

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

REBEKA STANIČ

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**RAVNANJE S PROJEKTI RAZVOJA IN UVAJANJA NOVIH IZDELKOV:
PRIMER NOVEGA UČBENIKA**

Ljubljana, julij 2011

REBEKA STANIČ

IZJAVA

Študentka Rebeka Stanič izjavljam, da sem avtorica tega magistrskega dela, ki sem ga napisala v soglasju s svetovalcem prof. dr. Rudijem Rozmanom, in da v skladu s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne_____2011

Podpis:_____

KAZALO

UVOD	1
1 NOV IZDELEK IN RAZVOJ NOVEGA IZDELKA	5
1.1 Opredelitev novega izdelka	5
1.2 Dejavniki uspešnosti razvoja novega izdelka	6
1.3 Trženje in trženjski splet izdelka ter vloga izdelka v njem	9
1.3.1 Trženje in trženjski splet izdelka	9
1.3.2 Izdelek.....	11
1.3.3 Prodajna cena	12
1.3.4 Prodajna (tržna) pot.....	14
1.3.5 Tržno komuniciranje	15
1.4 Življenjski cikel izdelka	17
1.5 Proces razvoja in aktivnosti v razvoju novega izdelka	19
1.5.1 Različne stopnje v procesu razvoja in uvajanja novega izdelka	19
1.5.2 Iskanje idej	19
1.5.3 Ocenjevanje idej.....	20
1.5.4 Razvijanje in testiranje koncepta izdelka.....	20
1.5.5 Razvoj strategije uvajanja izdelka na trg	21
1.5.6 Poslovna analiza oziroma analiza možnosti za uspeh izdelka	21
1.5.7 Razvoj izdelka.....	22
1.5.8 Testiranje na trgu	22
1.5.9 Uvedba na trg.....	22
1.6 Razlogi za razvoj in svetovni trendi razvoja novih izdelkov	23
2 PROJEKTI IN RAVNANJE S PROJEKTI	24
2.1 Opredelitev, značilnosti in vrste projektov	24
2.2 Življenjski cikel projekta	28
2.3 Opredelitev in značilnosti ravnanja s projekti	30
2.4 Proces ravnanja s projekti	32
2.4.1 Opredelitev procesa ravnanja s projekti.....	32
2.4.2 Začetek projekta.....	34
2.4.3 Proces planiranja projekta in projektni plan	35
2.4.3.1 Planiranje zahtev projekta in členitev projekta	36
2.4.3.2 Časovno planiranje projekta	37
2.4.3.3 Planiranje in usklajevanje virov ter sredstev projekta	37
2.4.3.4 Mesto projekta v organizaciji podjetja.....	39
2.4.3.5 Udeleženci projekta in njihove vloge	42

2.4.4	Uveljavljanje projekta.....	43
2.4.4.1	Kadrovanje.....	43
2.4.4.2	Vodenje.....	44
2.4.4.3	Komuniciranje	45
2.4.4.4	Motiviranje	45
2.4.5	Izvajanje in kontrola projekta	46
2.4.6	Zaključek projekta	47
2.5	Razvoj in uvajanje novega izdelka kot projekt	48
2.6	Projektni informacijski sistem in uporaba sodobnih orodij za podporo projektnemu načinu dela	48
3	PREDSTAVITEV ZALOŽNIŠKE PANOGA IN PODROČJA ZALAGANJA UČBENIKOV	49
3.1	Kratka predstavitev založniške panoge.....	50
3.1.1	Založniška (knjižna) dejavnost in njene značilnosti	50
3.1.2	Svetovni in slovenski založniški (knjižni) trg	50
3.2	Kratka predstavitev področja zalaganja učbenikov	52
3.2.1	Značilnosti in posebnosti učbeniškega trga v Sloveniji.....	52
3.2.2	Razvoj založništva učbenikov in učbeniškega trga v Sloveniji.....	53
4	ZALOŽNIŠKI PROJEKTI IN RAVNANJE Z NJIMI	54
4.1	Opredelitev in vrste založniških projektov	54
4.2	Življenjski cikel založniškega projekta	55
4.3	Določitev procesov v založniški dejavnosti	57
4.4	Založba kot projektna organizacija in ravnanje z založniškimi projekti	58
4.5	Informacijska podpora načrtovanju založniških projektov	60
5	RAZVOJ NOVEGA UČBENIKA KOT PROJEKT	61
5.1	Razlogi za razvoj novih učbenikov in dejavniki uspešnosti razvoja	61
5.2	Pomen trženja v založniški dejavnosti in trženjski splet učbenika	62
5.2.1	Izdelek.....	62
5.2.2	Prodajna cena.....	65
5.2.3	Prodajna (tržna) pot	67
5.2.4	Tržno komuniciranje.....	68
5.3	Življenjski cikel učbenika.....	70
5.4	Proces ravnanja s projektom na primeru razvoja in uvajanja novega učbenika	71
5.4.1	Proces razvoja in aktivnosti v razvoju novega učbenika	71
5.4.2	Razvoj novega učbenika kot projekt.....	73
5.4.3	Začetek projekta.....	74

