. Organizacijska struktura je mreža ali sestav razmerij med člani organizacije (Lipovec, 1987, str. 60). Organizacijsko strukturo razdelimo na štiri enovite strukture, in sicer na tehnično, oblastno, komunikacijsko in motivacijsko.

Tudi Rozman (2000, str. 4) utemelji organizacijo kot množico razmerij med ljudmi, ki zagotavljajo obstoj in razvoj podjetja ter smotrnost doseganja njegovega cilja. Organizacijo členi na organizacijsko strukturo in procese.

Z organizacijo projektov mislimo predvsem na to, kako projekte, ki jih izvajamo v podjetju, vključujemo v organizacijsko strukturo podjetja. Projekt vključujemo v celovito organizacijsko strukturo z namenom, da se zagotovijo vse zmožljivosti.

Cilj projektne organizacije je kombiniranje zadostnih virov (ljudi, materialov, opreme, finančnih sredstev), ki jih zahteva izvedba projekta, da so uspešno doseženi njegovi cilji. Projektne organizacije mora torej zagotoviti najustreznejše zmožljivosti. Izbira tipa projektne organizacije je prvi korak, da se zagotovi uspešno izvajanje projektov (Turner, 1993, str. 134).

Ker mora organiziranost projektov omogočati učinkovito povezanost projekta s podjetjem, je pri organizaciji projektov potrebno upoštevati obstoječo organizacijsko strukturo podjetja, v kateri izvajamo projekt. Projekt organiziramo tako, da izvajanje le-tega ne moti bistveno rednega delovnega procesa v podjetju, hkrati pa tako, da projekt poteka skladno s časovnim planom, kakovostjo izvedbe in predvidenimi stroški.

Odločitev o tem, kako se bomo organizirali pri izvajanju določenega projekta, je odvisna predvsem od obstoječe organizacije, njene velikosti in sposobnosti, da sprejema projekt, od velikosti, pomembnosti in trajanja projekta, usposobljenosti in razpoložljivosti kadrov, rokov in načrtovanega števila projektov.

V strokovni literaturi s področja organizacijske teorije zasledimo več različnih pojavnih oblik organizacijske strukture, ki so uporabne tudi na področju projektne organizacije. Vsaka oblika

organizacijske strukture ima za izvedbo projekta določene prednosti in slabosti, tako da ne moremo za nobeno od njih vnaprej trditi, da je najboljša. V nadaljevanju si bomo podrobneje ogledali tri organizacijske strukture, ki po navadi nastopajo kot krovne organizacijske strukture projektov. To so:

- poslovno-funkcijska organizacijska struktura,
- čista projektna organizacijska struktura,
- projektno-matrična organizacijska struktura.

## **2.3.2 Načini vključevanja projektov v organizacijsko strukturo**

### **2.3.2.1 Vključitev projektov v poslovno-funkcijsko organizacijsko strukturo**

Poslovni proces v poslovno-funkcijski organizacijski strukturi je organiziran po posameznih poslovnih funkcijah. Zaposleni so razvrščeni v hierarhično strukturo, kjer so na prvem nivoju običajno oddelki, katerih naloge so zaokrožene v obliki faze delovnega procesa (na primer nabavni, proizvodni, finančni, prodajni oddelk ...). Meje med oddelki so jasno začrtane in zaposleni v nižjih hierarhičnih ravneh praviloma ne sodelujejo med seboj, ampak se problematika, povezana z delovanjem več funkcij, posreduje na ustrezne višje nivoje odločanja in nazaj. Vsak zaposleni poroča samo enem nadrejenemu.

Ko govorimo o uvedbi projektnega načina dela v okviru poslovno-funkcijske organiziranosti, ločimo dve vrsti projektov:

- Projekte, katerih obseg ne presega meja poslovne funkcije ali pa se izven nje opravi le manjši del projektne naloge.
- Projekte, ki v svojem obsegu zajemajo naloge z več različnih funkcijskih področij, saj obravnavajo katerega od osnovnih poslovnih procesov podjetja, znotraj katerega se delovne naloge posameznih funkcijskih oddelkov dopolnjujejo.

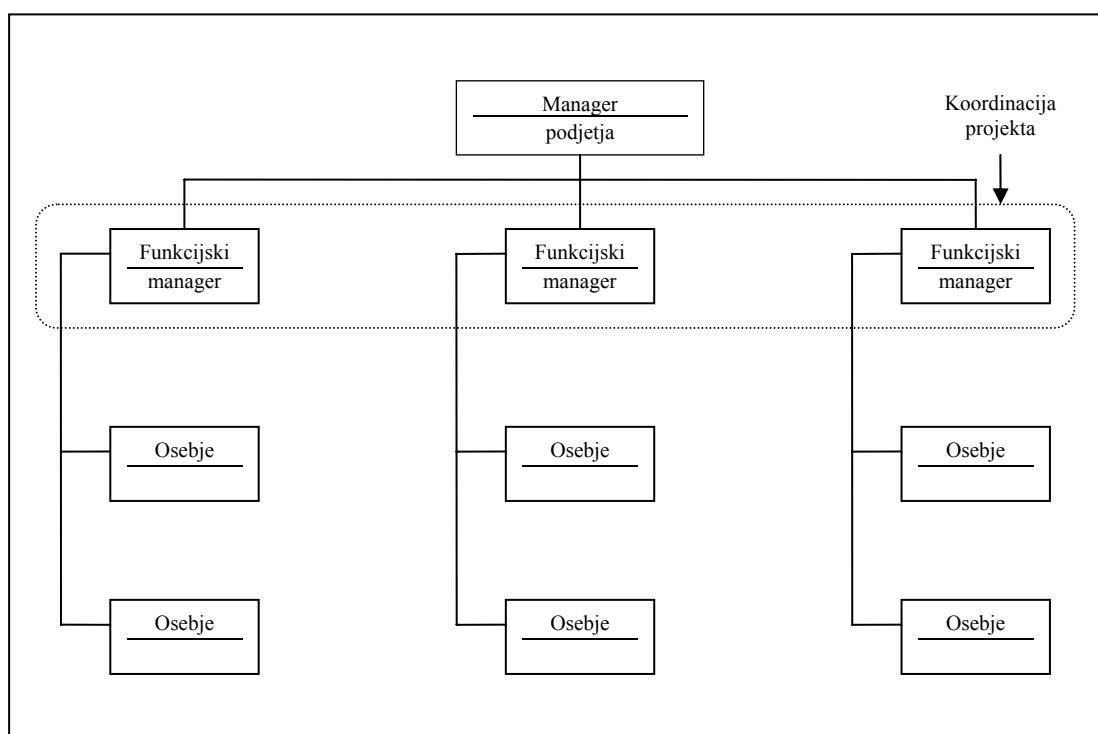
V primeru izvedbe projekta, katerega obseg je omejen znotraj meja funkcijskega oddelka, ni potrebe po koordinaciji med različnimi poslovnimi funkcijami ali pa je ta potrebna le v manjšem obsegu. V tem primeru ima izvedba projekta v okviru ene poslovne funkcije naslednje prednosti (Burke, 1999, str. 259):

- Znotraj ene funkcije je organiziranost preprosta.
- Odgovornosti in pooblastila so jasna, avtoriteto ima manager tiste funkcijske enote, kjer se izvaja projekt.
- Komunikacijske poti znotraj oddelka so kratke in omogočajo učinkovito komunikacijo.
- Funkcijske enote imajo dovolj tehničnega znanja: prenos znanja znotraj oddelka je omogočen.
- Zaposleni se po zaključku projekta usmerijo v svoje običajno delo v oddelku.
- Znotraj oddelka so vzpostavljene običajne poti razvoja kariere posameznikov, razvoj kariere zaradi dela pri projektu ni oviran.
- Motivacija, ocena dela in njegovo planiranje se izvaja znotraj enega samega oddelka.

Tako je v primeru predvsem manjših projektov, ki se izvajajo pretežno v enem oddelku podjetja, možno zagotoviti uspešnost projektov, hkrati pa tudi učinkovito izrabo človeških virov, ker lahko zaposlene po potrebi hitro premeščamo na druge naloge.

V primeru, ko projekt pokriva obsežno delovno nalogo, ki se izvaja znotraj več poslovno-funkcijskih oddelkov, pa postane glavni problem pri izvajanju projekta učinkovita koordinacija projektov med različnimi funkcijskimi oddelki. Večina težav izvira iz dejstva, da v tej organizaciji ni odgovornega nosilca za celoten projekt. Prav tako zaradi parcialnega pogleda funkcijskih enot ponujene rešitve ne optimizirajo rezultata projekta kot celote. Tudi komunikacija med oddelki in do kupca je ovirana, prav tako je proces odločanja počasen. Kot dopolnitev te organizacijske oblike se je iz navedenih razlogov uveljavila vloga projektnega koordinatorja. Ta koordinator je direktno odgovoren glavnemu managerju v podjetju, vendar je njegova vloga omejena na informiranje, planiranje in posvetovanje. Nima večjih pooblastil in možnosti neposrednega vpliva na poslovno-funkcijske managerje ali na člane tima. Primer takšne organizacije prikazujem na sliki 3.

Slika 3: Projekt v poslovno-funkcijski organizacijski strukturi



Vir: PMBOK, 2000, str. 20.

Bistvene prednosti takšne organiziranosti so (Meredith, Mantel, 1995, str. 153-155):

- Z ustreznim kadrovanjem za projekte lahko boljše, enakomernejše izrabimo delo strokovnjakov, ki lahko sodelujejo pri več projektih hkrati.
- Omogočena je kontinuiteta dela v tehnološkem, administrativnem in proceduralnem smislu, tudi v primeru, ko projektni sodelavec zapusti projekt ali podjetje (fluktuacija).

- Posameznemu sodelujočemu strokovnjaku, ki mu delo pri projektu predstavlja strokovni izziv, s tem omogočimo napredovanje, saj ima še vedno trdne vezi s svojo funkcijsko enoto.

Med slabosti te organizacijske strukture pa uvrščamo (Meredith, Mantel, 1995, str. 155):

- Glavna pomanjkljivost je, da zaradi ponavljajočega delovnega procesa, ki ga izvaja poslovno-funkcijska enota, naročnik projekta oziroma kupec in njegov projekt nista v središču pozornosti.
- Poslovno-funkcijska enota, ki ji je dodeljen projekt, običajno posveča nesorazmerno več pozornosti aktivnostim s svojega področja, namesto da bi bila bolj celostno usmerjena in se zavedala, da je projekt uspešen le, če je uspešen kot celota. Primanjkuje torej celostni pristop k projektu, ki je za uspešnost projekta vitalnega pomena.
- Včasih se zgodi, da je za projekt odgovorno več ljudi, vsak za svoje področje, kar vodi do problema koordinacije in posledično neuspeha projekta.
- Vloge v projektu niso točno določene, saj predstavlja formalna moč funkcijskih managerjev veliko oviro za strogo usmerjenost članov tima k ciljem projekta.
- Motivacija članov projektne tima je šibka, ker projekt dojemajo kot postransko dejavnost, ki jim ne pomeni drugega kot dodatno delovno obremenitev.

Funkcijska organizacijska struktura praviloma omogoča visoko specializacijo in profesionalizacijo zaposlenih v oddelkih, zato je pogosta v podjetjih z visoko tehnologijo, čeprav ima tudi veliko slabosti - neprilagodljivost spremembam, počasno komuniciranje, sprejemanje in uresničevanje odločitev ter poudarjanje rutinskih delovnih nalog (Možina, 2002, str. 383).

### **2.3.2.2 Vključitev projektov v projektno organizacijsko strukturo**

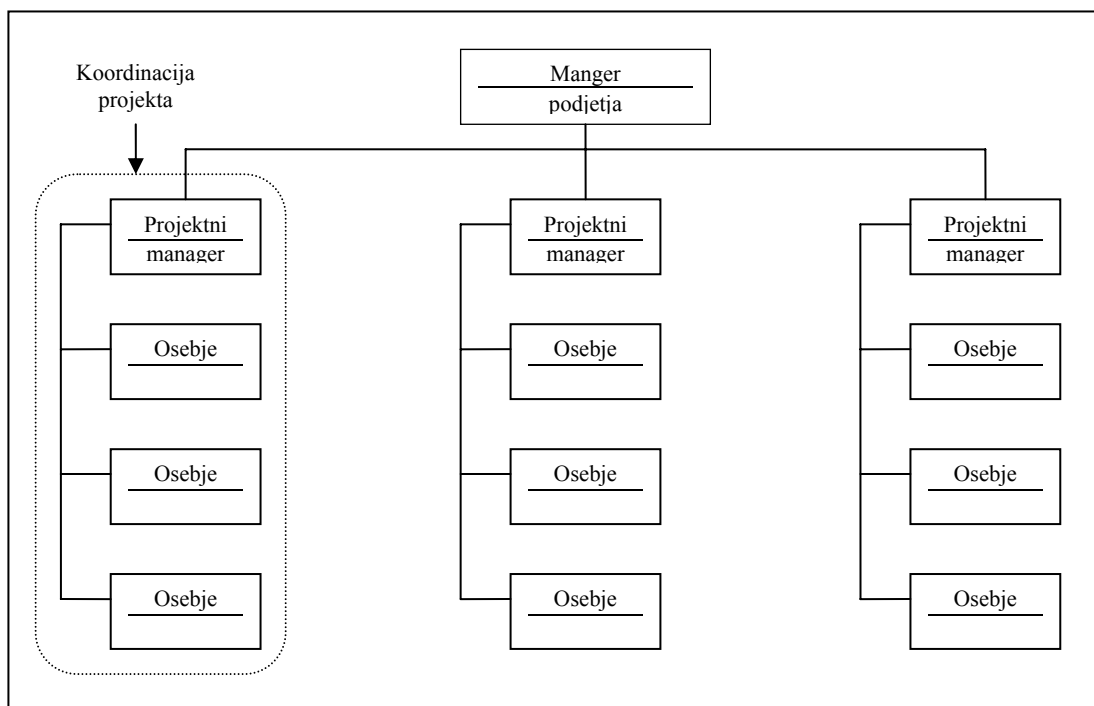
V osnovi obstajata dve obliki projektne organizacijske strukture, in sicer čista projektne struktura in projektno matrična struktura, ki povzema le nekatere elemente projektne strukture. V tem poglavju obravnavam čisto projektno organizacijsko strukturo, ki je podobna poslovno-funkcijski organizacijski strukturi, le da so to, kar so v okviru poslovno-funkcijske organizacijske strukture oddelki, v okviru čiste projektne strukture projekti. Pri tej obliki organiziranosti torej funkcijski oddelki ne obstajajo, saj celotno podjetje deluje preko projektov. Vsi zaposleni, z izjemo nekaj administrativnega osebja, so člani projektne timov. Ta oblika je možna le v nekaterih podjetjih, kjer gre za velike, dolgotrajne (na primer večletne) projekte, običajno projekte večjih vrednosti.

Bolj razširjena od čiste projektne organizacijske strukture je projektne organizacijska struktura, kjer podjetje ohrani oddelke, v katerih se izvajajo podporne aktivnosti (na primer računovodstvo, kadrovski oddelki ...), vendar ti oddelki nimajo vpliva niti na način dela znotraj projektov niti na razporejanje virov znotraj posameznega projekta in med projekti. Projektne strukture so popolnoma izdvojene iz poslovno-funkcijskega dela, tako da so tudi finančno neodvisne in lahko delajo kot dobičkovni centri.



Pri projektni organizacijski strukturi se za vsak projekt v začetni fazi formira svoj oddelek, po zaključku projekta pa razpusti. V času trajanja projekta so zaposleni, ki delajo pri projektu, podrejeni izključno projektному managerju, ki ima popolno odgovornost za izvedbo projekta. Podrejen je glavnemu managerju podjetja. Projektni oddelek deluje popolnoma avtonomno, z lastnim osebjem. Na sliki 4 prikazujem projektno organizacijsko strukturo.

Slika 4: Projektna organizacijska struktura



Vir: PMBOK, 2000, str. 21.

Glavne prednosti projektne organizacije so (Meredith, Mantel, 1995, str. 156-157; Burke, 1999, str. 265):

- Projektni manager ima popolno odgovornost in potrebna pooblastila za izvedbo projekta. Vsi sodelavci, vključeni v projekt, so mu neposredno podrejeni.
- Omogočena je učinkovita komunikacija med člani projektnega tima ter njim in navzgor po hierarhični strukturi.
- V kolikor podjetje izvaja več podobnih projektov zaporedno, lahko obdrži jedro izkušenih strokovnjakov v okviru projektnega tima, ki pridobljena znanja lahko učinkovito uporabi pri naslednjih projektih.
- Celovita obravnava projekta.
- Hitro sprejemanje odločitev zaradi centralizacije oblasti.
- Velika lojalnost članov tima do projekta in motiviranost za delo v projektih.
- Člani tima za svoje naloge odgovarjajo izključno projektному managerju. Ni potrebe po usklajevanju s funkcijskimi managerji.

V nadaljevanju povzemam slabosti projektne organizacije (Burke, 1999, str. 266; Meredith, Mantel, 1995, str. 157-158):

- V primeru, da v podjetju poteka hkrati več projektov, prihaja do nepotrebnega podvajanja skupnih opravil in virov, ki so za to potrebni. Dogaja se, da so viri neustrezno izkoriščeni; člani tima niso vedno polno zasedeni.
- Neodvisnost projekta od funkcijskih enot pomeni pomanjkljivost pri tehnično zahtevnejših projektih, saj so strokovnjaki, ki delajo pri projektih, ločeni od baze znanja, ki je v funkcijskih enotah.
- Ker je vsak projekt samostojen in neodvisen, je otežena tudi komunikacija koristnih informacij in izkušenj med različnimi projekti.
- Organizacijska struktura ne nudi stalnosti zaposlitve, zato so člani tima ob zaključevanju projekta zaskrbljeni glede njihove prihodnosti v podjetju po zaključku projekta. To lahko privede do namernega zavlačevanja in odlaganja zaključka projekta.
- Slabi se stik in povezanost članov projektnega tima s sodelavci iz funkcijskih enot.

Iz obravnavanega lahko zaključim, da je projektna organizacija primerna za velike projekte, pa tudi za podjetja, ki izvajajo večje serije podobnih projektov, v okviru katerih lahko dolgoročno zagotovijo zaposlenost članov projektne timov. Namreč takoj, ko se število projektov zmanjša, nastanejo problemi zaposlitve odvečnih članov tima. Zato je za podjetja, ki ne izvajajo zelo velikih projektov in njihova osnovna dejavnosti ni projektno organizirana, bolj primerna projektno matrična organiziranost, ki jo obravnavam v naslednjem poglavju.

### **2.3.2.3 Vključitev projektov v projektno-matrično organizacijsko strukturo**

Projektno-matrična organizacijska struktura predstavlja najbolj pogosto organizacijsko rešitev ravnanja projektov v podjetju. Je kombinacija čiste projektne in poslovno-funkcijske organiziranosti.

Projektno-matrično organizacijsko strukturo dosežemo s povezovanjem projektov s stalnimi funkcijskimi organizacijskimi enotami. Za potek projekta je odgovoren projektni manager, ki za njegovo izvedbo dobi na voljo posamezne sodelavce iz različnih oddelkov. Ti še vedno ostajajo v svojih enotah, izvajajo pa tudi delo, povezano s projektom. Podrejeni so tako funkcijskemu kot tudi projektne managerju. Prav konflikt dveh nadrejenih je glavna nevarnost oziroma slabost te organizacijske oblike. Projektni manager je odgovoren za izvedbo projekta, pri tem pa je odvisen od managerjev poslovnih funkcij, s katerimi se dogovarja za razpoložljive vire za projekt.

Kompetence in avtoriteta obeh managerjev morajo biti vnaprej jasno določeni. Funkcijski manager odloča o tem, kdo bo delal v projektne timu, odgovoren je za ustrezna znanja ljudi in razvoj njihovih karier, za vzdrževanje tehničnih standardov in znanja, pridobljenega pri projektih. Projektne manager pa dodeluje, nadzira in koordinira delo znotraj projektne tima. Odgovoren je za razvoj in vzdrževanje projektne standardov, praks projektne managementa, predvsem pa za uspešno dokončanje projekta.