5.4.4	Proces planiranja projekta in projektni plan	75
5.4.4.1	Členitev procesa nastajanja novega učbenika, faze in aktivnosti	75
5.4.4.2	Planiranje časa, kadrov in sredstev	76
5.4.4.3	Določitev mesta projekta v organizaciji podjetja.....	78
5.4.4.4	Udeleženci projekta, razmerja med njimi in njihove vloge	80
5.4.5	Uveljavljanje projekta	82
5.4.6	Izvajanje in kontrola projekta	83
5.4.7	Zaključek projekta	84
5.5	Računalniška rešitev za vodenje projekta razvoja in uvajanja novega učbenika.....	84
5.6	Ravnanje z večjim številom povezanih projektov	85
SKLEP		85
LITERATURA IN VIRI		90
PRILOGE		

KAZALO SLIK

Slika 1:	Tipični model stopenjskega načina preverjanja izdelkov	7
Slika 2:	4P-ji trženjskega spleta	10
Slika 3:	Strukture tržnih poti izdelkov široke potrošnje.....	14
Slika 4:	Sestavine tržno-komunikacijskega spleta	16
Slika 5:	Življenski cikel izdelka	18
Slika 6:	Sile projektnega trikotnika.....	26
Slika 7:	Življenski cikel projekta	29
Slika 8:	Zaporedje odvijanja faz v procesih ravnanja poslovanja in ravnanja projekta.....	33
Slika 9:	Prodajne poti učbenika (na poti od založnika do uporabnika).....	67
Slika 10:	Razvijanje, testiranje in uvajanje novih proizvodov (prirejeno po Kotlerju)	72
Slika 11:	Sodelujoči v procesu razvoja in uvajanja novega učbenika na trg	80

KAZALO TABEL

Tabela 1:	4P-ji in 4C-ji trženjskega spleta (prirejeno po Kotlerju).....	10
-----------	--	----

UVOD

Ne glede na svojo dejavnost so podjetja vpeta v obdobje burnih sprememb poslovnega okolja. Živimo namreč v okolju informacijske družbe in avtomatizacije, ki je dinamično, intenzivno, nestabilno, nevarno, tvegano, nepredvidljivo in zaznamovano s procesi liberalizacije, globalizacije, zaostrene konkurence in neslutenega razvoja novih tehnologij. Vsako podjetje stremi k čim večji uspešnosti, da bi dolgoročno preživel in se razvijalo v konkurenčnem boju. Danes so uspehov deležna v glavnem tista podjetja, ki se znajo hitreje prilagajati novim okoliščinam in razmeram na trgu in lažje obvladujejo spremembe, ter tista, ki se zavedajo pomembnosti vlaganj v razvijanje lastnih prednosti.

Na konkurenčnem trgu je razvoj izdelkov in njihovo hitro uvajanje na trg ključno za preživetje in uspeh podjetja (Rohland, 2002, str. 41). 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. Proces razvoja in uvajanja novega izdelka na trg je sestavljen iz številnih aktivnosti, ki so medsebojno prepletene in jih izvajajo strokovnjaki različnih področij. Podjetja stremijo k vse bolj strukturiranemu načinu razvoja novih izdelkov, s čim nižjimi stroški in krajšimi razvojnimi časi, ter zagotavljanju večje kakovosti izdelkov. Za to je treba proces razvoja izdelka in njegovo uvajanje na trg organizirati na način, ki bo omogočal ustrezen nadzor nad procesom in sprotni vpogled v stanje posamezne naloge.

Podjetja imajo pri svojem delovanju številne cilje, vendar izstopa tisti, ki je v izhodišču opredeljen kot maksimiranje razmerja med vrednostjo rezultata in vrednostjo vlaganj v poslovanje (Pučko, 1996, str. 3). Za učinkovito doseganje navedenih ciljev je pogosto smotrno uporabiti projektni način dela; v okviru tega 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 uravnane organizacije, ki ravnanje s projekti uporabljajo kot orodje za izboljšanje zadovoljstva kupcev (Knutson, 2001, str. 3). Sodobna podjetja vse bolj poudarjajo projektni način dela, ki je v primerjavi s strogim poslovno-funkcijskim hierarhičnim načinom veliko bolj prožen in prilagojen nenehnemu spreminjanju. Projektno delo zagotavlja tudi večjo usmerjenost k rezultatom, boljšo koordinacijo med oddelki, večjo motivacijo delavcev, boljše odnose med sodelujočimi, boljšo kontrolo in jasnejšo odgovornost. Vse to zagotavlja krajši čas izvedbe, kakovostnejši končni produkt in nižje stroške.

Sprejemanje projektnega načina dela v podjetjih ni enostavno in pomeni odmik od tradicionalnih oblik organizacijske strukture, ki je značilna za ponavljajočo se proizvodnjo. Za njegovo obvladovanje je potrebno več kot le deklarativno objavljane projektov in imenovanje projektnih skupin. Nujen je celovit pristop, ki ga mora izvajati vodilna struktura podjetja v okviru uresničevanja temeljnih strategij podjetja (Kovač, 1996, str. 94–98).

Zlasti je pomembno sodelovanje med poslovno-funkcijskim in projektnim ravnateljem. Slednji določa, kaj, kdaj, zakaj, s kakšnimi sredstvi bo udeleženec opravil aktivnosti, ravnatelj poslovne funkcije pa določa, kako in kje bo njegov (podrejeni) sodelavec opravljal nalogo ter koga bo določil za delo v projektu (Rozman, 2002, str. 61). Glede na to, da poteka razvoj več izdelkov največkrat hkrati, je treba zagotoviti pregled nad porabo virov in nad rezultati cele množice

projektov. Množico projektov razvoja posameznih izdelkov obravnavamo kot program razvoja izdelkov, v katerem usklajujemo potrebne vire posameznih projektov in spremljamo njihov potek in rezultate.

Ravnanje s projekti ni v svetu nikakršna novost in načela, ki vodijo k uspehu projektov, so splošno znana. Osnovni namen ravnanja s projekti je boljša izraba obstoječih virov in sredstev podjetja. V organizacijskem smislu gre za kombiniranje organizacijskih struktur podjetja v vodoravni in navpični organizacijski strukturi (Rozman, Kovač & Koletnik, 1993, str. 147–161). Povedano velja tudi za svetovno založništvo, kjer namenljajo projektnemu načinu dela precejšnjo pozornost že vrsto let. Razvoj tehnologije, izjemni dosežki na področju računalništva, informatike in komunikacij so v zadnjih letih v omenjeno panogo prinesli veliko novosti, ki so zahtevale korenite spremembe v poslovanju in organiziranosti založniških podjetij.

Slovenski založniki so se bili večinoma za svoj poklic vedno prisiljeni priučiti sami in so vsak zase razvijali svoje načine za obvladovanje operativnega dela v specifičnih razmerah. Danes se soočajo s precejšnjimi problemi in težavami, ki so marsikatero založbo že potisnile na rob preživetja. Poleg problema omejenega tržišča in jezikovnih pregrad predstavlja precejšen problem nekaterim založnikom še vedno njihova proizvodna usmerjenost, ki je povezana z monopolnim položajem, kakršnega so imele in izkoriščale v preteklosti nekatere slovenske založbe. Slednje velja predvsem za področje zalaganja učbenikov, ki je zelo specifično področje in ki zahteva, predvsem zaradi velikih sprememb, ki so se dogajale in se še vedno dogajajo v tej veji založniške panoge, posebno obravnavo in pozornost. Življenje slovenskih založnikov šolskih učbenikov je do nedavnega potekalo brez večjih problemov in težav. Učbeniki so se zaradi medzaložniških dogovorov »prodajali sami od sebe«, pozornost založnikov pa je bila v glavnem osredotočena na proizvodnjo, visoke naklade ter najširšo možno distribucijo in njen razvoj. Prenova šolskega sistema (predvsem uvajanje devetletnega osnovnošolskega izobraževanja in gimnazijskih programov) je na področje zalaganja učbenikov vnesla precejšnje spremembe. S potrebami po razvoju novih učbenikov in obučbeniškega gradiva se je slovenski učbeniški trg odprl za nove založnike in pričelo se je tekmovanje za novo razdelitev predmetnih področij. Spremembe na trgu so zahtevale spremembe v organizaciji založniškega dela in šolske založnike prisilile v nov način razmišljanja, v nove pristope in načine dela.

Pri večini slovenskih založnikov sedanji način dela, ki je uveljavljen pri razvoju novih publikacij, zagotavlja uvajanje le teh na trg. Stalni konkurenčni pritiski pa zahtevajo, da se izdelki razvijajo učinkoviteje, kar se kaže v času, potrebnem za razvoj izdelka, stroških, ki jih razvoj povzroča, in uspehu, ki ga izdelek doseže na trgu. Prav gotovo **predstavlja pravočasnost izdaje novega učbenika v panogi zalaganja učbenikov pomemben pogoj za izgradnjo konkurenčnih prednosti založniških podjetij**. Morebitne zamude imajo namreč za založbe lahko zelo neprijetne posledice, saj lahko ogrozijo njihovo poslovanje, nadaljnji razvoj, uspešnost programov in nenazadnje tudi obstoj.