Projektno-matrično organiziranost prikazujem na sliki 5, kjer je razvidno prepletanje funkcijskih delov podjetja s posameznimi projekti v podjetju. Slika prikazuje razmejitve odgovornosti in nalog med funkcijsko in projektno organizacijsko strukturo, pri čemer je razvidna dvojnost v poročanju in odgovarjanju različnim managerjem - projektne in funkcijske.

Projektno matrična organizacijska struktura ima nekaj bistvenih prednosti pred drugimi organizacijskimi oblikami (Burke, 1999, str. 262; Meredith, Mantel, 1995, str. 161-162):

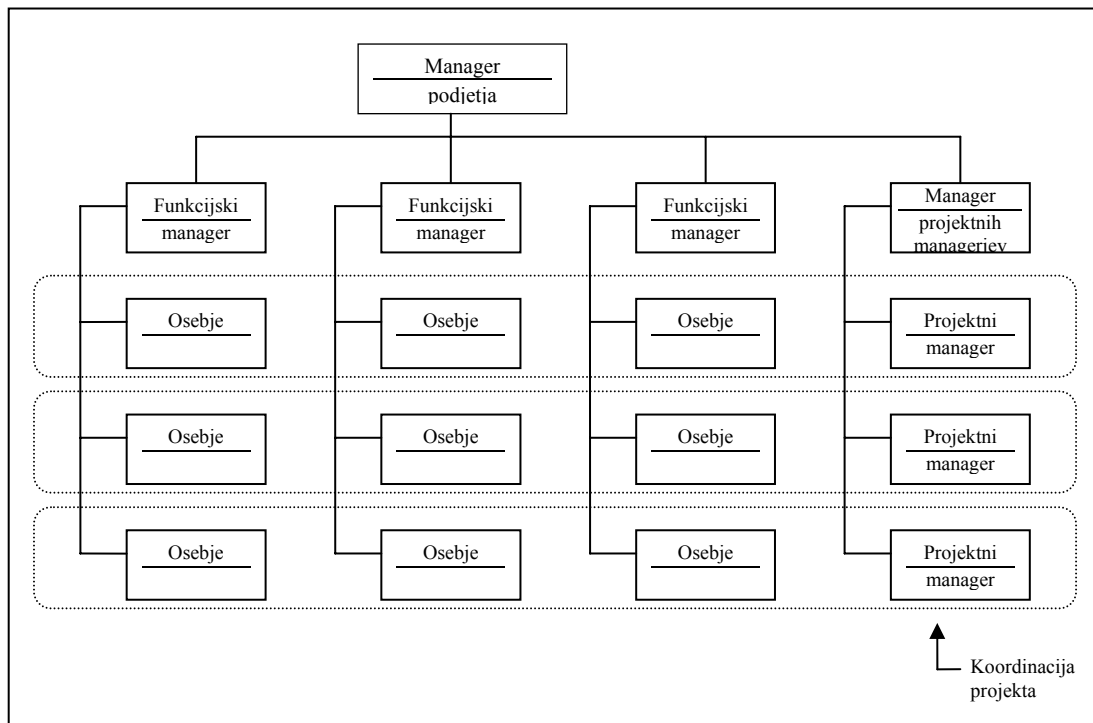
- Projekt je obravnavan celostno, ima svojega projektne managerja, ki je odgovoren, da projekt pripelje do zaključka v predvidenih rokih, stroških, obsegu in kakovosti. Hkrati projektne manager predstavlja edino stično točko (kontakt) z naročnikom, kar omogoča sproten in usklajen odziv na potrebe naročnika.
- V projekt se lahko vključi vse potrebne vire, ki so v podjetju na razpolago. Tudi v primeru, ko hkrati v podjetju poteka več projektov, se z ustreznim dogovorom o časovni razporeditvi virov med projekti doseže njihova visoka izkoriščenost.
- Projekt ima dostop do tehnoloških znanj iz funkcijskih enot, ki so na voljo vsem projektom. To občutno zmanjša potrebo po kadrih (v primerjavi s čisto projektno organizacijo).
- Ko se projekt konča, se člani projektne tima vrnejo v svoj funkcijski oddelek ali pa so razporejeni k novemu projektu. Z večjo varnostjo zaposlitve se izboljša tudi motivacija zaposlenih za delo pri projektih.
- Ker je ta oblika organiziranosti kombinacija dveh ekstremov, ima veliko pojavnih oblik (od šibke do močne matrične organizacije). To pomeni, da je fleksibilna in se z lahkoto prilagaja potrebam podjetja.

Poleg navedenih prednosti ima projektno-matrična organizacijska struktura tudi slabosti (Burke, 1999, str. 263; Meredith, Mantel, 1995, str. 162):

- Glavna slabost te organiziranosti je v dejstvu, da je avtoriteta razdeljena med projektne in funkcijske managerje, kar vodi do konfliktov, ki negativno vplivajo na projekt. Dvojna odgovornost zaposlenih vodi do zmede, razdeljene lojalnosti in nejasnih zadolžitvev.
- Sistem nagrajevanja običajno dela pri projektu ne priznava v zadostnem obsegu. Tudi pot napredovanja posameznika je v večji meri odvisna od funkcijskega managerja, ne pa od projektne managerja. Glede na to so zaposleni bolj motivirani za delo v okviru svojega oddelka kot za delo pri projektu.
- Obstaja resnična možnost, da funkcijski manager svojih najboljših kadrov ne da na razpolago projektne managerju, kar zmanjšuje možnost za uspeh projekta, vsekakor pa se pojavi problem nižje produktivnosti.
- Težko je ločevati med poslovnimi odločitvami, ki naj bi jih sprejemal projektne manager, in strokovnimi odločitvami, ki naj bi jih sprejemal funkcijski manager.

- Odzivni časi so sicer hitrejši od tistih v poslovno-funkcijski organizacijski strukturi, vendar se le-ti pogostokrat zaradi vsakokratnih pogajanj med funkcijskimi in projektnimi managerji podaljšujejo.

Slika 5: Projektno-matrična organizacijska struktura



Vir: PMBOK, 2000, str. 23.

Uspešna uporaba projektno-matrične organizacijske strukture lahko združi prednosti čiste projektne in poslovno-funkcijske organiziranosti, ob vztrajnem prizadevanju za zmanjševanje slabosti te oblike. Da lahko podjetje uspešno uveljavi to obliko organiziranosti, morajo funkcijski oddelki bistveno spremeniti svoj način dela (Burke, 1999, str. 264). Predvsem si morajo tako projektni kot tudi funkcijski managerji prizadevati za tesno sodelovanje. Naloga managementa na višji hierarhični ravni je, da vzpostavi ustrezno ravnovesje moči med obema deloma organizacije. Vse navedeno pomeni, da je ta struktura zahtevna in da je za njeno učinkovito uporabo potrebno poznati značilnosti in okoliščine, v katerih je smiselna in deluje najbolje. Vsekakor je ta oblika dokaj kompleksna in zato zahteva veliko organizacijskega znanja in poznavanje njene vsebine med vsemi zaposlenimi.

Vsaka od treh opisanih organizacijskih oblik ima določene prednosti in slabosti z vidika učinkovitosti managementa projektov. Neprimerna organizacijska struktura, v kateri projekti nimajo svojega naravnega mesta, vodi v mnogih primerih do slabe koordinacije projektnih aktivnosti, ki privedejo do odstopanj v uresničevanju zastavljenih ciljev.

Meredith in Mantel (1995, str. 166) navajata, da je pri izbiri najustreznejše organizacijske oblike ravnanja projektov potrebno upoštevati naslednje kriterije:

- značilnosti projekta: velikost, potrebno tehnično znanje, trajanje,
- prednosti in slabosti možnih organizacijskih oblik,
- filozofijo podjetja: usmerjenost k nizkim stroškom, hiter odziv, izpolnjevanje želja kupcev ...
- izkušnost s projektним delom v podjetju.

Avtorja predlagata, da vse navedene dejavnike podjetje prouči in na podlagi le-teh izbere najustreznejšo obliko vključevanja projektov v organizacijo podjetja.

### **3 RAZVOJ NOVEGA IZDELKA KOT PROJEKT**

Podjetja se danes v boju za svoj obstoj še bolj kot kadarkoli prej srečujejo z različnimi izzivi in spremembami. Na področju razvoja, proizvodnje in trženja izdelkov je to izziv, kako v čim krajšem času, s čim manjšimi stroški in čim bolj kakovostno ponuditi kupcem izdelke, ki bodo zadovoljili njihove potrebe in omogočili črpanje virov za nadaljnji obstoj in rast podjetja. Zahteve okolja so podjetja prisilile v to, da morajo notranje poslovne procese spreminjati in prilagajati, da se uspešno odzovejo spremembam na trgu.

Iz navedenih razlogov prihaja pri razvijanju novih izdelkov v ospredje dinamičen proces razvoja izdelkov s podporo projektne managementa, torej projektni pristop dela pri razvoju novih izdelkov. Razvoj novih izdelkov v podjetju je proces, ki zajema usklajevanje večjega števila posameznih, kreativnih in povezanih aktivnosti. Pri projektu razvoja novega izdelka se uveljavlja interdisciplinarni pristop, saj sodelujejo strokovnjaki z različnih področij.

Podjetje se mora pri razvoju novih izdelkov pravočasno usmeriti v zaznavanje tržnih priložnosti in zadovoljevanje potreb različnih kupcev. Kupca je potrebno z izdelkom navdušiti, predvsem pa mora imeti izdelek dodano vrednost, ki jo trg prizna. Prav zato je potrebno pri razvoju novih izdelkov v dovolj zgodnji stopnji razvoja potrebe kupcev (sedanje in bodoče) proučiti in jih smiselno vključiti v razvojni proces. Želje in pričakovanja kupca vstopajo v proces razvoja kot vhodne informacije ob začetku in med procesom razvoja izdelka. Pomembno je, da jih podjetje razišče ter smiselno vgradi v svoj izdelek. Rezultat projekta razvoja novega izdelka je namreč izdelek po meri kupca, kakovostno in stroškovno pravočasno, kar določi naročnik projekta še pred njegovim začetkom.

V tretjem poglavju magistrskega dela obravnavam razvoj novega izdelka kot projekt, in sicer spoznanja s področja projektne managementa, ki sem jih obravnavala v prejšnjem poglavju, dopolnim z osnovnimi pojmi razvoja novih izdelkov in jih združim v smiselno celoto. Obravnavam osnovne opredelitve novih izdelkov, aktivnosti pri razvoju novih izdelkov in sodobne trende s tega področja.

### 3.1 OPREDELITEV NOVEGA IZDELKA

Vsako podjetje mora spodbujati razvoj novih izdelkov, ki bodo nadomestili obstoječe in tako zagotovili prodajo tudi v prihodnosti. Podjetje lahko pride do novega izdelka na dva načina: z nakupom licence ali razvijanjem novega izdelka (Potočnik, 2005, str. 178).

Novi izdelki niso vedno novi izvorni izdelki, pravzaprav so le redki med njimi takšni. Vendar pa tudi novi briljantni izumi še ne zagotavljajo uspeha pri uvajanju izdelka na trg. Pri tem je tako pomembna že ustvarjena potreba, ki jo bomo poskušali z izdelkom zadovoljiti, kot tudi pripravljenost tržišča, da ta izdelek sprejme (Bobrow, 1997, str. 11).

Tako Kotler (1996, str. 316) kot tudi Potočnik (2005, str. 178) pojem novi izdelki opredeljujeta kot:

- tehnično popolnoma nove izdelke, ki ustvarjajo popolnoma nov trg,
- nove izdelke, s katerimi se podjetje pojavi na že obstoječem trgu,
- nove izdelke, ki dopolnjujejo na trgu že uveljavljeno skupino izdelkov podjetja,
- izboljšane izdelke, ki nadomestijo obstoječe izdelke,
- preusmeritev obstoječih izdelkov na nove trge, kjer postanejo novi izdelki z vidika trga, čeprav so z vidika podjetja to že "stari" izdelki.

Kotler (1996, str. 316-317) pa navaja še dve kategoriji:

- repozicioniranje obstoječega izdelka,
- novi izdelki z vidika zniževanja stroškov.

Ker je zgornja delitev pomembna za nadaljnjo obravnavo, jo analiziram podrobneje.

#### *1. Tehnično popolnoma nov izdelek na trgu*

Od vseh novih izdelkov je resnično tehnično novih manj kot 10 %. Ta kategorija zahteva največjo spremembo v obnašanju kupcev in zato predstavlja tudi največji izziv pri uvajanju na trg. Strošek razvoja je zelo velik, kot tudi tveganje neuspeha. Poleg tega se lahko zgodi, da z uvedbo nove tehnologije ali tehnično novega izdelka podjetje delno ali v celoti kanibalizira svoje dosedanje izdelke. Prednost te kategorije pa je, da si z uvedbo takšnih proizvodov podjetje lahko izredno poveča prodajo, pridobi dodatne prihodke z izdajanjem licenc ali odprodajo patentov (Potočnik, 2005, str. 17).

#### *2. Novi izdelki, ki dopolnjujejo ponudbo na trgu*

Ti izdelki predstavljajo novost za podjetje, kar vpliva na to, da bo podjetje moralo uvesti novosti v distribucijskih kanalih, sooča pa se z novimi proizvajalci, novimi navadami kupcev, novimi vrstami pakiranja ... Podjetje se sooči s konkurenco, ki že ima svoje mesto na trgu, vendar pa novi izdelki zagotavljajo tudi nove priložnosti (Bobrow, 1997, str. 17).

#### *3. Novi izdelki, ki dopolnjujejo že uveljavljeno skupino izdelkov podjetja na trgu*

V to skupino sodijo predvsem izdelki, s katerimi podjetje širi ali pogloblja obstoječi asortiman izdelkov. Pomembno je, da ima obstoječi asortiman že zgrajeno pozicijo na trgu (Bobrow, 1997, str. 19).

#### *4. Izboljšani izdelki: izboljšave na izdelkih*

Cilj podjetja je, da izdelek preoblikuje tako, da bo bolj privlačen za trg. Pri izboljšavi ali nadgradnji izdelkov mora biti podjetje posebej pozorno na to, da pri potrošnikih ne vzbuja vtisa, da je imel originalen izdelek pomanjkljivosti, ki jih želi z izboljšavo podjetje odpraviti (Bobrow, 1997, str. 17).

#### *5. Preusmeritev izdelka na nove trge ali k novim segmentom kupcev, ki izdelka še ne poznajo, torej repozicioniranje izdelka.*

Podjetje želi svoj izdelek ponuditi tudi na trgih in pri kupcih, kjer izdelek še ni poznan. Za to pa običajno vključi tudi neke novosti, na primer novo blagovno znamko, nove distribucijske kanale, novo pakiranje ...

#### *6. Zniževanje stroškov*

Nov izdelek ima enake ali podobne lastnosti kot izdelek pred njim, vendar ga je mogoče izdelati z nižjimi proizvodnimi stroški. Ta zvrst novih izdelkov se večinoma pojavlja v zrelih industrijah, kjer nižji stroški zagotavljajo konkurenčno prednost na trgu.

Razumevanje različnih variacij opredelitev novih izdelkov je nujno potrebno za vzdrževanje uravnoteženega razvoja novih izdelkov v podjetju, saj je le-ta osnova za določanje višine tveganja v razmerju do nagrade in višine investicij glede na donos.

Razvijanje novih izdelkov je vedno tvegano. S področjem razvoja izdelkov in njihove uspešne uvedbe na trg se je ukvarjalo že več študij, katerim je skupna ugotovitev, da že v fazi uvajanja novega izdelka na trg propade približno 75 % novih izdelkov. Potočnik (2005, str. 179) navaja, da je uspešen razvoj novih izdelkov povezan z naslednjimi dejavniki:

- zadostno število dobrih idej za nove izdelke,
- potrebna denarna sredstva in razvoj strokovnjakov,
- čas razvoja izdelkov,
- čedalje krajši življenjski cikel izdelkov,
- stroški v razvoju novih izdelkov,
- potencialno povpraševanje in razdrobljenost trga na manjše segmente.

Poleg tega navaja vpliv organizacijske strukture podjetja na razvoj novih izdelkov.

Raziskovalca Cooper in Kleinschmidt sta izvedla raziskavo, pri kateri sta proučevala ključne dejavnike uspeha pri razvoju novih izdelkov. Kotler (1996, str. 319) navaja, da sta preko te raziskave objavila seznam ključnih dejavnikov uspeha pri razvoju (angl. critical success factors, CFS), med katerimi najbolj izstopa dejavnik "edinstveni nadpovprečni izdelek, to je izdelek, ki ima enkratne značilnosti za kupca, visoko kakovost in večjo vrednost pri uporabi".

Temu dejavniku uspešnosti sledi dober koncept izdelka, ki nastane že pred procesom razvoja, in sicer takrat, ko podjetje skrbno opredeli in oceni ciljni trg ter zahteve glede izdelka ter njegove koristi. Drugi dejavniki pa so še sodelovanje tehnologije in trženja, kakovost izvajanja posameznih stopenj v razvoju in privlačnost trga.

## 3.2 AKTIVNOSTI PRI RAZVOJU NOVIH IZDELKOV

Proces razvoja novega izdelka je sestavljen iz stopenj. Avtorji navajajo različno število stopenj pri razvoju novih izdelkov, vendar se vsebinsko njihove opredelitve ne razlikujejo. Znotraj posameznih stopenj razvoja potekajo aktivnosti. Kotler navaja osem stopenj v procesu razvoja novih izdelkov (Kotler, 1996, str. 322):

- iskanje idej,
- ocenjevanje idej,
- oblikovanje in testiranje koncepta izdelka,
- strategija trženja,
- poslovna analiza,
- razvijanje izdelka,
- testiranje na trgu in
- dokončna uvedba na trg.

Vzroki za neuspehe pri razvoju novih izdelkov so različni. Z namenom, da bi podjetja minimizirala možnost neuspeha novih izdelkov, se je razvil stopenjski način preverjanja oziroma "stage-gate system". Sistem deluje tako, da so na koncu vsake stopnje v razvojnem procesu kontrolne točke (imenovane tudi vrata ali "check points"). Projektni manager, ki usmerja projektni tim pri razvoju novega izdelka, mora k vsakim "vratom" prinesiti vsa potrebna dokazila, da lahko projekt prestopi v naslednjo stopnjo. Managerji na višjem hierarhičnem nivoju opravljajo funkcijo "vratarja" in pri vsakem prehodu med stopnjami ugotavljajo, ali projekt ustreza vsem kriterijem in ali sme vstopiti v naslednjo stopnjo, ki je vedno povezana z višjimi stroški. "Vratarji" sprejmejo eno izmed štirih odločitev:

- dalje,
- ubij,
- zadrži,
- ponovno preglej.

Projektni manager in njegov tim dobro poznajo kriterije za vsako stopnjo in od njih se pričakuje, da projekt pripeljejo od začetka razvoja do dokončne uvedbe na trg ali pa ga zavrnejo (Kotler, 1996, str. 321-322).

Poudariti je potrebno, da mora pred začetkom razvoja novega izdelka vodstvo podjetja opredeliti vodilne smernice in cilje razvoja. S tem ustvari povezavo med procesom razvoja novega izdelka in strateškimi odločitvami podjetja. Vodstvo mora podati smernice o finančnih parametrih, parametrih s področja trženja, proizvodnih zmogljivosti, distribucijskih kanalih ...



Ob pomanjkanju smernic s strani vodstva je velika verjetnost, da bo podjetje namenilo veliko časa in denarja za razvoj novih izdelkov, ki so za podjetje nesprejemljivi.

V nadaljevanju opisujem posamezne stopnje razvoja novih izdelkov po Kotlerjevi opredelitvi.

### **3.2.1 Iskanje idej**

Proces razvoja novih izdelkov se začne z iskanjem idej. Iskanje idej za nove izdelke temelji na vprašanjih, za koga, kdaj in koliko proizvajati. Tega procesa ne moremo prepustiti naključju, temveč si mora podjetje sistematično urediti iskanje idej s svojim tržno informacijskim sistemom (Potočnik, 2005, str. 182). Podjetje lahko pridobiva ideje iz dveh virov:

- Notranji vir; to je od strokovnjakov razvojno raziskovalnega oddelka, prodajnega oddelka ali oddelka trženja, od poslovodstva in vseh ostalih zaposlenih v podjetju.
- Zunanji vir; to so ideje, ki jih prispevajo kupci, distributerji in drugi člani prodajnih poti, dobavitelji, raziskovalne institucije, panožna združenja ...
- Ideje lahko odkrijemo tudi preko prepoznavanja neizpolnjenih potreb na trgu.

Priporočljivo je, da proces razvoja začnemo z več idejami, ker imamo tako večje možnosti, da bomo med idejami našli nekaj dobrih. Cilj iskanja ali generiranja idej je zagotavljati širok nabor idej in zastaviti smer razvoja, zato samo iskanje idej ne sme biti usmerjeno preozko, da bi omejevalo raznovrstne ideje. Podjetje mora svoje zaposlene spodbujati za prispevanje idej in predlogov. Pri samem procesu iskanja idej se podjetje lahko opre na številne tehnike oziroma metode generiranja idej kot so, na primer, viharjenje možganov (brainstorming), sinektična metoda, morfološka analiza, sezname lastnosti, ustvarjanje povezav ... Prav tako lahko ideje pridobivamo s pomočjo skupinskih intervjujev, motivacijskih raziskav, analize nakupa in uporabe izdelkov, analize izdelkov konkurentov, analize trendov v okolju ...

### **3.2.2 Ocenjevanje idej**

Po stopnji zbiranja idej in predlogov za nove izdelke sledi stopnja ocenjevanja idej. Pri tej stopnji se podjetje sreča z različnimi oblikami tveganja. Izogibati se mora predvsem dvema vrstama napak (Kotler, 1996, str. 327):

- Napaka zaradi prepustitve določene ideje za obetavno, čeprav nima možnosti razvoja in dokončne uvedbe.
- Napaka zaradi izločitve ideje, ki ima možnost razvoja in dokončne uvedbe.

Da bi se tem napakam čim bolj izognili, običajno opravi podjetje postopek ocenjevanja idej s pomočjo posebne komisije, ki jo sestavljajo sodelavci s področja razvoja in raziskav, komercialne službe in finančni strokovnjaki, saj je spreminjanje idej v nove izdelke največkrat povezano z denarnimi naložbami.

Podjetje mora oblikovati seznam kriterijev, po katerih se ocenjuje ideje in njihovo pomembnost. Ti kriteriji so, na primer, cilji glede dobička, cilji glede obsega prodaje, rasti prodaje, ugleda pri kupcih, potreben kapital za razvoj, potrebno proizvodno in trženjsko znanje, potrebne distribucijske zmogljivosti ... Na ta način podjetje sistematično oceni ideje in izbere ideje, na osnovi katerih nadaljuje proces razvoja novega izdelka.

### **3.2.3 Razvijanje in testiranje koncepta izdelka**

Zanimive ideje o izdelkih moramo v tej stopnji razvoja pretvoriti v koncepte izdelkov, ki jih je možno testirati. Razlikujemo med idejo o izdelku, konceptom izdelka in njegovo podobo. Ideja izdelka je možen izdelek, ki ga podjetje lahko ponudi na trgu; koncept izdelka je predelana različica ideje, izražena z izrazoslovjem kupca; podoba izdelka pa je določena predstava o dejanskem ali možnem izdelku, ki si jo potrošnik ustvari (Kotler, 1996, str. 328).

V tej stopnji razvoja torej idejo o izdelku podjetje poskusi izraziti z izrazoslovjem kupca, zato zadošča že opisna predstavitev izdelka. Zavedati pa se je potrebno, da z natančnejšo predstavitvijo ideje o izdelku dobimo boljšo oceno nivoja zanimanja kupcev za izdelek.

Pri predstavitvi koncepta izdelka je v podjetju zaželena uporaba standardnega obrazca opisa ideje zaradi lažje primerljivosti med koncepti.

Da bi podjetje že na tej stopnji razvoja ugotovilo odziv bodočih kupcev na nov izdelek, v raziskavo tega odziva vključi najprej manjšo skupino potencialnih kupcev, s katerimi se, individualno ali v skupini, pogovarja o novem izdelku in zbira njihova mnenja. Podjetje želi pridobiti predvsem informacije o odnosu do nakupa takšnega izdelka, všečnosti, možnosti izboljšanja izdelka ipd. Zaradi majhnega števila udeležencev (do 10) v tej fazi podjetje ne more določiti deleža kupcev, ki so zainteresirani za izdelek, zato mora opraviti večjo raziskavo z vključitvijo večjega števila potencialnih kupcev. Rezultat te stopnje razvoja je, da podjetje oblikuje koncept izdelka in dobi prve podatke s trga o tem, ali obstaja zanimanje za takšen izdelek ali ne.

### **3.2.4 Razvoj strategije uvajanja izdelka na trg**

Projektni manager, zadolžen za ravnanje projekta razvoja novega proizvoda, mora v tej fazi, skupaj s sodelavci v projektne timu, pripraviti načrt trženjske strategije uvajanja izdelka na trg. Ta strategija je sestavljena iz treh delov (Kotler, 1996, str. 334):

- opis velikosti, sestave in obnašanja ciljnega trga, za katerega želimo prodajati nov izdelek, načrtovano pozicioniranje izdelka, prodaja, tržni delež in načrtovan dobiček za prvih nekaj let po uvedbi izdelka,
- načrtovana cena izdelka, strategija distribucije in enoletni proračun za trženje,
- prodaja in dobiček na dolgi rok ter strategija trženjskega spleta v času.

### 3.2.5 Poslovna analiza oziroma analiza možnosti za uspeh izdelka

Ko podjetje oblikuje koncept izdelka in strategijo trženja, prične z vrednotenjem privlačnosti izdelka za podjetje. Na osnovi podrobne poslovne analize se podjetje odloči, ali koncept razvoja izdelka dejansko razviti v nov izdelek ali ne; če analiza pokaže, da nov izdelek ne zadovolji ciljev podjetja, se razvoj izdelka na tej stopnji ustavi.

Poslovna analiza zajema predvsem analizo naslednjih kategorij (Potočnik, 2005, str. 183-184):

- Napoved prodaje in pričakovane prihodke od prodaje: Pri tej oceni mora podjetje upoštevati potrebe trga, velikost tržnih segmentov, na katere vstopa z novim proizvodom, značilnosti teh segmentov (kupna moč, status, nakupne navade, spol, starost ...). Vprašati se mora tudi, ali vstopa na trg, kjer bo izdelek popolna novost ali pa bo nadomestek za drugi proizvod, ali kupci dobro vrednotijo podjetje, ali ga poznajo, na kakšen delež možnih kupcev lahko podjetje računa ... Oceniti je potrebno moč in dejavnost konkurence z izdelki, ki jih že ponuja ali pa šele razvija, prodajne cene, prodajne pogoje, trženjske aktivnosti in vlaganja ...
- Proizvodne stroške, ki se nanašajo na prodane količine.
- Stroške razvijanja izdelka, stroške raziskave trga in trženjskih aktivnosti ter splošne stroške.
- Kosmati dobiček.
- Prag rentabilnosti novega izdelka: podjetja uporabljajo finančna merila, s katerimi ocenijo ustreznost predloga novega izdelka. Najenostavnejša je analiza praga rentabilnosti, s katero podjetje ugotavlja, koliko enot izdelka bo moralo prodati, da bo ob dani ceni in stroških začelo poslovati z dobičkom. V kolikor se izkaže, da bo podjetje brez težav doseglo prag rentabilnosti, bo vodstvo podjetja pristalo na razvoj novega izdelka (Kotler, 1996, str. 338).

Poleg poslovne analize moramo ugotoviti, po katerih pogojih bo mogoče nov izdelek uspešno prodajati. To preučevanje se nanaša predvsem na (Potočnik, 2005, str. 184):

- Ugotavljanje izvirnosti novega izdelka; v čem se bo razlikoval od že obstoječih izdelkov, kako bodo te razlike sprejeli kupci, kako zaščititi to izvirnost, da je ne bi posnemali tržni tekmeči.
- Oblikovanje novega izdelka, njegovih glavnih tehničnih in tržnih lastnosti, funkcionalnosti in embalaže, da bo čim bolj prilagojen potrebam potencialnih kupcev.
- Določanje "vodilnih" lastnosti kot so uporabnost, trajnost, zanesljivost, videz in cena.
- Določanje potrebne "globine" izdelka, to je dimenzij, oblik, barv in števil.
- Izbira imena izdelka.
- Določanje posebnih zahtev, povezanih s prevozom, pretovarjanjem in skladiščenjem.
- Ugotavljanje možne prodajne cene in finančnega rezultata.

### 3.2.6 Razvoj izdelka

Po uspešno zaključeni analizi možnosti za uspeh sledi priprava fizičnega izdelka. Do te stopnje je izdelek obstajal kot besedni zapis, nova stopnja pa pomeni fizični izdelek in ugotavljanje možnosti, ali je koncept izdelka sploh možno pretvoriti v izdelek v tehničnem in komercialnem smislu. Razvoj fizičnega izdelka je naloga članov projektnega tima z razvojno tehničnega področja. V kolikor se v tej stopnji razvoja izkaže, da koncepta ni možno pretvoriti v izdelek, so bile vse predhodne stopnje in sredstva, vložena v razvoj, brezpredmetna.

Končni rezultat te stopnje je torej fizični izdelek - prototip, ki ga v naslednji stopnji podjetje testira na vzorcu potencialnih kupcev. Pri oblikovanju prototipa je potrebno zagotoviti vse funkcionalne značilnosti izdelka in upoštevati psihološke vidike preko fizičnih znakov samega izdelka (Kotler, 1996, str. 338).

V okviru procesa razvoja novega izdelka na tej stopnji je potrebno ugotoviti (Potočnik, 2005, str. 185):

- Ali lahko idejo in koncept novega izdelka podjetje vključi v proizvodni proces?
- Ali so za izdelavo novega izdelka potrebne nove naložbe (zgradbe, stroji, orodja, naprave) in zaposlovanje novih delavcev?
- Ali lahko podjetje nabavi surovine, materiale, polizdelke in energijo, potrebno za nov izdelek?
- Ali ima podjetje za vlaganje v proizvodnjo novega izdelka potrebna finančna sredstva?

V tej stopnji mora podjetje opredeliti, kako idejo za izdelek oziroma njegov koncept tudi dejansko uresničiti. Pomembno je, da člani projektnega tima, ki so strokovnjaki z razvojno tehničnega področja, v tej stopnji pridobijo vse potrebne informacije za njihovo delo, ki jih podjetje zbere v predhodnih stopnjah razvoja.

### 3.2.7 Testiranje na trgu

Namen tržnega testiranja je, da podjetje pridobi odgovor o pripravljenosti kupcev na trgu za nakup novega izdelka, pa tudi o sprejetosti izdelka pri trgovcih. Podjetje v tej fazi poskuša tudi pridobiti čim več informacij o pomanjkljivostih izdelka, ki jih do te faze še ni odkrilo. Tržni test mora biti dobro pripravljen, saj želi podjetje pridobiti verodostojne podatke. V ta namen mora podjetje skrbno izbrati vzorec testiranja, čas testa, stroške testiranja ter izbrati začetni program trženjskih aktivnosti (Potočnik, 2005, str. 187-188).

Pri testiranju trga se pojavlja tudi vprašanje o smiselnosti testiranja. Namreč nekatera podjetja so zaradi visokih stroškov te faze opustila testiranje oziroma so testiranja omejila na vzorcu zaposlenih ali njihovih družin. Dejstvo je, da se na ta način tveganje za uspeh novega izdelka poveča. Potrebno je opozoriti tudi, da je obseg in čas testiranja odvisen od razpoložljivih finančnih sredstev in drugih raznovrstnih dejavnikov:

- Za izdelke, ki zahtevajo velika vlaganja v proces razvoja in proizvodnje novega izdelka, je testiranje nujno, ker je strošek testiranja v primerjavi s stroškom projekta razvoja zanemarljiv.
- Če nov izdelek za podjetje predstavlja le širitev že obstoječega asortimana na dobro poznanem trgu, kjer je podjetje že poznano, je testiranje lahko krajše ali izvedeno na manjšem vzorcu, saj je tveganje neuspeha precej manjše.
- V primeru edinstvenega izdelka in če je konkurenca sposobna hitrega posnemanja, je testiranje na trgu lahko zelo tvegan korak, zato se priporoča uporaba simulacije testiranja trga.

Rezultate tržnega testiranja podjetje uporabi pri odločitvah o nadaljnjem spreminjanju in prilagajanju novega izdelka, pri tem pa upošteva naslednje (Potočnik, 2005, str. 189):

- Če testiranje na trgu pokaže visoko pripravljenost potencialnih kupcev za nakup novega izdelka, podjetje lahko začne z njegovo serijsko oziroma masovno proizvodnjo. Seveda obstaja tveganje, da prodaja ne bo sledila pričakovani, če vzorec testiranja ni bil reprezentativen.
- Če testiranje na trgu pokaže skromno pripravljenost kupcev za nakup, to skoraj zanesljivo pomeni, da bo izdelek tržno propadel in je bolje, da ga podjetje opusti. Tudi v tem primeru lahko obstaja tveganje napačnega vzorca.

### **3.2.8 Uvedba na trg**

Odločitev o uvedbi novega izdelka na trg sledi iz rezultatov predhodne razvojne stopnje, to je testiranja na trgu. Uvedba na trg je povezana z naslednjimi dejavniki (Kotler, 1996, str. 345; Potočnik, 2005, str. 189):

- Določiti čas vstopa na trg, ki je pri uvedbi novega izdelka kritična točka. Podjetje ima pri določitvi časa vstopa tri alternative:
  1. vstopiti na trg prvi, pred konkurenco, kar prinaša prednost biti prvi na trgu, hkrati pa tveganje, da zaradi morebitnih napak pri uvedbi na trg, trg dobi napačno podobo o izdelku,
  2. vstopiti na trg hkrati, vzporedno s konkurenco, kar omogoča manjše stroške predstavitev na trgu,
  3. vstopiti na trg kasneje (pozni vstop), kar omogoča, da podjetje prepusti vse stroške predstavitve izdelka na trgu konkurentom in odpravi napake, ki so se pojavile pri uvajanju konkurenčnih izdelkov na trg.
- Določiti geografsko usmeritev vstopa na trg. Podjetje mora odločiti, na katerih trgih ali območjih bo prodajalo nov izdelek. Osnovni odločitveni kriteriji so tržni potencial, ugled in prepoznavnost podjetja, stroški oskrbe prodajnih poti, prisotnost konkurence, vpliv enega področja na drugo ...
- Določiti ciljno skupino kupcev, ki naj bi bila najobetavnejša skupina kupcev za nov izdelek.

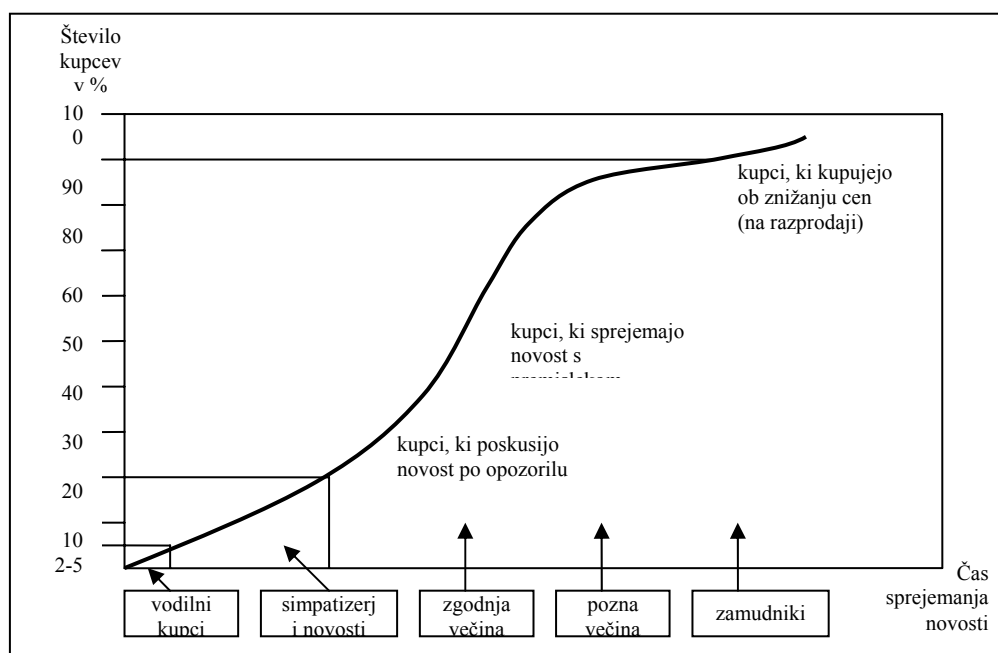
- Določiti način vstopa na trg oziroma opredeliti akcijski načrt za uvedbo novega izdelka. Glede na opredeljeno ciljno skupino kupcev mora podjetje določiti način seznanjanja kupcev o novem izdelku, komuniciranja, izobraževanja o novem izdelku za trgovce, promocijske aktivnosti ...

Uvedba izdelka na trg je ključna faza razvoja izdelka, ki pomembno vpliva na položaj izdelka na trgu. Nov izdelek je lahko izvrsten, vendar se lahko ob neprimerni uvedbi na trg izkaže za neuspešnega.

Z uvedbo izdelka na trg podjetje prične tudi z množično proizvodnjo tega novega izdelka. Uvedba izdelka na trg sicer predstavlja zadnjo stopnjo v razvoju novih izdelkov, vendar to ne pomeni, da lahko podjetje prepusti izdelek na trg brez spremljanja nadaljnje usode le-tega.

Podjetje se po uvedbi izdelka na trg mora zavedati, da ne more doseči takojšnjega uspeha pri prodaji, saj različni kupci različno sprejemajo nov izdelek. V literaturi s področja trženja zasledimo, da v prvi fazi uvedbe na trg izdelek sprejemajo le inovatorji (vodilni kupci), ki predstavljajo le 2,5 % potencialnih kupcev. V naslednji fazi sprejme izdelek še nadaljnjih 10-15 % kupcev, ki so znani po tem, da radi sprejemajo novosti (simpatizerji novosti). Nato sledijo bolj umirjeni kupci (zgodnja večina) in za njimi šele kupci, ki se odločajo za nakup na podlagi uporabnosti in koristnosti izdelka. Tem sledijo "zamudniki", ki kupujejo le v primeru znižanja cen (na razprodaji) ali pa so tako konzervativni, da vztrajajo pri nakupu sedanjih izdelkov. Na sliki 6 prikazujem običajno porazdelitev kupcev, ki kaže zgoraj opisan proces. Ta porazdelitev se razlikuje glede na izdelek in druge spremenljivke, je pa koristen pripomoček pri načrtovanju tržnega komuniciranja (Potočnik, 2005, str. 190).

Slika 6: Odziv kupcev na ponudbo novega izdelka



Vir: Potočnik, 2005, str. 190.

Koncept življenjskega cikla izdelka, ki sem ga predstavila v tem poglavju, je potrebno razlikovati od koncepta življenjskega cikla projekta, ki sem ga obravnavala v poglavju o projektne managementu, lahko pa oba koncepta smiselno združimo. Razvoj novega izdelka namreč lahko združimo z metodologijo projektne managementa, saj imata koncepta veliko podobnosti. V sliki 9 prikazujem primerjavo med metodologijo projektne managementa in življenjskim ciklom razvoja novega izdelka. Prav tako ima projektne management vrsto zelo uporabnih orodij, ki jih lahko uporabljamo za skrajševanje časa razvoja novega izdelka, kot so mrežni diagram, kritične poti (Wysocki, Back, Crane, 2000, str. 99).

Kot že rečeno, mora podjetje po uvedbi na trgu nov izdelek spremljati in ocenjevati uspešnost razvoja tega izdelka. Raziskovalca Griffin in Page sta opravila obsežno raziskavo (n=80), s katero sta ugotavljala, kakšne kriterije uporabljajo podjetja pri ocenjevanju uspeha (neuspeha) razvoja novih izdelkov. Ugotovila sta, da so kriteriji odvisni od strategije izdelka oziroma kategorije, v katero nov izdelek sodi (glede na osnovno opredelitev novih izdelkov). Ugotovitve raziskovalcev povzemam v sliki 7, kjer prikazujem najpomembnejše kriterije ocenjevanja, in sicer se kriteriji uspešnosti razvoja pri vsaki opredeljeni skupini izdelkov delijo na tri kategorije: uspeh na trgu, finančni uspeh in uspeh v zvezi s tehničnimi lastnostmi (Griffin, Page, 1996, str. 482-493).

Slika 7: Najuporabnejši kriteriji za ocenjevanje izdelkov glede na strategijo izdelka

	nizka	NOVOST GLEDE NA TRG	visoka
visoka	<p><b>Nova kategorija za podjetje</b> Tržni delež Prihodki ali zadovoljstvo</p> <p>Doseganje ciljev glede dobička</p> <p>Konkurenčna prednost</p>		<p><b>Popolnoma nov izdelek</b> Zadovoljstvo odjemalcev Sprejetje izdelka</p> <p>Doseganje ciljev glede dobička ali IRR/ROI</p> <p>Konkurenčna prednost</p>
NOVOST GLEDE NA PODJETJE	<p><b>Izboljšava ali nadgradnja izdelka</b> Zadovoljstvo odjemalcev Tržni delež ali rast prihodkov</p> <p>Doseganje ciljev glede dobička</p> <p>Konkurenčna prednost</p>	<p><b>Dodajanje obstoječi liniji izdelkov</b> Tržni delež Dobiček/rast dobička/ zadovoljstvo/sprejetje</p> <p>Doseganje ciljev glede dobička</p> <p>Konkurenčna prednost</p>	<p><b>LEGENDA:</b></p>
nizka	<p><b>Zmanjševanje stroškov</b> Zadovoljstvo odjemalcev Sprejetje ali prihodek</p> <p>Cilji v zvezi z rentabilnostjo</p> <p>Doseganje zastavljenih lastnosti ali kakovosti</p>	<p><b>Repozicioniranje</b> Sprejetje izdelka Zadovoljstvo odjemalcev ali tržni delež</p> <p>Doseganje ciljev glede dobička</p> <p>Konkurenčna prednost</p>	<p><b>Strategija izdelka</b> Uspeh na trgu 1 Uspeh na trgu 2</p> <p>Finančni uspeh</p> <p>Uspeh v zvezi s tehničnimi lastnostmi</p>

Vir: Griffin, Page, 1996, str. 489.

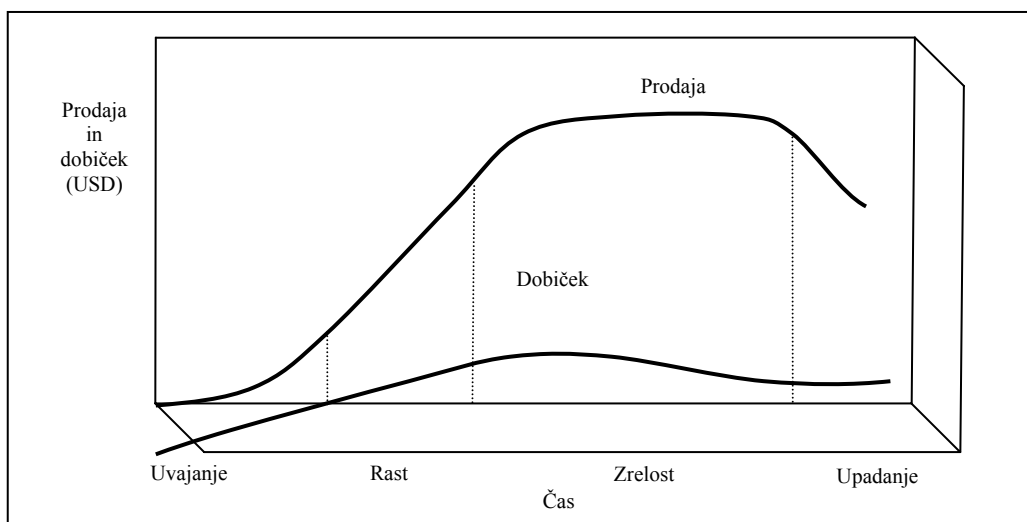
### 3.3 ŽIVLJENJSKI CIKEL IZDELKA

Življenjski cikel izdelka je odraz prepoznavnih stopenj v zgodovini prodaje izdelka. Skladno s temi stopnjami obstajajo priložnosti in problemi glede na strategijo trženja in možnost dobička (Kotler, 1996, str. 355).

Krivulja življenjskega cikla izdelka prikazuje odnos med prodajo in življenjskim ciklom izdelka. Tipična krivulja je S oblike in je razdeljena v štiri stopnje: uvajanje, rast, zrelost in upadanje. To krivuljo prikazujem na sliki 8.

Za podjetje je pomembno, da ugotovi, na kateri stopnji življenjskega cikla je določen izdelek, ker na vsaki od stopenj izdelek zahteva drugačne trženjske pristope in aktivnosti. V nadaljevanju kratko opisujem osnovne stopnje življenjskega cikla izdelka samo z vidika osnovnih značilnosti, ker vidik trženjskih strategij za vsako stopnjo presega okvire tega dela.

Slika 8: Življenjski cikel izdelka



Vir: Kotler, 1996, str. 356.

#### *Stopnja uvajanja*

Ta stopnja se prične v trenutku, ko izdelek uvedemo na trg. Izdelek na trgu še ni znan, zato je tudi njegova prodaja skromna, kar se odraža v dejstvu, da podjetje ne ustvarja dobička. Cena izdelka je v tej stopnji običajno visoka, ker so stroški visoki zaradi proizvodnje v manjših serijah. Možni so tudi tehnološki zapleti v proizvodnji in potrebne so visoke marže zaradi visokih stroškov komuniciranja s kupci.

#### *Stopnja rasti*

To stopnjo označuje hitra rast prodaje izdelka. Na trgu se pojavijo tudi novi konkurenti s podobnimi proizvodi, ki mu običajno dodajo nove dodane koristi. Cene izdelka ostajajo na isti ravni kot v predhodni stopnji ali delno padejo, če povpraševanje po izdelku dovolj narašča. Na tej stopnji dobiček raste, ker se stroški za tržno komuniciranje porazdelijo na večji obseg izdelkov. Stopnja rasti prodaje še vedno narašča.



### *Stopnja zrelosti*

Ko izdelek postopoma doseže vrh prodaje, pravimo, da je dosegel stopnjo zrelosti. Izdelek v tej stopnji proizvajajo tudi številni konkurenti in podjetje lahko doseže povečanje prodaje le na način osvajanja novih trgov ali tržnih segmentov. Ločimo:

- pojemajočo zrelost; ko se začne stopnja prodaje zmanjševati,
- stabilno zrelost; ko se prodaja ustali zaradi zasičenosti trga,
- upadajočo zrelost; ko se začne zmanjševati absolutna raven prodaje, kupci pa se že obračajo k novim izdelkom.

### *Stopnja upadanja*

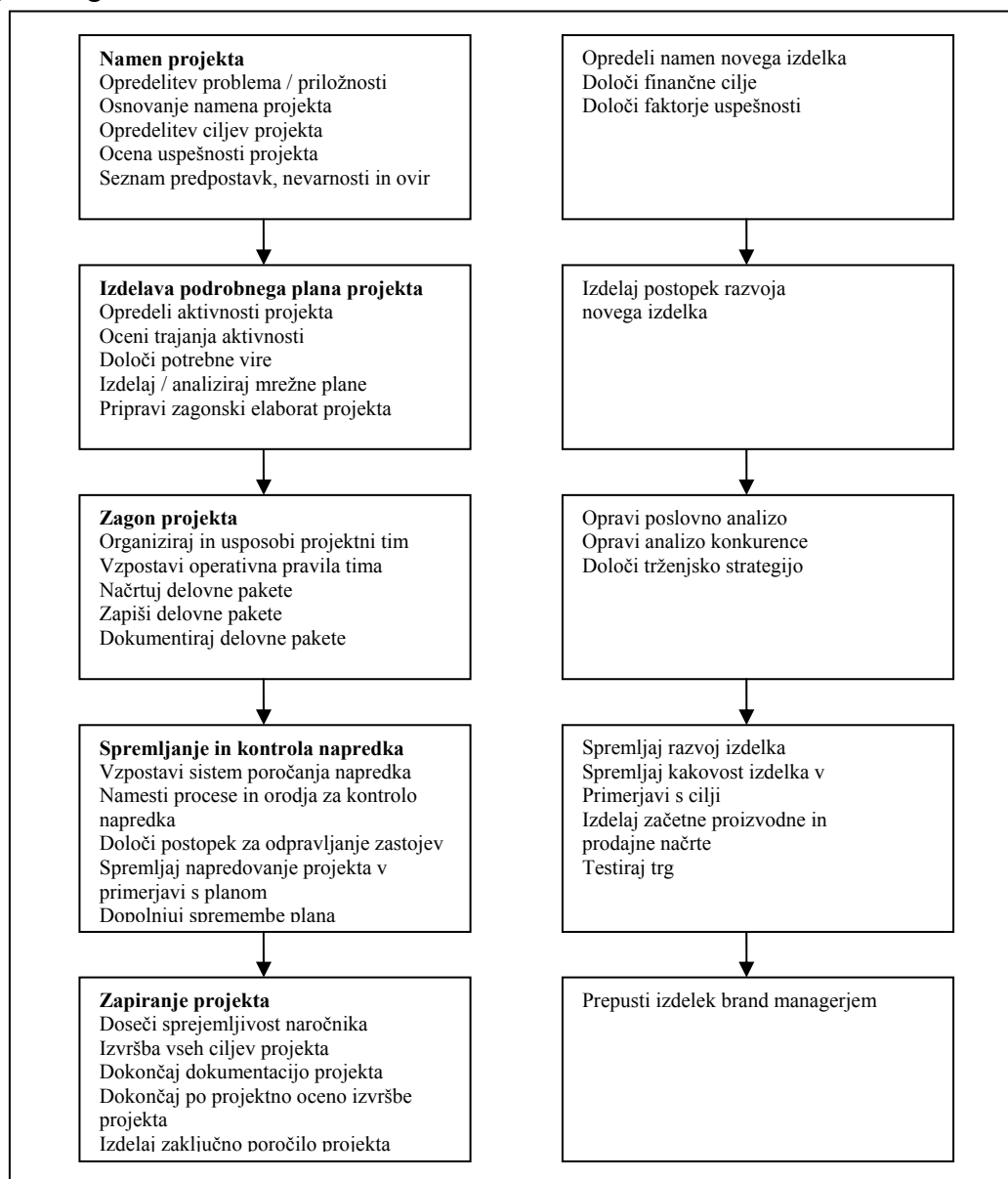
Je stopnja, kjer prodaja izdelka upada zaradi različnih vzrokov, kot so, na primer, tehnološki napredek, uvajanje novih izdelkov, spremembe navad ali okusa kupcev, povečane konkurence ... Če podjetje nima tehtnih razlogov, da zastarel izdelek zadrži, postane takšen izdelek za podjetje zelo drag. Podjetje mora v tej fazi identificirati resnično slabe proizvode in za vsakega od njih razviti strategijo opustitve ali podaljševanja življenjskega cikla (pospeševanje prodaje, razvijanje nove uporabe, nove različice ...).

Koncept življenjskega cikla izdelka, ki sem ga predstavila v tem poglavju, je potrebno razlikovati od koncepta življenjskega cikla projekta, ki sem ga obravnavala v poglavju o projektne managementu, lahko pa oba koncepta smiselno združimo. Razvoj novega izdelka namreč lahko združimo z metodologijo projektne managementa, saj imata koncepta veliko podobnosti. V sliki 9 prikazujem primerjavo med metodologijo projektne managementa in življenjskim ciklom razvoja novega izdelka. Prav tako ima projektne management vrsto zelo uporabnih orodij, ki jih lahko uporabljamo za skrajševanje časa razvoja novega izdelka, kot so mrežni diagram, kritične poti (Wysocki, Back, Crane, 2000, str. 99).

## **3.4 SVETOVNI TRENDI RAZVOJA NOVIH IZDELKOV**

Nekateri avtorji strokovne literature imenujejo sodobno poslovno okolje z izrazom "nova ekonomija". S tem pojmom označujejo predvsem prepletanje sodobnih trendov in pojavov v ekonomiji in širše v svetu. Opredelitev pojma "nova ekonomija" povzemam po Savinu (Savin 2001, str. 27), ki pojem razlaga kot širok pojem, ki pomeni kombinacijo medsebojno povezanih pojavov, kot so informacijska tehnologija, globalizacija, učinki sofisticirane tehnologije na organizacijo in poslovanje podjetij, uspešni e-poslovni in trgovinski modeli, zelo učinkovite in konkurenčne proizvodne in distribucijske rešitve. Nova ekonomija odpira vrata v popolnoma novi svet, ki spreminja naravo in organizacijo poslovanja, način vodenja in upravljanja, vzorce ekonomske politike, kulturo in sistem vrednost. Spletna povezava med ekonomskimi in drugimi osebki tehnološkim sistemom podjetij omogoča, da se neposredno srečajo z željami kupcev in naročnikov, neodvisno od časa, geografske lokacije in brez vmesnih posrednikov.

Slika 9: Primerjava med metodologijo projektnega managementa in življenjskim ciklom razvoja novega izdelka



Vir: Wysocki, Back, Crane, 2000, str. 101.

Vsi zgoraj naštetih dejavniki imajo vpliv na sodobno gospodarstvo in vsakdanje življenje na vseh koncih sveta. Vplivajo tudi na razvoj izdelkov in trende povezane z njim. V nadaljevanju navajam nekaj trendov pri razvoju novih izdelkov:

- Krajši življenjski cikli izdelkov in krajši razvojni cikli. Od podjetij se v sodobnem okolju pričakuje spremljanje želja kupcev, prepoznavanje priložnosti in hiter odziv na zaznane potrebe ali izdelke konkurentov. Ker se življenjski cikli izdelkov v sodobnem okolju krajšajo, mora podjetje v konkurenčnem boju skrajšati tudi proces razvoja izdelka (Gošnik, 2006, str. 15). Dolgi razvojni procesi pri nenehnem krajšanju življenjskega cikla izdelkov pomenijo poznejšo in manjšo finančno zmožnost podjetja, da začne pripravljati in izvajati naslednje projekte nadaljnje rasti (projekte razvoja novih izdelkov). Semolič (2003, str. 11) razloži tudi pojem "tržno okno", ki opredeljuje čas, ki ga ima podjetje na

voljo, da uvede nov izdelek na svetovni trg in pridobi nove zasluge. Tržno okno se zapre takrat, ko se na svetovnem trgu pojavi nov ali izboljšan proizvod oziroma storitev. Kot primer navaja sedanje tržno okno za računalnike, ki je šest mesecev.

- Bolj ciljno usmerjeni izdelki, ki upoštevajo potrebe kupcev. Podjetje bo uspešno le, če trgu ponudi izdelke, ki jih trg sprejme, tako s stališča vrednosti izdelka, njegovih lastnosti in uporabnosti. Zaradi izredno hude globalne konkurence kot tudi napredka tehnologije so kupci vse bolj zahtevni, zato morajo biti tudi izdelki, ki jih podjetje ponudi na trgu izjemni, ne samo takšni, da zadovoljijo potrebe kupca, ampak morajo kupca tudi presenetiti, mu ponuditi nekaj več od tega, kar pričakuje. Opaža se trend prehoda od množičnih izdelkov k izdelkom, narejenih po željah kupca. Kupci so bolj informirani in lažje zaznajo razlike med proizvodi.
- Proces razvoja novih izdelkov se je spreminjal v času glede na zunanje izzive okolja, v katerem so podjetja poslovala. Gošnik (2006, str. 13) zgodovinsko opredeli pet generacij pri procesu razvoja izdelkov, od katerih ima vsaka generacija svoje značilnosti. Bistvo pregleda generacij je v tem, da je razvojni proces prihajal od industrijsko usmerjenega procesa do vse bolj tržnega koncepta razvoja novega izdelka. Sodoben razvojni proces pa poleg tržnega koncepta, ki je še vedno pomemben, uvaja tudi koncept osredotočenosti na sodelovanje v poslovnem sistemu, interdisciplinarnost pri razvoju novih izdelkov, večfunkcijski, dinamičen razvoj s podporo projektnega managementa, ker so lahko le pristopi, ki jih uporablja projektni management, orodje za to, da je proces razvoja hiter, učinkovit in kakovosten.

## **4 PREDSTAVITEV PODJETJA FRUCTAL**

### **4.1 ZGODOVINA PODJETJA**

Petega oktobra 1945 je bilo ustanovljeno Pokrajinsko podjetje za izvoz in predelavo sadja. V stari in opuščeni zgradbi nekdanje tekstilne tovarne se je pet delavcev s preprostimi delovnimi pripravami, med katerimi so bili pretihotapljeni kotel iz Lipice, kotel iz Ljubljane in star nemški kotel za prekuhanje oblek, začelo ukvarjati z žganjekuho.

Konec leta 1946 je podjetje prevzelo naziv Destilacija in predelava sadja. V naslednjih dveh letih je podjetje kupilo nov, večji parni kotel, uredilo kurilnico, namestilo prve kotle za kuhanje džema ter svoje izdelke prvič razstavljalo v tujini. Od takrat naprej se je začela poslovna pot podjetja strmo vzpenjati.

Leta 1953 je imelo podjetje že 133 zaposlenih, stalno pa je tudi širilo svojo dejavnost. Leta 1962 se je podjetje odločilo, da iz obrtniškega in le delno industrijskega načina dela preide na

pravo industrijsko proizvodnjo, s poudarkom na proizvodnji naravnih sokov. S tem so postavili temelje svoji kakovosti in imenu.

Tedaj razviti tehnologiji predelave sadja v kaše in bistre matične sokove sta bili temelj novim naložbam. Tehnologijo proizvodnje so razvili do popolnosti. Čeprav so podjetje kasneje posnemala številna druga podjetja, kakovosti sadnih polizdelkov Fructala še dolgo niso dosegala. Leta 1970 je Fructal veljal za največjega proizvajalca sokov v tedanji Jugoslaviji.

Kljub temu, da se je Fructal vse močneje usmerjal v proizvodnjo sadnih sokov, proizvodnje ostalih, tudi žganih pijač, ni zanemaril. Zaradi razširjenih zmogljivosti se je močno povečala potreba po zaposlenih. Leta 1980 je imel Fructal že 1.351 zaposlenih, štiri leta pozneje pa že 1.494. Širjenje proizvodnih zmogljivosti, neprestano dvigovanje kakovosti in upoštevanje potrošnikovih potreb, izobraževanje in usposabljanje zaposlenih so postali ključni Fructalovi cilji.

Začetek devetdesetih let je bil za Slovenijo in njeno gospodarstvo prelomno obdobje, predvsem zaradi političnih sprememb. To so občutili tudi v Fructalu. V letih 1990 in 1991 se je zaradi zapiranja nekdanjega jugoslovanskega trga obseg proizvodnje krčil: najprej izguba srbskega in črnogorskega tržišča, in s tem izguba obrata v Irigu. Kasnejša vojna v BIH je privedla do izgube tržišča, nato pa še do izgube obrata v Čeliću. Vedno pomembnejša sta postajala domači trg in izvoz.

Podatki o količinski prodaji doma in v tujini so bili v letu 1992 kljub vsemu dokaj ugodni. V strukturi izvoza je predstavljal največji delež izvoz v Rusijo in Češko, sledile so Kanada, ZDA in Italija. Leta 1993 so v Fructalu proizvedli za 16 % več končnih izdelkov kot leto prej in povečali prodajo na slovenskem in tujih trgih.

Leta 1994 so začeli uvajati določila standardov ISO 9001 o celovitem obvladovanju kakovosti in ga pridobili v letu 1995. S tem so sledili svoji obči usmeritvi podjetja - kakovosti, pa ne le izdelkov, pač pa tudi poslovanja kot celote. Leta 1996 je Fructal uspešno zaključil lastninjenje in se 1. marca 1996 vpisal v sodni register kot delniška družba. Osnovni kapital podjetja je sestavljalo 2.505.613 navadnih imenskih delnic, ki so bile na dan vpisa v lasti 7.100 lastnikov.

V letu 2000 se je lastniška struktura Fructala bistveno spremenila. Julija 2000 je Pivovarna Union pričela kupovati delnice Fructala z namenom, da bi pridobila večinski delež podjetja. Do konca leta 2000 je Pivovarna Union izvedla javno ponudbo za odkup delnic in ob zaključku prevzema in pridobitvi vseh potrebnih soglasij imela v lasti 84,3 % vseh izdanih delnic Fructala, delež ostalih lastnikov in malih delničarjev pa se je zmanjšal na 15,7 %.

Od leta 2000 do 2002 je podjetje dobro poslovalo, saj so prihodki od prodaje naraščali kar z 21 % letno stopnjo rasti, ki jo je omogočala izvozna usmerjenost podjetja. Pozitivni trendi so se leta 2003 obrnili, ko je prodaja upadla za 2 %, medtem ko se je čisti dobiček v primerjavi s predhodnim letom prepolovil.

V letu 2004 se je obseg prodaje zmanjšal za petino v primerjavi z letom 2003 in podjetje je izkazalo izgubo v višini skoraj 3 milijarde SIT. Podjetje se je tudi v teh letih trudilo ohranjati svojo osnovno usmeritev, to je kakovost proizvodov, kar je dokazalo tudi v letu 2001 s prejemom certifikata HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points), ki potrjuje varnost in kakovost živilskih proizvodov za potrošnika.

Leto 2005 je zaznamoval konec "pivovarske" vojne, kajti v letu 2005 je Pivovarna Laško postala večinska lastnica Pivovarne Union, posredno pa tudi Fructala in njegovih odvisnih družb. Nastala je največja tvorba proizvajalcev pijač v Sloveniji, Skupina Laško.

Prizadevanja za zmanjšanje vplivov na okolje je podjetje v letu 2005 potrdilo s prejemom certifikata sistema ravnanja z okoljem ISO 14001. Podjetje, poleg standarda ISO 9001-2000, standarda ISO 14001, HACCP kot nadgradnjo teh standardov, sodeluje v mednarodnem združenju proizvajalcev sadnih sokov SGF. Združenje vključuje več sto podjetij iz več kot 20 držav. S preprečevanjem nepoštene konkurence na trgu sadnih sokov deluje združenje v korist svojih članov, celotne industrije sadnih sokov in predvsem končnih potrošnikov. Društvo preko pooblaščenih kontrolorjev ob nenapovedanih obiskih vzorči proizvode v vseh fazah predelave in proizvodnje. Analize vzorcev se opravijo v pooblaščenih laboratorijih v Nemčiji. Certifikat SGF za tekoče obdobje enega leta se pridobi šele na podlagi ustreznosti rezultatov analiz in ostalih pogojev, ki so predpisani s kodeksom združenja. Fructal ostaja edini slovenski proizvajalec, ki je član tega združenja. V letu 2006 je že štirinajstič pridobil Certifikat združenja in s tem vnovič potrdil svojo osnovno usmeritev - kakovost.

Leto 2005 in tudi 2006 je podjetje Fructal zaključilo z negativnim poslovnim izidom, kljub dejstvu, da so bili izvedeni določeni ukrepi, ki naj bi podjetje ponovno usmerili na pot uspešnosti.

## **4.2 PROIZVODNI PROGRAM PODJETJA**

Fructalov proizvodni oziroma prodajni program je širok in globok ter heterogen z vidika trženja. Izdelke razvrščajo v dve osnovni skupini, in sicer pijače in živilske izdelke. V skupino pijač sodijo sadni in zelenjavni sokovi, nektarji, sadne pijače, ledeni čaji, sirupi in alkoholne pijače. V skupino živilskih izdelkov se uvrščajo sadne rezine, otroška hrana ter sadni pripravki za mlekarstvo industrijo. V količinski strukturi prodaje predstavljajo živilski izdelki približno 2-3 %, v vrednostni strukturi pa med 8 in 9 %.

Celoten proizvodni oziroma prodajni program Fructala lahko razdelimo na sedem skupin izdelkov:

- sokovi in nektarji,
- negazirane osvežilne pijače in ledeni čaji,
- otroške kašice in otroški sokovi,
- sadni sirupi,

- alkoholne pijače,
- sadne rezine in
- sadni pripravki za mlekarsko industrijo.

Proizvode tržijo pod različnimi blagovnimi znamkami. Krovna blagovna znamka je Fructal, pod katero se tržijo sokovi in nektarji, sledijo otroški sokovi in otroška hrana pod blagovno znamko Frutek, sadne rezine Frutabela, sadne pijače Fruc, Ledeni čaj in Pingo ter alkoholne pijače v okviru blagovnih znamk Prior, Matiss in Vodka.

### **4.3 POSLANSTVO IN STRATEŠKA USMERITEV PODJETJA**

#### *Poslanstvo*

Poslanstvo podjetja Fructal se glasi: "Fructal izdeluje in uspešno trži visoko kakovostne izdelke iz sadja in nekaterih drugih plodov narave. Konkurenčna prednost podjetja je v takšni predelavi naravnih plodov, da izdelki ohranijo vse bogastvo naravnih vsebin brez umetnih dodatkov. S takšnimi izdelki Fructal zadovoljuje potrebe potrošnikov po zdravi, uravnoteženi prehrani in stalno posodablja njihove prehranske navade. Vse temeljne aktivnosti Fructala v ciljnih javnostih so usmerjene v izgradnjo pozitivnega odnosa do narave" (Zgibanka Kakovost in varnost proizvodov ter odličnost poslovanja v Fructalu, 2002).

#### *Vizija*

Vizijo podjetja so v Fructalu opredelili na naslednji način. "Smo sodobno inovativno podjetje z razpoznavnim imidžem, ki dosledno izraža poslanstvo podjetja in njegovih blagovnih znamk v ciljnih javnostih. S svojim proizvodnim programom ter s širitvijo poslovanja v mednarodno okolje se uvrščamo v krog najboljših evropskih proizvajalcev v naši panogi. Prisotnost na ciljnih trgih nadgrajujemo s strateškimi povezavami s sorodnimi podjetji ter z ustanavljanjem lastnih proizvodnih ali upravljalških enot na ciljnih trgih" (Zgibanka Kakovost in varnost proizvodov ter odličnost poslovanja v Fructalu, 2002).

#### *Vrednote*

V podjetju Fructal si prizadevajo za uveljavljanje naslednjih vrednot (Zgibanka Kakovost in varnost proizvodov ter odličnost poslovanja v Fructalu, 2002):

- visoka kakovost proizvodov in odličnost poslovanja,
- jasno izraženo poslanstvo in vizija ter dolgoročna strateška usmeritev,
- konkurenčnost,
- izobraževanje in usposabljanje,
- varovanje in spoštovanje okolja,
- obveščenost,
- sodelovanje,
- blagovna znamka Fructal,
- zadovoljstvo kupcev, delničarjev, zaposlenih.

## Cilji

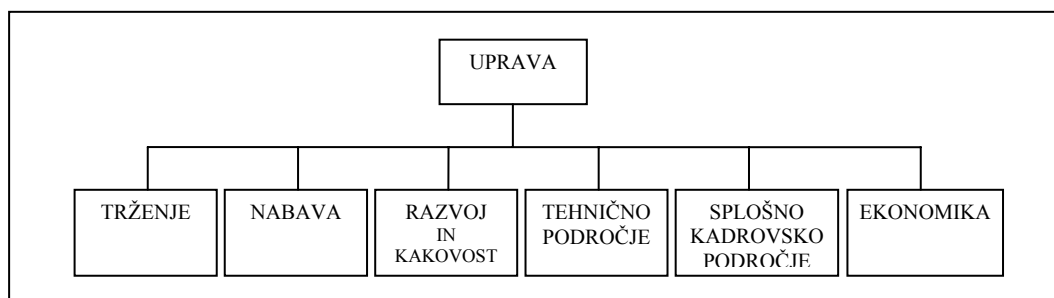
Vodstvo podjetja Fructal je opredelilo osnovne cilje, ki usmerjajo podjetje in vse zaposlene v njem. "Potrošnikom nudimo kakovostne, varne in zdrave proizvode, ki omogočajo uresničevanje njihovih potreb po zdravi in uravnoteženi prehrani. Izpopolnjujemo njihove sedanje in pričakovane zahteve ter gradimo na zaupanju in lojalnosti. Zaposlenim ustvarjamo okolje, v katerem vsakdo prispeva s svojim znanjem, sposobnostmi in ravnanji k odličnosti podjetja. Organizacija dela in kultura sodelovanja omogočata visoko stopnjo motiviranosti in zadovoljstva pri delu. Z dobičkonosnim poslovanjem zadovoljujemo interese lastnikov in ustvarjamo pogoje za rast podjetja. Iščemo in izkoriščamo tržne priložnosti, ki so naklonjene poslanstvu podjetja. Odgovorni smo do okolja, v katerem živimo in delamo. Želimo biti podjetje, na katerega so ponosni lokalna skupnost in javnosti na trgih, kjer nastopamo" (Zgibanka Kakovost in varnost proizvodov ter odličnost poslovanja v Fructalu, 2002).

## 4.4 ORGANIZACIJSKA STRUKTURA PODJETJA FRUCTAL

Podjetje Fructal je delniška družba z enočlansko upravo. Organizacijska struktura podjetja je funkcijska, sestavljena iz šestih področij. Vsako področje vodi izvršni direktor, ki je delavec s posebnimi pooblastili in odgovornostmi. Organizacijsko strukturo prikazujem na sliki 10.

Fructal je imel 31. 12. 2006 469 zaposlenih. Število zaposlenih se je od leta 2001 vsako leto zmanjševalo zaradi sprejetega programa optimizacije in modernizacije poslovnih procesov. V letu 2001 je namreč Fructal zaposloval kar 779 ljudi. V strukturi zaposlenih je 55 % moških in 45 % žensk. Povprečna starost je 42,2 leta. Izobrazbena struktura zaposlenih izkazuje, da ima 12,4 % zaposlenih visoko izobrazbo, 5 % višjo, 24 % srednjo, 24 % poklicno izobrazbo, 34 % pa ima dokončano osnovno šolo ali manj. Podjetje organizira, v skladu s planom izobraževanj, izobraževanja in usposabljanja, ki pripomorejo k bolj uspešnemu vključevanju zaposlenih v delovni proces.

Slika 10: Organizacijska struktura podjetja Fructal



Vir: Poslovnik kakovosti, 2006, str. 25.

Fructal je kapitalsko povezan z naslednjimi podjetji:

- Fructal Mak a.d. Skopje - proizvodno trgovsko podjetje, v katerem ima Fructal 89,39 % lastniški delež, večinski delež je pridobil leta 2000. Fructal Mak po Fructalovi licenci proizvaja sokove, nektarje in pijače v brik embalaži 0,25 in 1 l ter sadne sirupe. Na trgu Makedonije poleg proizvodov iz lastne proizvodnje trži tudi trgovsko blago Fructala in

Pivovarne Union. Licenčne proizvode iz lastne proizvodnje trži v skladu z usmeritvami matične družbe v svojem imenu in za svoj račun še na trgu Hrvaške, Kosova, Srbije, Črne gore, BIH ter Albanije. V bruto prihodkih Skupine Fructal prispeva približno 10 % delež.

- Fructal Zagreb d.o.o., Zagreb - trgovsko podjetje v 100 % lasti Fructala. Ustanovljeno je bilo leta 1991 zaradi zakonskih zahtev v poslovanju na trgu Hrvaške. Ukvarja se z uvozom in trženjem Fructalovega prodajnega programa na trgu Hrvaške.
- Eurofruit d.o.o., Sarajevo - generalni zastopnik za družbi Fructal in Pivovarna Union na trgu BIH. Družba je kot pravna oseba odgovorna za kakovost proizvodov za vse uvoznike na trgu BIH, poleg tega izvaja tudi trženjske aktivnosti na tem trgu.

## **5 PROJEKTNI MANAGEMENT PRI RAZVOJU NOVIH IZDELKOV V PODJETJU FRUCTAL**

Razvoj novih izdelkov je ključen faktor preživetja in uspešnosti v podjetju, kar velja tudi za podjetje Fructal, še zlasti zato, ker se nahaja v okoliščinah, ki zahtevajo hiter in učinkovit razvojni proces. Nekaj teh okoliščin na kratko opisujem v nadaljevanju.

Podjetje je v zadnjih letih doživelo vrsto turbulentnih sprememb tako v podjetju samem kot tudi v njegovem okolju. Le-te so vplivale na poslovanje podjetja in njegove rezultate.

Na pogoje poslovanja so imele največji vpliv spremembe v poslovnem okolju podjetja, povezane z vstopom Slovenije v Evropsko unijo. Po 1. 4. 2004 so se bistveno spremenili pogoji poslovanja podjetja tako na domačem kot tudi na večini najpomembnejših izvoznih trgov. Vzpostavitev enotnega evropskega trga in padec carin med državami članicami Evropske unije je bila brez dvoma pozitivna sprememba, vendar bistveno manjša od negativnih posledic, ki so izhajale iz sprejetega enotnega evropskega tržnega reda za sladkor in s prenehanjem veljavnosti sporazumov Slovenije z državami bivše Jugoslavije (ki so še v letu 2003 v strukturi Fructalovega izvoza predstavljale preko 85 % delež). Sprejetje tržnega reda za sladkor je povečalo nabavno ceno sladkorja za trikrat, kar je predstavljalo dodatno zmanjševanje konkurenčnosti večine proizvodov, še posebej tistih z večjo vsebnostjo sladkorja. Ukinitve meddržavnih sporazumov, veljavnih pred vstopom v Evropsko unijo, je bistveno poslabšala pogoje poslovanja na trgih Bosne in Hercegovine, Srbije in Črne gore ter Hrvaške.

Poleg posledic vstopa v Evropsko unijo in očitne nepripravljenosti Fructala na vstop, so opazni tudi nekateri drugi trendi, kot so vse večji vpliv velikih trgovskih sistemov na povečevanje bonitet, odobrenih tem kupcem, pa tudi spremembe navad potrošnikov. Trg sokov, nektarjev in pijač, s katerim podjetje Fructal ustvari večino svojih prihodkov, izkazuje izrazit trend spreminjanja navad potrošnikov in vse večje osveščenosti le-teh. Če je še pred desetletjem veljalo, da lahko s kakovostjo proizvodov podjetje na trgu ustvari svojo



konkurenčno prednost, se je v zadnjih letih težišče teh prednosti preneslo na ustvarjanje posebnih vrednosti (diferenciacije) za kupca, kakovost pa je postala nujen pogoj uspešnega nastopa na trgu. Izdelki, ki jih kupec pričakuje in zahteva, so vse bolj specifični, v smislu zadovoljevanja specifičnih potreb; potreb točno določene skupine kupcev. V panogi sokov, nektarjev in pijač ter ostalih živilskih proizvodov kupci iščejo več kot le okus in osvežitev. Vse več kupcev je osveščenih o zdravem načinu prehrane, uravnoreženi prehrani, njenem vplivu na zdravje ter počutju človeka, potrebnih dodatkih k prehrani v primeru posebnih okoliščin ali razvojnih fazah, kot na primer povečane potrebe v primeru športnih aktivnostih, različne potrebe v različnih razvojnih ali starostnih stopnjah pri otrocih in odraslih, prehrani v zrelih življenjskih obdobjih, nadomestkih obrokov, skrbi za vitkost ...

Prav tako pridobiva na pomenu tudi embalaža proizvodov, ki nima samo tradicionalne funkcije zaščite proizvoda, temveč je postala stvar mode, statusni simbol, trženjski pripomoček, pripomoček za podaljševanje trajnosti proizvoda, vse večji pomen pa ima tudi okoljska sprejemljivost embalaže.

Splošen trend po kakovostnih sokovih, nektarjih ali pijačah, ki so zdravi, vsebujejo čim manj sladkorja in so brez umetnih dodatkov, se je iz navedenih spremenjenih nakupnih navad kupcev preusmeril v poudarjanje specifičnih potreb posameznih skupin kupcev, ob ohranjanju enake kakovosti. Na tržišču se zato pojavljajo nove skupine proizvodov, kot je na primer kategorija nektarjev in pijač, ki vsebujejo tako imenovane funkcijske dodatke. Med najpogostejšimi funkcijskimi dodatki so na primer minerali, vitamini, dodatki zelišč in bakterijske kolonije (na primer probiotični izdelki ...). Gre za ustvarjanje dodane vrednosti za kupca, saj takšna pijača prinaša dodano vrednost v obliki ugodnega vpliva na zdravje, ublažitev stresnih dejavnikov sodobnega sveta, dodatki, potrebni za telo v primeru športnih aktivnosti ...

Takšno zaostrovanje pogojev poslovanja na konkurenčnem trgu kot tudi spremenjeni nakupni vzorci sodobnih potrošnikov predstavljajo velik izziv za Fructal in njegov razvojni proces ter projektni management kot podporo temu procesu.

## **5.1 ANALIZA OBSTOJEČEGA STANJA**

V nadaljevanju tega poglavja analiziram obstoječe stanje procesa razvoja novih izdelkov in podpore projektnega managementa le-temu. Analiza temelji na dejanskem spremljanju procesa razvoja, dokumentiranih postopkih razvoja v dokumentih podjetja in razgovorih z odgovornimi osebami v podjetju.

Celotno magistrsko delo se nanaša na uporabo tehnik projektnega managementa pri razvoju novih izdelkov. Želim pa poudariti, da nov izdelek ni obravnavan samo v ožjem smislu popolnoma novega izdelka, ampak v skladu z opredelitvijo tudi širše kot spremenjen izdelek v očeh kupca, nov izdelek za trg, ne pa za podjetje ... Ta delitev je za analizo razvoja v podjetju Fructal bistvena, kajti na trgu sokov, nektarjev in pijač le redko zasledimo tehnično

popolnoma nov izdelek, večkrat pa se podjetja usmerijo na razvoj novega izdelka, ki pomeni le širitev obstoječega asortimana (na primer dodajanje novih okusov v obstoječe skupine izdelkov kot na primer nov izdelek Fruc z okusom grozdja od januarja 2007 dopolnjuje že uveljavljeno skupino izdelkov Fruc) ali spremenjeno podobo izdelka v očeh kupca (na primer spremenjena embalaža v letu 2006 blagovne znamke Fructal Premium).

Preden predstavim potek faz razvoja novega izdelka v podjetju Fructal, želim pojasniti tudi povezavo med strateško usmeritvijo podjetja in razvojem novih izdelkov. V strateških smernicah podjetja Fructal je poslanstvo podjetja določeno z naslednjo opredelitvijo: "Fructal izdeluje in uspešno trži visoko kakovostne izdelke iz sadja in nekaterih drugih plodov narave. Konkurenčna prednost podjetja je v takšni predelavi naravnih plodov, da izdelki ohranijo vse bogastvo naravnih vsebin brez umetnih dodatkov. S takšnimi izdelki Fructal zadovoljuje potrebe potrošnikov po zdravi, uravnoteženi prehrani in stalno posodablja njihove prehranjevalne navade. Vse temeljne aktivnosti Fructala v ciljnih javnostih so usmerjene v izgradnjo pozitivnega odnosa do narave" (Poslovnik kakovosti, 2006).

Razvoj novih izdelkov mora potekati v skladu s poslanstvom, filozofijo, strateško usmeritvijo in cilji organizacije. Da bi dosegli to skladnost med strateškimi smernicami in razvojem novih proizvodov v Fructalu, enkrat letno organizirajo razvojno konferenco. Na razvojni konferenci se predstavniki različnih služb in strok pogovarjajo o trendih, ki jih opažajo na trgu, konkretnih zahtevah kupcev na določenih trgih (manjša pakiranja, novi okusi ...), odzivih kupcev in trgovcev na obstoječe proizvode in proizvode, uvedene na trgu v zadnjem letu, novih proizvodih konkurentov, novih tehnologijah, novih embalažnih možnostih ... Na konferenci sodelujejo predstavniki srednjega in višjega managementa s področja trženja, prodaje, raziskav in razvoja, kakovosti, proizvodno-tehničnega področja, nabave ... in predsednik uprave družbe. Namen razvojnih konferenc je v izmenjavi mnenj in določitvi smernic razvoja za prihajajoče leto. Rezultat razvojne konference je načrt razvoja novih proizvodov, ki je dokument, ki ga pripravita, na osnovi sklepov razvojne konference, direktorja sektorja trženja in razvoja. Načrt odobri predsednik uprave podjetja. V njem so opredeljene osnovne smernice in glavni poudarki razvoja. Opredeljene so skupine izdelkov, kjer podjetje zaznava priložnost za uspešen razvoj, in trgi, kamor se podjetje želi usmeriti z novimi izdelki. Novi izdelki niso opredeljeni posamično ali podrobno, ampak kot širše opredelitve, na primer "podjetje se želi usmeriti v razvoj sokov iz zelenjave ali otroških sokov".

### **5.1.1 Proces razvoja novih izdelkov**

V nadaljevanju opisujem stopnje razvoja novih izdelkov v podjetju Fructal. Postopek povzemam po dejanskem procesu razvoja, postopek pa je tudi opredeljen v Organizacijskem predpisu o razvoju novih izdelkov št. 7.03 (2006).

Ideje in pobude za razvoj novega izdelka lahko poda vsak zaposleni v podjetju skozi vse leto. Posebej se spodbuja k posredovanju predlogov osebe, zaposlene v oddelku trženja, prodaje in

razvoja. Osnova za idejo za nov proizvod je lahko analiza trga, lastna opažanja osebe, ki predlog poda, povpraševanje oziroma zahteva kupca, pričakovani trendi ... Predlogi se podajajo pisno, na predpisanem obrazcu, na katerem predlagatelj navede osnovne podatke o novem proizvodu, njegovi sestavi, načinu pakiranja, ciljni skupini in trgih, za katere predlaga, da bi se proizvod na njih tržil. Predlogi se zbirajo v oddelku trženja, pri managerjih blagovnih znamk.

Kot sem uvodoma že predstavila, ima podjetje Fructal sedem izdelčnih skupin, za katere so odgovorni managerji blagovnih znamk, katerih glavna odgovornost je, razvoj in poslovna uspešnost določenega izdelka ali izdelčne skupine ali blagovne znamke na določenem trgu. Manager blagovne znamke v primeru razvoja novih proizvodov postane tudi nosilec razvojne naloge razvoja novega proizvoda v svoji izdelčni skupini. Že od faze zbiranja idej za nove izdelke, pa vse do prve proizvodnje novega izdelka, manager blagovne znamke skrbi, da razvojni proces poteka hitro in učinkovito ter v skladu s strateškimi usmeritvami. Ko je proces razvoja v stopnji potrjevanja zahtevka za razvoj, običajno predsednik uprave managerja blagovne znamke tudi imenuje za "vodjo projektne skupine razvoja novega izdelka", torej za projektnega managerja projekta razvoja novega izdelka.

Manager blagovne znamke, ki nastopa kot nosilec razvojne naloge, zbere predloge za nove izdelke in za zbrane predloge izpiše zahtevke za razvoj proizvoda. Manager blagovne znamke mora vsak predlog temeljito proučiti, in sicer predloge prouči z vidika naslednjih kriterijev (Organizacijski predpis o razvoju novih izdelkov, 2006):

- ali predlog za nov proizvod ustreza strateški razvojni usmeritvi podjetja,
- ali je ciljna skupina potrošnikov dovolj velika,
- želeni rok uvedbe na trg,
- prisotnost konkurenčnih proizvodov,
- na katere trge lahko podjetje izdelek, ki bi ga iz ideje razvilo, proda,
- predvidena prodajna količina,
- ocenjeni neposredni izdelavni stroški.

Pri preučevanju ideje in utemeljenosti zahtevka za razvoj sodeluje manager blagovne znamke s strokovnimi službami podjetja (trženje, prodaja, razvoj, tehnična služba ...), s pomočjo katerih pridobi vse potrebne informacije, ki jih v tej stopnji razvoja potrebuje. Obenem s proučitvijo predloga manager blagovne znamke tudi predlaga projektni tim, ki bo sodeloval pri razvoju novega izdelka; člani tega tima so zaposleni v različnih oddelkih podjetja in sodelujejo pri razvoju od imenovanja tima do dokončne uvedbe izdelka na trg. Člane projektnega tima predlaga manager blagovne znamke, potrdi pa predsednik uprave. Zahtevke za razvoj, ki vsebuje vso potrebno dokumentacijo z opredeljenimi vsemi zgoraj opisanimi kriteriji in okvirnim terminskim planom izvedbe, manager blagovne znamke posreduje v potrditev direktorju trženja, direktorju razvoja in predsedniku uprave. V kolikor nobeden izmed njih nima pripomb glede predloga, se zahtevke za razvoj potrdi, kar pomeni, da se razvoj novega izdelka lahko nadaljuje. S potrjenim zahtevkom za razvoj je tudi formalno

imenovan projektni manager oziroma "vodja projekta razvoja novega izdelka" in člani projektnega tima.

Če je narava novega izdelka takšna, da so potrebna investicijska vlaganja za razvoj ali proizvodnjo tega izdelka, projektni manager predlaga osebe, ki izdelajo investicijski elaborat, ki ga predložijo v potrditev predsedniku uprave. V kolikor je investicija potrebna, se v projektni tim vključijo tudi strokovnjaki s tega področja.

V primeru potrjenega zahtevka za razvoj imenovani projektni manager skupaj s člani projektnega tima pripravi podroben terminski načrt razvoja novega izdelka, v katerega vključi vse potrebne aktivnosti za razvoj novega proizvoda, odgovorne za izvedbo teh aktivnosti, časovne termine dokončanja nalog, preglede rezultatov razvoja ter predvidene stroške posameznih aktivnosti. Poleg terminskega načrta projektni manager določi tudi način predizbora ali končnega izbora novega izdelka. Za namene predizbora ali končnega izbora novega izdelka projektni manager vključi v izvajanje aktivnosti razvojnega tehnologa, ki je član projektnega tima. V tej stopnji zato razvojni tehnolog pripravi več tipov oziroma okusov posameznega proizvoda glede na zahtevek za razvoj. Predizbor (če se izvede) ali pa končni izbor ima namen izbrati tisti nov izdelek (s tistim okusom), ki je kupcem najbolj všeč. Izbor se običajno organizira interno v podjetju, lahko pa tudi v šolah, vrtcih, na sejnih, v trgovinah ... Vzorci izdelka (soka, pijače ...) se med seboj razlikujejo po različnih surovinah, odstotku suhe snovi, barvi, okusu, vonju ... Če je to smiselno, se lahko ob izboru proizvoda istočasno preizkušajo tudi konkurenčni sorodni izdelki. V ocenjevanje so vključeni člani interne degustacijske komisije, predstavniki komercialnega področja (prodaje za domači in izvozni trg, predstavniki razvoja, službe za kakovost, nabave ...). Ocenjevalci podajo o različnih vzorcih svoje mnenje pisno na posebnem obrazcu (Organizacijski predpis o razvoju novih izdelkov, 2006).

V primeru, da podjetje razvija nov izdelek za znanega kupca, po njegovem naročilu, se v proces izbora izdelka vključi tudi kupec (na primer proizvodi pod trgovskimi blagovnimi znamkami, sadni pripravki za jogurte za mlekarstvo industrijo), in sicer s prisotnostjo kupca pri izboru in pisno potrditvijo izbora izdelka s strani kupca.

Za vsako različico vzorca v tej stopnji razvojni tehnolog tudi pripravi okvirno razvojno recepturo, iz katere je razvidno, katere surovine in materiale podjetje potrebuje za pripravo tega izdelka, zato je v tej stopnji razvoja že možen okvirni izračun neposrednih izdelavnih stroškov za nov izdelek. Po končanem izboru razvojni tehnolog, ki je pripravil vzorce, pripravi še zapis o tem, kateri vzorec je bil glede na mnenje degustatorjev sprejet oziroma kakšne so ocene.

V skladu z zapisom o končnem izboru različice proizvoda projektni manager usmerja razvoj novega izdelka v naslednje faze, in sicer se lahko začnejo izvajati aktivnosti za začetek prve redne proizvodnje novega izdelka. Te aktivnosti zajemajo predvsem pripravo za nabavo vseh novih potrebnih surovin ali materialov, kot na primer usklajevanje s proizvodno tehnično službo glede prve proizvodnje, dogovarjanje z dobavitelji glede pogojev nabave surovin in

materialov ter pripravo popolne razvojne dokumentacije in proizvodnih tehnoloških postopkov ter navodil za delo.

Hkrati s pripravo na proizvodnjo novega izdelka člani projektnega tima, ki so strokovnjaki s področja trženja in prodaje, skupaj z vodjo tima pripravijo načrt trženja novega izdelka, v katerem opredelijo, na kakšen način bo Fructal nov izdelek predstavil kupcem (degustacije, oglaševanje, letaki ...), opredelijo pa tudi za to potrebna finančna sredstva ter način in čas distribucije prvih proizvodov na trg. O novem proizvodu je poleg končnih potrošnikov potrebno obvestiti tudi trgovce, ki so prvi Fructalovi kupci na prodajni poti. Z njimi se je potrebno dogovoriti o načinu uvajanja novega izdelka na trg.

V kolikor podjetje Fructal namerava prodajati nov izdelek na različnih trgih in bodo pristopi uvajanja novega izdelka različni glede na trg, je potrebno pripraviti načrt trženja za vsak trg posebej in upoštevati posebnosti vsakega specifičnega trga. Celoten načrt trženjskih aktivnosti, ki jih pripravi projektni tim, odobri direktor trženja.

Manager blagovne znamke, ki je obenem tudi projektni manager, mora vse aktivnosti, od zbiranja idej pa do stopnje uvajanja izdelka na trg, podrobno spremljati in koordinirati tako, da se aktivnosti izvajajo v skladu s terminskim planom, ki ga predhodno potrdi tudi predsednik uprave. Če katerakoli aktivnost onemogoča izpolnitev ciljev, mora o tem poročati nadrejenim in skupaj s člani projektnega tima predlagati ukrepe za rešitev problematike.

Po zaključeni prvi proizvodnji novega izdelka se, tako kot je zapisano v načrtu trženja, prične z distribucijo izdelkov in vsemi ostalimi aktivnostmi, ki so predlagane v načrtu. Po zaključku teh aktivnosti člani tima pripravijo poročilo o izvedenih akcijah in morebitnih odstopih od načrtovanih aktivnosti.

V Fructalu izvajajo tudi postopek validacije novih proizvodov. To je postopek, s katerim v Fructalu po šestih mesecih od prve redne proizvodnje ocenijo, ali nov proizvod, ki ga podjetje ponuja na trgu, ustreza željam oziroma zahtevam kupcev. Validacija poteka od prihoda izdelka na trg, v času trajanja šestih mesecev, in sicer tako, da Fructal organizira degustacije novih izdelkov. Obseg in razporeditev degustacij se določi že v načrtu trženja novega izdelka. Ob vsaki izvedeni degustaciji degustator vodi zapisnik, v katerem zabeleži odzive kupcev na nove proizvode. Po končanem šestmesečnem obdobju validacije člani projektnega tima, zadolženi za izvajanje prodajnih oziroma trženjskih aktivnosti, pripravijo zaključno poročilo validacije, v katerem združijo mnenja kupcev, ki so sodelovali pri degustacijah. Poročilo dostavijo projektному managerju. Če se iz odzivov potrošnikov ugotovi pripomba ali priporočilo večine udeležencev degustacij, projektni manager ponovno skliče projektni tim, ki pripravi predlog spremembe izdelka v smeri predlaganih sprememb degustatorjev (Navodilo za potrjevanje razvoja novega izdelka -validacija, 2003).

Poleg spremljanja rezultatov validacije projektni manager spremlja tudi prodajo novega izdelka, dosežene prodajne cene, prodajne cene konkurenčnih izdelkov, stroške razvoja

novega proizvoda v primerjavi s predvidenimi, dejanske proizvodne stroške v primerjavi s predvidenimi v začetnih stopnjah razvoja ...

### **5.1.2 Organizacija projektnega managementa**

Podjetje Fructal ima poslovno-funkcijsko organizacijsko strukturo, ki sem jo predstavila v četrtem poglavju magistrskega dela. Zaposleni so razvrščeni v hierarhično strukturo, kjer je na prvem nivoju šest področij, in sicer področje trženja, nabave, razvoja in kakovosti, tehnično področje, splošno kadrovsko področje in področje ekonomike. V podjetju se občasno pojavlja projektni način dela.

V primeru razvoja novih izdelkov predsednik uprave s potrditvijo zahtevka za razvoj novega izdelka imenuje "vodjo projekta razvoja novega izdelka" in potrdi člane projektnega tima. Projektni manager, ali kot ga imenujejo v podjetju Fructal "vodja projekta razvoja novega izdelka", je zaposlen v oddelku trženja kot manager blagovne znamke in je podrejen direktorju trženja. Zadolžen je za spremljanje poteka projekta in usmerjanja le-tega k predvidenim ciljem. Člani projektnega tima niso podrejeni projektnemu managerju ali "vodji projekta razvoja novega izdelka", temveč v celoti za svoje delo odgovarjajo direktorju področja, v katerem so redno zaposleni (razvoj, nabava, trženje ...). Pri projektu sodelujejo le takrat, ko opravljajo določene naloge, za katere jih zadolži projektni manager, sicer pa izvajajo delo v okviru svojega rednega delovnega področja, pod nadzorom in v skladu z navodili direktorja svojega oddelka (Organizacijski predpis o razvoju novih izdelkov, 2006).

Organizacijska struktura podjetja je torej funkcijska, z zametki projektnega načina delovanja, ki se kaže v imenovanju "vodij projekta razvoja novega izdelka", ki imajo vlogo koordinatorja med posameznimi funkcijskimi oddelki. Koordinatorji usklajujejo aktivnosti članov projektnega tima, ki so obenem člani funkcijskih področij, ne opravljajo pa svoje vloge projektnega managerja v celoti, saj so tudi sami člani funkcijskega oddelka, in sicer oddelka trženja in nimajo pooblastil in avtoritete pri svojem delovanju. Obstoječa oblika organiziranosti v podjetju Fructal je novejša, saj se je uveljavila šele pred dobrim letom, predvsem iz razloga, ker se je pri procesu razvoja novih izdelkov velikokrat ugotavljalo, da je proces razvoja novega izdelka brez celostnega pogleda in usmerjanja ene osebe neučinkovit. Do uveljavitve trenutne organiziranosti pri procesu razvoja novih izdelkov je bil ta proces prepuščen izključno delu različnih funkcijskih oddelkov, oseba, ki bi delo usklajevala, pa ni bila imenovana, zato so bili izdelki uvedeni na trg pogostokrat z zamudo ali z bistveno večjimi stroški od načrtovanih.

## **5.2 ANALIZA Odstopanja dejanskega stanja od ŽELENEGA**

Poglavje je namenjeno analizi odstopanja dejanskega stanja procesa razvoja in projektnega managementa od stanja oziroma konceptov, ki jih priporoča domača in svetovna strokovna

literatura. Na podlagi opravljene analize in ugotovljenih odstopanj v naslednjem poglavju predlagam izboljšave.

## **5.2.1 Težave pri procesu razvoja izdelkov**

Ker sem pri procesu razvoja novih izdelkov teoretično obravnavala stopnje razvoja novega izdelka po Kotlerjevi opredelitvi, zaradi sistematičnosti podajam analizo odstopanj po isti razvrstitvi.

### **5.2.1.1 Iskanje idej**

Teoretična spoznanja predlagajo sistematično zbiranje idej s pomočjo različnih tehnik. Priporoča se pridobivanje idej iz notranjega in zunanjih virov ter spodbujanje zaposlenih k dajanju predlogov za nove izdelke.

Ugotavljam, da so v Fructalu zagotovljene možnosti, da lahko vsakdo od zaposlenih poda idejo za nov izdelek, vendar proces ni dovolj usmerjen in se mu ne posveča dovolj pozornosti. Iskanje idej je prepuščeno zaposlenim, s to stopnjo razvoja se sistematično ne ukvarjajo, saj ne obstaja sistem motiviranja oziroma spodbujanja k temu (razen zaposlenih v oddelkih trženja in razvoja). Prepričana sem, da bi z načrtnim spodbujanjem dobili več idej, kar lahko pomeni večje možnosti za razvoj pravih proizvodov. Torej je potrebno dejansko razširiti krog možnih predlagateljev idej. Trenutno velika večina idej prihaja iz notranjega vira, zato mora podjetje proučiti tudi možnosti, da bi sistematično zbiralo ideje s trga. Sicer podjetje izvaja številna anketiranja in raziskave na trgu, katerih rezultate vključuje v različne ukrepe, vendar bi moralo najti tudi način, kako ideje o novih izdelkih, ki jih pridobi, sistematično zbrati in kasneje oceniti njihovo ustreznost za nadaljnji razvoj. Zbiranje idej se ustrezno dokumentira in ocenjujem, da je z naborom podatkov, ki jih predlagatelj posreduje, možno analizirati idejo in podati oceno o smiselnosti nadaljevanja postopka razvoja. Opazila sem tudi, da se v nasprotju s priporočeno prakso ne uporablja nobena od tehnik za zbiranje idej.

### **5.2.1.2 Ocenjevanje idej**

Pri postopku ocenjevanja idej ugotavljam, da so kriteriji ocenjevanja določeni vnaprej in jasni, prav tako tudi osebe, ki ideje ocenijo. Prvi kriterij ocene je skladnost ideje s strateškim razvojnim načrtom in je dovolj jasn, saj je načrt podan ocenjevalcu kot fiksna kategorija. Ocenjujem pa, da je možno, da bi določen predlagatelj ideje za nov izdelek podal kreativno idejo o popolnoma novem proizvodu, ki ne bi bil skladen s strateškim načrtom, ker le-ta ne bi predvideval takšnih proizvodov ali skupin proizvodov. Takšen predlog bi bil za podjetje lahko zelo koristen, zato je potrebno ocenjevanje skladnosti s strategijo, v fazi ocene idej, smiselno razširiti, preko okvirov trenutno veljavnih proizvodov, ker le tako lahko podjetje omogoči prodor kreativnih idej.

Opozorila bi tudi na kategorijo ocenjevanja predvidene prodaje in neposrednih izdelavnih stroškov v stopnji ocenjevanja idej. Pri ocenjevanju prodaje projektni manager sodeluje z odgovornimi osebami znotraj prodajne službe, ki so odgovorni za prodajo izdelkov na določen trg. Iz izkušenj vem, da je ocena prodaje v veliki večini primerov preveč optimistična in temelji na podatkih prodaje sorodnih proizvodov podjetja ali osebnih ocenah posameznih komercialistov, ne upošteva pa prodaje konkurenčnih proizvodov in prodajnih cen. Vsekakor je napovedovanje prodaje novih izdelkov zapleten postopek, vendar ga je v podjetju potrebno bolj sistematizirati, ker se podjetje želi izogniti situaciji, ki nastane, ko podjetje že uvede nov proizvod na trg in se napovedi prodaje ne uresničijo, ker so le-te temeljile na napačnih osnovah. Denarna sredstva in čas, vložen v razvoj novega izdelka, pa sta bila neupravičeno potrošena.

Ocena neposrednih izdelavnih stroškov je v tej stopnji razvoja koristen podatek, ker lahko podjetje na tej osnovi izračuna predvideno prodajno ceno, vendar je, po mojem mnenju, takšna ocena nerealna, saj v stopnji ocenjevanja idej nimamo opredeljenih lastnosti izdelka, ampak le okvirni opis ideje. To idejo mora podjetje v naslednjih fazah razvoja temeljito proučiti in oblikovati v koncept, zato izpostavljam smiselnost te ocene v tako zgodnji stopnji razvoja.

### **5.2.1.3 Razvijanje in testiranje koncepta izdelka**

V fazi ocenjevanja idej v podjetju Fructal vodja razvojne naloge oziroma projektni manager skupaj s člani projektnega tima izbere ustrezne ideje in neustrezne izloči. S pomočjo analize in oblikovanja zahtevka za razvoj tudi že opredeli koncept izdelka bolj podrobno, tako da skupaj s člani tima razvije več različic izdelka (glede na okus, barvo, sladkost, kislost, dodatke ...). Različice izdelka pripravi razvojni tehnolog na podlagi opisa ideje oziroma že izoblikovanega koncepta izdelka. V tej stopnji poudarjam, da bi moral ključno vlogo prevzeti projektni manager, da bi koncept izdelka pravilno in natančno opisali, če je potrebno, lahko tudi skupaj s predlagateljem ideje. Opozarjam namreč, da je lahko ob preširokem opisu ali neopredeljenosti koncepta vloga razvojnega tehnologa preveč močna in lahko zamegli prvotno idejo predlagatelja ali potencialnih kupcev, saj je težko zagotoviti, da je dojemanje ideje s strani razvojnega tehnologa enako kot ideja predlagatelja.

Literatura ne navaja, da bi fizični izdelek v tej stopnji razvoja že obstajal, pač pa to predvideva šele za stopnjo razvoja izdelka v prototip. Tu opozarjam na posebnost, ker v Fructalu že v stopnji razvijanja in testiranja koncepta pripravijo vzorce proizvoda (sokove, nektarje, pijače, sadne rezine ...), sicer bi bilo testiranje nemogoče, saj je bistvo testiranja prav okus, ki ga ne moremo opisati. Okus je subjektivna kategorija posameznika, zato bi bilo nesmiselno testirati koncept tako, da bi opisovali, kakšen bo nov sok, ne da bi imeli možnost ponuditi različice v testiranje. Ta posebnost izhaja iz narave samih proizvodov, ki jih Fructal proizvaja.



Testiranje v tej stopnji v podjetju Fructal običajno ne poteka kot testiranje manjše skupine kupcev na trgu, kot to priporoča literatura, razen v redkih primerih. Izdelek običajno testira degustacijska skupina, katere člani so zaposleni iz različnih oddelkov v Fructalu. Ugotavljam, da je to pomanjkljivost, ker zaposleni ocenjujejo preveč pristransko in neobjektivno. Nujno bi bilo uvesti zunanje testiranje koncepta izdelka, saj se mnenja ocenjevalcev, ki so obenem zaposleni v podjetju, ne morejo enačiti z mnenji neodvisnih potrošnikov. Pristop testiranja, ki kot vzorec ocenjevalcev vključuje le člane podjetja, ni utemeljen s teoretičnimi ali drugimi razlogi. Dejstvo je, da bi testiranje na skupini potencialnih kupcev izven podjetja trajalo dlje in bi zahtevalo večja finančna sredstva, vendar bi bili tudi rezultati testiranja bolj verodostojni. Podjetje bi se v zaključni fazi lahko odločilo tudi za kombinacijo obeh testiranj in se odločilo na podlagi skupnih rezultatov le-teh.

O dokumentaciji postopka razvijanja in testiranja koncepta izdelka nimam pripomb, ker je zadostna in omogoča sledljivost.

#### **5.2.1.4 Razvoj strategije uvajanja izdelka na trg in poslovna analiza**

Teoretična izhodišča predlagajo, da se po izboru koncepta izdelka pripravi strategija uvajanja na trg in poslovna analiza, ki pokaže finančno upravičenost razvoja novega izdelka. V skladu s priporočili se tudi v podjetju Fructal pripravi strategija uvedbe izdelka na trg in poslovno-finančna analiza smiselnosti uvedbe na trg. Podatki za analizo so zbrani sistematično in vključujejo v sodelovanje člane projektnega tima. Opozoriti pa želim, da se, v določenih primerih zaradi premajhne avtoritete ali moči projektnih managerjev ter nerazumevanja vloge projektnega managementa v podjetju nasploh, odgovorni, ki pripravljajo informacije za takšno analizo, ne zavedajo pomena le-te in analize temeljijo na subjektivnih mnenjih oziroma ocenah.

#### **5.2.1.5 Razvoj izdelka**

V skladu z izbranim konceptom (izbrano točno določeno različico izdelka na osnovi rezultatov degustacije) v Fructalu razvojni tehnologi in tehnično osebje iz proizvodnega oddelka pripravijo postopke in navodila za prvo redno proizvodnjo novega izdelka. Hkrati pa podrobno opredelijo tudi razvojne recepture ter postopke kontroliranja proizvodnega procesa ter določijo vse vhodne surovine in materiale za nov izdelek. Ta stopnja je skladna s teoretičnimi opredelitvami in izkazuje, da se preverja tehnične možnosti za proizvodnjo novega izdelka. Aktivnosti v tej stopnji razvoja se izvajajo še v večjem obsegu in bolj podrobno takrat, ko gre za tehnično popolnoma nov proizvod, ki zahteva drugačne proizvodne postopke od ostalih ali drugačne postopke kontroliranja, nove surovine ali pa takrat, ko je proizvodnja novega izdelka povezana z novo tehnološko opremo.

### **5.2.1.6 Testiranje na trgu**

Literatura, ki sem jo proučila, priporoča testiranje novega izdelka na trgu z namenom pridobitve mnenj kupcev o všečnosti in nakupnih preferencah. Ta stopnja je priporočena z vidika zmanjševanja tveganja uvedbe novega izdelka na trg. Ugotavljam, da je ta stopnja pri uvajanju Fructalovih novih izdelkov na trg v večini primerov izpuščena. Namreč, v Fructalu je, po tem, ko je izdelek razvit v končno različico izdelka, kmalu tudi proizveden z rednimi proizvodnimi postopki in nato v skladu z načrtom trženja uveden na trg. Testiranje na trgu pred uvedbo izdelka se v Fructalu ne izvaja. Menim, da bi bilo to stopnjo razvoja nujno potrebno uvesti v obstoječ proces razvoja, saj bi na ta način pridobili določene informacije kupcev, ki jih v okviru trenutnih postopkov dela pridobijo šele po uvedbi na trg z izvajanjem degustacij v okviru procesa validacije novega izdelka.

### **5.2.1.7 Uvedba na trg**

Skladno s priporočenimi teoretičnimi izhodišči tudi v Fructalu opredelijo postopek uvedbe novega izdelka na trg tako, da odgovarja na štiri bistvena vprašanja. Posebej bi izpostavila čas vstopa na trg, ki je v industriji pijač pogojen s sezonsko naravo izdelkov, zato je nove izdelke smiselno uvesti na trg pred sezono, torej v pomladanskih mesecih. Temu so prilagojene tudi ostale tržno komunikacijske akcije.

Po končani uvedbi izdelka na trg se nov izdelek spremlja na več načinov: s spremljanjem kazalnikov predvidenih rezultatov (raven prodaje, stroški, delež prodaje novega proizvoda v skupini proizvodov ...), kot tudi s pomočjo spremljanja odzivov potrošnikov preko organiziranih degustacij, ki potekajo v šestmesečnem obdobju po uvedbi na trg. Spremljanje odzivov kupcev je pohvalni pristop, vendar bi bilo, po mojem mnenju, bistveno bolj koristno spremljati ta odziv v predhodnih fazah (testiranje koncepta in testiranje pred uvedbo na trg), saj tudi literatura, ki sem jo proučila, utemeljuje, da vsaka sprememba razvoja v kasnejših stopnjah razvoja ali celo po končanem razvoju izdelka povzroča več stroškov, kot pa sprememba v zgodnjih stopnjah razvoja. Tega dejstva se bi morali v Fructalu bolj zavedati in ga vključiti v ustreznejše postopke.

## **5.2.2 Problemi projektne managementa**

Problemi projektne managementa in izvajanja projektov v podjetju Fructal temeljijo na več dejavnikih.

V okviru projektov razvoja novega izdelka sodelujejo strokovnjaki različnih služb in zato je poslovno-funkcijska organizacijska struktura, ki jo podjetje Fructal trenutno ima, neustrezna in ne pripomore k uspešnemu izvajanju projektov. Iz strokovne literature ugotovimo, da takšna organizacijska struktura ni primerna za projekte, ki zahtevajo večjo koordinacijo med službami, ker je slabost te strukture prav v slabem sodelovanju in komuniciranju med poslovno-funkcijskimi oddelki. Organizaciji posameznih projektov in njihovemu

vključevanju v strukturo podjetja se v podjetju posveča premalo pozornosti. Vloge posameznih članov projektnih timov in projektnega managerja, ki ima zgolj vlogo koordinatorja, niso jasno opredeljene, odvisne so od sposobnosti in izkušenosti posameznih članov tima in managerjev, ne pa od sistemskih rešitev. Podjetje uvaja vlogo projektnega koordinatorja, ki usklajuje delo med poslovno-funkcijskimi oddelki, vendar tudi njegova vloga in pristojnosti niso opredeljene, kar povzroča napetosti med funkcijskimi managerji in projektnimi managerji, predvsem v primeru zagotavljanja potrebnih virov za projekt. Neopredeljenost vlog, predvsem pa premajhna moč, vpliv in odgovornost projektnega managerja negativno vplivajo na samo izvajanje projektov v podjetju, zato je potrebno sprejeti ukrepe, ki bodo te probleme odpravili.

V podjetju Fructal ni enotne metodologije za postopke projektnega managementa pri razvoju novih izdelkov, kot tudi na drugih področjih, zato je kakovost ravnanja projektov odvisna predvsem od posameznih projektnih managerjev in njihove samoiniciativnosti. Kakovosti ravnanja projektov in tudi rezultatov projektov se sistematično ne spremlja in analizira. Postopki in metode projektnega managementa niso enotno urejeni, tako da primerjava med projekti in prenosom znanj med le-temi ni možna. Zaradi nesistematičnega spremljanja poteka projekta s strani višjega managementa in neenotne metodologije je v določeni meri onemogočena kontrola dela projektnih managerjev, poleg tega se tudi morebitne prekoračitve stroškov ali časa pri projektu odkrijejo prepozno. V podjetju namreč ni vzpostavljena informacijska podpora projektnemu delu, s katero bi enostavno spremljali potek projekta. Uporaba informacijskih orodij je prepuščena znanju in iznajdljivosti projektnih managerjev, zato nekateri projektni managerji uporabljajo Microsoftov program Project, drugi pa ne.

Podjetje Fructal je pri uvajanju projektnega dela v svoje poslovne procese šele začetnik, projektni način dela v razvojnem procesu se izvaja eno leto, zato večina procesov in aktivnosti v zvezi s tem za podjetje predstavlja novost. Prav tako med zaposlenimi in projektnimi managerji ni potrebnega znanja in izkušenj o projektnem managementu. Nekateri zaposleni, ki poleg opravljanja dela v okviru svojega delovnega mesta, sodelujejo še pri projektnem delu, to dojemajo kot dodatno obremenitev. Prednosti in tehnike projektnega načina dela v podjetju niso dovolj znane in uveljavljene, zato jih večina zaposlenih dojema kot nujno zlo, ne pa kot pripomoček k večji uspešnosti projektov. Posledično se podjetje sooča s problemi motiviranosti zaposlenih za projektno delo, saj načini motiviranja in nagrajevanja projektnega dela niso opredeljeni oziroma so prepuščeni subjektivni oceni funkcijskih managerjev.

Organizacijska kultura v podjetju Fructal je usmerjena predvsem k poudarjanju vrednot, značilnih za ponavljajočo se proizvodnjo; poudarek je na povečevanju količin in zmanjševanju stroškov. Projektni način dela pa je osnovan predvsem na vrednotah ustvarjalnosti, skupinskem delu, komuniciranju, usmerjenosti v rezultate in ne v procese, prilagodljivost pri delu ... Te vrednote pa v podjetju še niso v ospredju, zato bo potrebno te vrednote predstaviti zaposlenim kot enega izmed pogojev za uspešno delo.

Kljub zgoraj navedenim pomanjkljivostim pri projektnem načinu dela v podjetju Fructal ne moremo reči, da se vodstvo podjetja ne zaveda pomena in vloge projektnega managementa. Vodstvo podpira ta način dela ter v takšnem načinu dela zaznava določene prednosti, zato se je tudi odločilo za njegovo uvedbo v podjetje. Ker pa je podjetje v začetni fazi uvajanja projektnega načina dela v podjetje, se sooča s številnimi problemi oziroma izzivi le-tega, ki pa jih je mogoče odpraviti z uresničevanjem nekaterih ukrepov, ki jih predstavljam v nadaljevanju.

### **5.3 PREDLOGI ZA IZBOLJŠAVE**

Na podlagi analize odstopanja v procesu razvoja podjetja Fructal od priporočil teorije s tega področja predlagam nekatere izboljšave, ki jih razlagam v nadaljevanju.

*Proces zbiranja (generiranja) idej bi izboljšali z načrtnim spodbujanjem zaposlenih k predlaganju idej za nove izdelke. To bi omogočilo večji nabor idej za nove proizvode, posledično pa večje možnosti za uspešnejši razvoj. Že v sedanjem sistemu se predvideva, da bi morali zaposleni s področja trženja, prodaje in razvoja biti posebej motivirani za dajanje predlogov za nove izdelke, zato bi zanje lahko redno, mesečno organizirali srečanja, kjer bi spodbujali ta proces. Nadalje bi v proces iskanja idej pritegnili tudi zunanje vire, na primer, da bi na rednih degustacijah potencialne kupce spraševali tudi po tem, kakšne nove izdelke si želijo v prihodnosti. Te ideje bi vključili v že obstoječ sistem zbiranja idej. Poleg idej, posredovanih na degustacijah, bi morali kot stalno nalogo zaposlenim v Fructalu, ki imajo redne stike s tržiščem in kupci, dodeliti spremljanje in posredovanje idej za nove proizvode. Na rednih mesečnih srečanjih bi v začetku pripravili tudi seminar o tehnikah spodbujanja kreativnosti in zbiranja idej, saj so te tehnike med podjetji dobro sprejete, v Fructalu pa še niso poznane. Po uvodnem seznanjanju s tehnikami bi njihovo uporabno vrednost preizkušali na rednih srečanjih. Predlagam tudi, da bi za vlogo vodenja takšnih srečanj imenovali vodje upravljanja z blagovnimi znamkami, ki bi te procese spodbujali ter jih nadgrajevali.*

*Pri procesu ocenjevanja idej za nove izdelke predlagam nekoliko širše zasnovan proces ocenjevanja, kjer bi bila ideja lahko ocenjena za primerno tudi, če bi izstopala iz strateškega razvojnega načrta, ker ta običajno ne vključuje novih kategorij izdelkov, ampak se osredotoči na že obstoječe. Na ta način bi odpravili napako izločitve ideje, ki bi se z nadaljnjim razvojem lahko izkazala kot uspešna. Poleg tega je potrebno vzpostaviti večje oziroma bolj tesno sodelovanje med projektnim managerjem in člani projektnega tima že v tej stopnji razvoja, saj je le-to potrebno za pravilne napovedi prodajnih količin in omejevanja subjektivnosti pri teh napovedovanjih. Predlagam, da se v postopek napovedovanja prodajnih količin vključi tudi sodelavce iz funkcijskih oddelkov, ki sicer niso člani projektnega tima, imajo pa izkušnje s tega področja. Na ta način bi se subjektivnost ocene enega ali dveh članov tima bistveno zmanjšala. Da bi dosegli večje sodelovanje in koordinacijo aktivnosti, je potrebno okrepiti vlogo projektnega managerja in ponovno opredeliti njegov položaj in pristojnosti.*

V fazi razvijanja in testiranja koncepta izdelka je potrebno uvesti testiranje koncepta predlaganega novega izdelka izven podjetja. Projektni manager, ki ima v Fructalu zgolj vlogo projektnega koordinatorja, mora bolj dosledno nadzirati postopek preoblikovanja ideje o izdelku v koncept izdelka, ki je jasno opredeljen in opisan. Na ta način bi omejili možnost prevelikega vpliva razvojnega tehnologa in posledično premajhnega vpliva predlagatelja ideje na oblikovanje različic proizvoda. Če razvojni tehnolog v podjetju zaradi neopredeljenih lastnosti izdelka sam oblikuje različice izdelka, ki jih v nadaljevanju ocenjujejo le zaposleni v podjetju, je vpliv zaposlenih na nov izdelek, po mojem mnenju, prevelik in obstaja tveganje, da podjetje izgubi mnenje kupcev, vse dokler izdelek ne vstopi na trg. Podjetju predlagam, da nujno uvede postopke testiranja koncepta izdelka na vzorcu, ki ga sestavljajo potencialni kupci izven podjetja, preko degustacij v trgovskih središčih, sejmih, javnih prireditvah, šolah, vrtcih ... Ta proces ocenjevanja koncepta izdelka bi moral biti sistematično urejen tako, da bi določili, kako (s pomočjo kakšne metode, vprašalnika), kje se bo izvajal, kdo ga bo izvajal, kako se bodo merili rezultati ... Ker postopek ni opredeljen, predlagam, da ga v podjetju proučijo z vseh vidikov. Zavedati se morajo, da se je s pomočjo testiranja koncepta izdelka možno izogniti mnogim problemom, ki se pojavljajo, kadar to stopnjo podjetje izpusti.

V stopnji priprave poslovne analize nisem opazila večjih neskladij, poudarila pa bi, da je tako kot pri prvi oceni prodajnih količin, tudi v tem postopku potrebno upoštevati mnenja večjega števila strokovnjakov, da se napoved izvede bolj dosledno in z manjšo mero subjektivnosti. V želji po dokončni potrditvi nadaljnjega razvoja namreč projektni managerji bistveno preveč optimistično napovedujejo predvidene dogodke, zato je nujno, da se napovedovanje in tudi druge finančne analize pripravljajo v sodelovanju vseh ostalih zaposlenih. Pobudo oziroma glavno vlogo pri vključevanju zaposlenih za delo pri projektu bi vsekakor moral imeti projektni manager.

Na osnovi analize predlagam tudi spremembe postopkov pri testiranju izdelka na trgu pred njegovo dokončno uvedbo na trgu. Kljub temu, da so po vseh raziskavah potrošnikov izdelki podjetja Fructal ocenjeni kot kakovostni in ustrezni za zadovoljevanje potreb kupcev, je neutemeljeno dejstvo, da se v večini primerov izdelkov pred uvedbo na trg ne testira v tržnih okoliščinah. Z uvedbo te stopnje razvoja novega izdelka bi pridobili informacije od kupcev veliko prej, kot se izdelek dejansko pojavi na trgu in bi v primeru pripomb kupcev lahko ukrepali pravočasno in s tem prihranili čas in denar, vložen v napačno smer razvoja novega izdelka.

S pomočjo analize sedanjega procesa razvoja v podjetju Fructal sem ugotovila, da je proces sistemiziran in dokumentacijsko podprt v pravilnikih, v določenih stopnjah pa bi ga bilo smiselno dopolniti oziroma spremeniti. Kritika se nanaša predvsem na preozko zasnovan proces zbiranja idej, kateremu bi morale podjetje posvečati več pozornosti. Poleg tega je dosedanji proces razvoja preveč usmerjen v podjetje in premalo izven podjetja, torej na trg; premalo poudarja želje in interese kupcev, saj jih sistematično ne vključuje v postopke dajanja predlogov in idej, niti v postopke testiranja koncepta izdelka ali testiranja izdelka na trgu. Podjetje mora razumeti, da razvija nov izdelek zaradi zadovoljevanja potreb kupcev, zato jih

mora vključevati v ta proces. Dejstvo je, da proizvodi, ki jih podjetje Fructal proizvaja, niso tehnično popolnoma novi proizvodi po opredelitvi, vendar bi z vključitvijo stališč kupcev pridobilo na kreativnosti, odzivnosti na želje kupcev ... in s tem bi izdelke, katerim kupci že sedaj zaupajo, še izboljšalo.

Na osnovi težav, s katerimi se podjetje srečuje v postopku uvajanja projektnega načina dela v podjetje, predlagam ukrepe za izboljšanje le-tega.

V podjetju je potrebno *vzpostaviti novo organizacijo projektov*, in sicer takšno, ki bo težila k organizaciji, ki bo dopuščala večjo fleksibilnost, s čim bolj jasno odgovornostjo in vplivom na vzdušje v podjetju, ki bo projektom naklonjeno. Predlagam projektno-matrično organizacijsko strukturo, v kateri bi jasno opredelili pristojnosti in odgovornosti projektnih managerjev in članov projektnih timov. Prednost nove organiziranosti bi bila v nedvoumni in večji vlogi projektnega managerja, s čimer bi bila zagotovljena formalna in operativna moč za ravnanje projekta. Vzporedno z razdelitvijo moči je potrebno tudi opredeliti način izbire kadrov za projektno delo ter način določanja obremenjenosti članov tima. S temi ukrepi bi že v osnovi bistveno omejili konflikte med funkcijskimi in projektnimi managerji.

V podjetju Fructal je potrebno *vzpostaviti enotno metodologijo projektnega dela*. S ciljem reševanja problemov nedorečenosti postopkov pri projektnem delu podjetju predlagam, da v krovnem dokumentu, ki bi opredeljeval projektni način dela, opredeli osnovne koncepte, usmeritve in postopke za izvajanje del pri projektih. Krovni dokument bi moral biti del poslovnika kakovosti in bi omogočal usklajenost vseh postopkov, učinkovito obvladovanje procesov in racionalno izkoriščanje virov pri projektih. Poleg krovnega dokumenta predlagam podjetju, da natančneje opredeli postopke pri posameznih vrstah projektov v okviru organizacijskih predpisov.

Pri oblikovanju sistematiziranosti projektnega dela svetujem podjetju tudi seznanitev z obstoječimi *informacijskimi rešitvami, ki podpirajo projektni način dela*. Na osnovi proučitve različnih programskih rešitev, ki so na trgu na voljo, se mora podjetje odločiti za *uporabo* enega od teh orodij. Pogoj za uspešno uporabo informacijske podpore projektnemu delu je predhodno izobraževanje za uporabo le-tega za projektne managerje ter člane projektnih timov.

Za uspešnejše projektno delo podjetju Fructal predlagam tudi *vzpostavitev sistema stalnega izobraževanja projektnih managerjev in ostalih sodelavcev pri projektu*. V podjetju je potrebno zagotoviti izobraževanje članov projektnih timov, projektnih managerjev ter ostalih zaposlenih, ki so povezani s projektnim delom. Potrebno je, da podjetje s sistemom izobraževanja dvigne raven znanja in izkušenj na področju projektnega managementa, ker je zaradi kratkega uvajalnega obdobja projektnega dela v podjetju le-to nezadovoljivo. Smiselno je, da podjetje uvede najprej osnovni nivo izobraževanja za vse udeležence, ki sodelujejo v projektnem načinu dela pri projektih in s tem okrepi osnovno - splošno znanje s tega področja. Sodelavci, ki bodo dejansko vključeni v projektno delo, predvsem projektni managerji,

morajo imeti omogočeno stalno dopolnjevanje tega znanja z jasno začrtanim programom izobraževanja (dodatna usposabljanja, praktične delavnice ...).

Kot dodatni ukrep s področja izobraževanja ali usposabljanja predlagam tudi *uvvedbo mentorskega sistema ravnanja projektov*, kar pomeni, da večje in bolj kompleksne projekte ravna izkušeni projektni manager, ob njem pa se izpopolnjuje in pridobiva izkušnje potencialni kandidat za projektnega managerja ali projektni manager, ki je bil do takrat odgovoren za projekte manjših vrednosti ali le za dele projekta.

Fructal mora za uspešno projektno delo *vzpostaviti tudi motivacijske dejavnike in sistem nagrajevanja projektnega dela*. Podjetju predlagam, da prouči probleme, ki izhajajo iz slabe motiviranosti zaposlenih za delo pri projektih in sprejme potrebne ukrepe za izboljšanje tega. Ukrepi, ki jih je nujno oblikovati že v okviru vzpostavitve enotne metodologije projektnega managementa, morajo obsegati postopke, ki bodo opredelili način motivacije in postopke nagrajevanja, kot so na primer priprava ustreznih predpisov in dokumentov, vnaprejšnje dogovarjanje o kriterijih ocenjevanja dela, izračunu uspešnosti projekta in načinu deleža nagrade za projekt ... V podjetju ti postopki niso opredeljeni, po mojem mnenju pa je smiselno, da podjetje prepozna vlogo motivacije in nagrajevanja kot pomemben prispevek k uspešnosti projektov.

Podjetju Fructal predlagam tudi, da usmeri pozornost tudi na *vzpostavitev organizacijske kulture, ki je naklonjena projektnemu načinu dela*. Ker je projektni način dela v podjetju še neuveljavljen, tudi organizacijska kultura v celoti ne podpira vrednot projektnega managementa, temveč je bolj usmerjena v vrednote, značilne za ponavljajočo se proizvodnjo. Podjetju predlagam, da obstoječo organizacijsko kulturo analizira, določi zaželeno kulturo ter proces spreminjanja kulture iz obstoječe v zaželeno. Proces je zahteven in dolgotrajen, v samem procesu imajo pomembno vlogo managerji v podjetju, ki dajejo zgled, določajo postopke motiviranja, spodbujajo komunikacije, ustvarjalnost, poudarjajo pomembnost in prednost projektnega dela ... Naloga za podjetje ni enostavna, vendar lahko ustrezna organizacijska kultura bistveno prispeva k uspešnosti projektnega dela in zato je smiselno, da podjetje usmeri svoje aktivnosti tudi na to področje.

## **6 SKLEP**

Današnje poslovno okolje podjetij zaznamuje dinamičnost, intenzivna in globalna konkurenca, hiter tehnološki razvoj ter vse večja razdrobljenost trga. Podjetja se morajo prilagajati tem razmeram in razvijati nove izdelke, ki bodo v čim večji meri zadovoljili potrebe in želje kupcev. Prav zato postaja razvoj novih izdelkov ena od pomembnih nalog, ki podjetju omogoča preživetje in uspeh na trgu. Pogoj za uspeh podjetij je torej prilagodljivost na spremenjene razmere na trgu. Zmožnost prepoznavanja tržnih priložnosti, vlaganje potrebnega razvojnega napora in lansiranje novega izdelka so ključnega pomena za podjetje. Osnovni pogoj pa je, da je izdelek takšen, da ga trg sprejme.

Razvojni proces v podjetju je kompleksen, saj je sestavljen iz vrste različnih aktivnosti, pri katerih sodelujejo strokovnjaki z različnih področij znotraj podjetja. Aktivnosti pri razvoju novih izdelkov je potrebno planirati, izvajati, jih usklajevati in kontrolirati. Zaradi zahtevnosti usklajevanja aktivnosti v razvojnem procesu, pa tudi želje po čim bolj učinkovitem razvoju novih izdelkov, se tudi na področju razvoja novih izdelkov vse bolj uveljavlja projektni pristop dela.

Teoretična spoznanja in praksa številnih podjetij potrjujejo, da je uvedba projektnega dela smiselna na vseh področjih človekovega delovanja, pri katerih sodeluje več strok, ljudi ali organizacij. To dokazujejo s številnimi prednostmi projektnega dela, ki temelji predvsem na povezovanju znanj in sposobnosti ljudi, zaradi česar uspešen projektni tim doseže cilje hitreje, ceneje in bolje.

V magistrskem delu sem najprej predstavila teoretična izhodišča s področja projektnega managementa. Poleg osnovnih opredelitev s tega področja, sem obravnavala osnove vključevanja projektov v organizacijsko strukturo podjetja ter vlogo organizacijske kulture, naklonjene projektom. V nadaljevanju sem spoznanja s področja projektnega načina dela razširila tudi na uporabo le-tega pri procesu razvoja novih izdelkov. Po opredelitvi osnovnih pojmov s tega področja sem predstavila aktivnosti s področja razvoja novih izdelkov preko osnovnih stopenj razvoja. Poleg upoštevanja potrebnih aktivnosti v različnih stopnjah razvoja, je za podjetje pomembno, da pozna tudi koncept življenjskega cikla izdelka ter sodobne trende pri razvoju novih izdelkov, zato sem predstavila tudi te.

Oba koncepta, ki sem ju proučevala v magistrskem delu (projektni način dela in razvoj novih izdelkov), sta združljiva na način, ki omogoča, da je razvoj novih izdelkov organiziran v obliki projekta, saj to omogoča podjetju, da pridobi številne prednosti, ki jih timsko delo prinaša.

V nadaljevanju magistrskega dela sem proučila proces razvoja novih izdelkov v podjetju Fructal ter uporabo projektnega načina dela pri tem procesu. Na osnovi analize procesa razvoja izdelkov, predstavljenih teoretičnih spoznanj s področja razvoja izdelkov in projektnega načina dela, sem izluščila področja, za katera menim, da bi podjetje Fructal moralo sprejeti določene ukrepe, da bi proces razvoja novih izdelkov izboljšali in optimizirali uporabo virov pri le-tem. V podjetju je potrebno delno spremeniti oziroma dopolniti nekatere stopnje v procesu razvoja novih izdelkov, predvsem pa je potrebno več pozornosti nameniti proučevanju in upoštevanju mnenj končnih potrošnikov ter le-te vključiti v razvojni proces. Podjetju predlagam tudi sprejetje določenih ukrepov s področja uveljavljanja projektnega pristopa dela, ker je podjetje šele v začetni stopnji poznavanja in uveljavljanja le-tega v svoje poslovne aktivnosti.

Na osnovi proučevanih postopkov in ugotovljenih problemskih situacij pri razvoju novih izdelkov v podjetju Fructal sem v zaključnem poglavju podjetju predlagala sprejetje naslednjih ukrepov:



- *Z načrtnim spodbujanjem zaposlenih k dajanju predlogov za nove izdelke bi razširili in izboljšali proces zbiranja (generiranja) idej.*
- *Proces ocenjevanja idej je potrebno razširiti.*
- *V fazi razvijanja in testiranja koncepta izdelka je potrebno uvesti testiranje koncepta predlaganega novega izdelka izven podjetja.*
- *Več pozornosti je potrebno nameniti ocenjevanju prodajnih količin novih izdelkov; proces je potrebno razširiti in proučiti metode napovedovanja.*
- *V podjetju je potrebno spremeniti postopke razvoja novega izdelka tako, da je obvezno vključeno tudi testiranje izdelka na trgu pred njegovo dokončno uvedbo na trgu.*
- *Vzpostaviti novo organizacijo projektov.*
- *Vzpostaviti enotno metodologijo projektnega dela.*
- *Pri oblikovanju sistematiziranosti projektnega dela svetujem podjetju tudi seznanitev z obstoječimi informacijskimi rešitvami, ki podpirajo projektne način dela in odločitev za uporabo enega izmed njih.*
- *Vzpostaviti sistem stalnega izobraževanja projektnih managerjev in ostalih sodelavcev pri projektu.*
- *Potrebno je uvesti mentorski sistem ravnanja projektov.*
- *Vzpostaviti motivacijske dejavnike in sistem nagrajevanja projektnega dela.*
- *Vzpostaviti organizacijsko kulturo, ki je naklonjena projektnemu načinu dela.*

V okviru magistrskega dela sem potrdila osnovno hipotezo, da je mogoče z uvedbo projektnega načina dela in ustrezno organiziranostjo razvoja novih izdelkov, proces izboljšati, povečati preglednost ter boljšo izkoriščenost razpoložljivih virov.

Magistrsko delo s prikazom teoretičnih izhodišč razvoja novih izdelkov in projektnega načina dela ter praktičnim predlogom sprememb za podjetje Fructal predstavlja osnovo za širšo razpravo v podjetju, na osnovi katere bi management podjetja sprejel odločitev o intenzivnosti in smeri sprememb v podjetju. Uvajanje tovrstnih sprememb je kompleksen in dolgotrajen postopek, zato mora podjetje temeljito analizirati ukrepe in se nato odločiti za sistematično izpeljavo le-teh. Prepričana sem, da sem z delom dokazala, da bi sprejetje teh predlogov imelo pozitiven učinek na rezultate podjetja v prihodnosti.

## 7 LITERATURA IN VIRI

### LITERATURA

1. Baker Sanny, Baker Kim: The Complete Idiot's Guide to Project Management. Indianapolis: Alpha Books, 2000. 404 str.
2. Ban Jože, Barba Jana: Nagrajevanje projektnega dela. Zbirka predavanj. S projekti med vodilne v Evropi. Projektni forum 2004. Ljubljana: Slovensko združenje za projektni management, 2004, str. 99-109.
3. Bobrow E. Edwin: The Complete Idiot's Guide to New Product Development. New York: Alpha books, 1997. 307 str.
4. Burke Rory: Project Management: Planning & Control Techniques. Chichester: Yohn Wiley & Sons, 1999. 343 str.
5. Černetič Metod: Poglavja iz sociologije organizacij. Kranj: Moderna organizacija, 1997. 309 str.
6. Daft Richard, Noe Raymond: Organizational behaviour. Fort Wort: Harcourt College Publishers, 2001. 718 str.
7. Fuller Jim: Managing Performance Improvement Projects. San Francisco: Pfeiffer, 1997. 169 str.
8. Golob Renato: Direktor se odloči. Uvajanje projektnega vodenja v praksi. Ljubljana: GV založba, 2002. 169 str.
9. Gošnik Dušan: Projektni management v dinamičnem razvoju novih izdelkov. Revija za projektni management. Ljubljana: Slovensko združenje za projektni management, 2006, str. 12-20.
10. Griffin Abbie, Page L. Albert: Recommended Measures for Product Development Success and Failure. Journal of Product Innovation Management, 1996, str. 478-496. [URL:<http://www.pdma.org/journal/>] 12. 3. 2007.
11. Hauc Anton: Projekti v organizacijah združenega dela. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1982. 298 str.
12. Hauc Anton: Projektni management. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta, 1995. 66 str.
13. Hauc Anton: Znanja za uspešen projektni management. Poklic projektnega managerja. Ljubljana: ZPM - zveza za projektni management, MPM - sekcija mladi projektni manager, 1999, str. 4-10.
14. Hauc Anton: Projektni management. Ljubljana: GV založba, 2002. 336 str.
15. Kališnik Miroslav, Lah Ljubo: Uvod v znanstvenoraziskovalno metodologijo. Ljubljana: Fakulteta za arhitekturo, 1998. 80 str.
16. Kerzner Harold: Project Management: A System Approach to Planning, Scheduling and Controlling. New York: Van Nostrand Reinhold, 1992. 1032 str.
17. Kerzner Harold: Applied Project Management. New York: John Willey & Sons, 2000. 534 str.

18. Kerzner Harold: *Advanced Project Management: Best Practices on Implementation*. New Jersey: John Willey & Sons, 2004. 847 str.
19. Knutson Joan: *Project Management for Business Professionals, a comprehensive guide*. New York: John Wiley & Sons, 2001. 596 str.
20. Kotler Philip: *Marketing Management: Trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvedba in nadzor*. Ljubljana: Slovenska knjiga, 1996. 832 str.
21. Lewis James P: *The Project Manager's Desk Reference*. New York: McGraw Hill books, 2000. 546 str.
22. Lipičnik Bogdan, Stane Možina: *Psihologija v podjetjih*. Ljubljana: Državna založba Slovenije, 1993. 166 str.
23. Lipovec Filip: *Razvita teorija organizacije (Splošna teorija organizacije združb)*. Maribor: Založba Obzorja, 1987. 363 str.
24. Meredith Jack, Mantel Samuel: *Project Management: A Managerial Approach*. New York: John Wiley & Sons, 1995. 766 str.
25. Meredith Jack, Mantel Samuel: *Project Management: A Managerial Approach*. New York: John Wiley & Sons, 2000. 616 str.
26. Možina Stane et al: *Management*. Radovljica: Didakta, 2002. 872 str.
27. Pennypacker James S., Torres Lucho: *Project Management Across the Enterprise*. Project Management Solutions, 2003. 37 str.  
[URL:<http://www.cbponline.com/knowledgebank/index.htm>], 10. 11. 2006.
28. Project Management Institute: *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*. Upper Darby: Project Management Institute, 1996. 176 str.
29. Project Management Institute: *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*. Newton Square, Pennsylvania: Project Management Institute, 2000. 216 str.
30. Potočnik Vekoslav: *Temelji trženja*. Ljubljana: GV založba, 2005. 531 str.
31. Pučko Danijel: *Strateško upravljanje*. Ekonomska fakulteta, 1999. 399 str.
32. Randolph W. Alan, Posner Z. Barry: *Getting the Job Done*. New York: Engelwood Cliffs, 1992. 142 str.
33. Rozman Rudi, Kovač Jure, Koletnik Franc: *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1993. 310 str.
34. Rozman Rudi: *Projektni management*. Gradivo za podiplomski študij 1. in 2. del. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1994. 182 str.
35. Rozman Rudi: *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000. 154 str.
36. Rozman Rudi: *Ravnanje projektov, gradivo za podiplomski študij*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002. 94 str.
37. Rozman Rudi: *Razvoj ravnanju projektov naklonjene kulture*. Zbirka predavanj. Slovenija, dežela projektne managementa. Projektni forum 2003. Ljubljana: Slovensko združenje za projektni management, 2003, str. 33-39.
38. Rozman Rudi: *Pojmovanje nekaterih s projektним managementom povezanih pojmov v slovenščini*. Zbirka predavanj. S projekti med vodilne v Evropi. Projektni forum. 2004. Ljubljana: Slovensko združenje za projektni management, 2004, str. 205-212.

39. Savin Davor: Nova ekonomija - pomen in domet. Projektni management v novi ekonomiji. Zbirka predavanj. Maribor: Slovensko združenje za projektni management, 2001, str. 27-33.
40. Semolič Brane: Vloga projektne managementa v sodobni organizaciji. Slovenija dežela projektne managementa: Zbornik prispevkov. Projektni forum ZPM. Ljubljana: Slovensko združenje za projektni management, 2003, str. 11-15.
41. Šušteršič Iza: Uspešno delo projektne tima z vidika projektne managerja. Projektni forum 2004. Ljubljana: Slovensko združenje za projektni management, 2004, str. 270-278.
42. Turner John Rodney: The Handbook of Project-based Management. Maidenhead: McGraw-Hill, 1993. 540 str.
43. Turner John Rodney: The Handbook of Project-based Management. London: McGraw-Hill, 1997. 540 str.
44. Wyasocki K. Robert, Back Robert, Crane David: Effective Project Management. New York: John Wiley & Sons, 2000. 359 str.
45. Wyasocki K. Robert, McGary Rudd: Effective Project Management: Traditional, Adaptive, Extreme. Indiana: Wiley Publishing, 2003. 464 str.

## **VIRI**

1. Fructal d.d.: Poslovník kakovosti. Ajdovščina: Fructal d.d., 2006. 77 str.
2. Fructal d.d.: Organizacijski predpis o razvoju novih izdelkov, št. 7.03. Ajdovščina: Fructal d.d., 2006. 6 str.
3. Fructal d.d.: Navodilo za potrjevanje razvoja novega izdelka-validacija, št. 7.03.002. Ajdovščina: Fructal d.d., 2003. 5 str.
4. Fructal d.d.: Zgibanka Kakovost in varnost proizvodov ter odličnost poslovanja v Fructalu. Ajdovščina: Fructal d.d., 2002. 6 str.
5. Podjetje Fructal d.d. [URL:<http://www.fructal.si>], 1. 3. 2007.