Predvidevam, da bi sprememba v načinu dela, povezana z razvojem in uvajanjem novih publikacij, ki bi bolj sledil projektnemu ravnanju, prispevala k uspešnejšemu poslovanju podjetja. V takšnih okoliščinah je kakovostno izvajanje projektov oziroma prilagajanje različnim okoliščinam v procesu nastajanja učbeniških gradiv s projektnim načinom dela prav gotovo eden izmed pristopov, ki lahko poleg zagotovitve pravočasnosti v izidih pomembno vpliva tudi na

ekonomiko poslovanja in s tem na konkurenčno sposobnost založbe. Čeprav problematika sočasnega izvajanja povezanih projektov oziroma področje ravnanja z večjim številom projektov ni predmet tega dela, ga na tem mestu omenjam kot dodaten razlog, ki narekuje potrebo po ustreznih spremembah v organizaciji slovenskih založb.

Predmet magistrskega dela je preučevanje ter analiziranje uvajanja projektnega načina dela v proces razvoja in uvajanja novih izdelkov na trg, usmerjen na področje založniških projektov in založniškega procesa nastajanja novih publikacij (učbenikov). Na prikazu procesa razvoja in uvajanju novega učbenika na trg s pomočjo projektnega ravnanja, preizkušam tudi delovanje in uporabnost računalniškega programa pri načrtovanju novega učbenika na praktičnem primeru.

Temeljni namen preučevanja tega področja je prispevati k razumevanju in uporabi projektnega ravnanja v procesu razvoja in uvajanja novih (tudi založniških) izdelkov na trg in k smiselnosti ter smotrnosti vzpostavitve računalniške podpore projektne ravnanju v omenjenem procesu. S tem bi se posledično izboljšala učinkovitost doseganja ciljev, ki naj bi bili zlasti v tem, da bi projekte zaključili v predvidenih rokih, v okviru planiranih stroškov ter v vnaprej definirani kakovosti, z uspešnim uveljavljanjem na trgu pa izboljšanje konkurenčnosti podjetja in s tem doseganje njegove večje uspešnosti. Novi izdelki bi bili tako izdelani gospodarno, na pravi način in pravočasno ponujeni na trg v pravem času. Glede na to, da je na področju zalaganja učbenikov prisotna precejšnja konkurenca, strokovna in kakovostna priprava, razvoj ter pravočasno uvajanje novih učbenikov na trg, za marsikatero založbo ne pomenita več zgolj vira ohranjanja konkurenčnosti, ampak postaja vedno bolj tudi način preživetja (morda tudi edini).

Za uresničitev namena si pri izdelavi magistrskega dela prizadevam doseči več ciljev. **Temeljni cilj magistrskega dela je vpeljati projektno ravnanje na področje založništva in založniških projektov** oziroma na praktičnem primeru **uporabiti in prikazati ravnanje s projektom na področju razvoja in uvajanja novega učbenika**. Drugi delni cilji, ki so neposredno povezani z omenjenim projektom razvoja in njegovim ravnanjem, pa so:

- **preučiti in analizirati proces razvoja novih založniških izdelkov** in njihovega uvajanja na slovenski knjižni trg, s poudarkom na konkretnem primeru nastajanja novega učbenika;
- **izdelati podlago in ustrezen model za uvajanje projektnega ravnanja v založniški dejavnosti**, ki bo omogočal urejen potek založniškega projekta kljub vsem negotovostim, ki ga spremljajo na njegovi poti (ob upoštevanju kupčevih potreb in želja ter boljše izrabo zmožnosti zaposlenih), kar je pri razvojnih projektih odločilnega pomena;
- prikazati prednosti uporabe projektnega ravnanja na področju razvijanja novih izdelkov ter z namenom izboljšave procesa in doseganja večje uspešnosti poslovanja **predlagati spremembe v procesu razvoja novih založniških izdelkov in v organizaciji založniških podjetij v smeri projektnega ravnanja**;
- **predlagati model optimalne organizacijske strukture v založniških podjetjih**, ki bi omogočala sodobno projektno delo, izboljšave v procesu razvoja in uvajanja novih učbenikov na slovenski učbeniški trg, povečanje preglednosti razvojnih nalog in doseganje boljše izkoriščenosti razpoložljivih virov. S povečanjem storilnosti in dvigom kakovosti procesa razvoja in uvajanja novih izdelkov bi se tako izognili nepotrebnim posledicam in stroškom

zamujanja, v prihodnosti pa bi omogočili celovit pristop k ravnanju s posameznimi projekti v okviru celote, ki predstavlja okvir sočasnega izvajanja večjega števila povezanih projektov;

- **podpreti projektno ravnanje v procesu razvoja novih učbenikov z ustrezno informacijsko podporo** (računalniškim programom) oziroma predlagati uporabnikom prijazno in ustrezno računalniško rešitev za ravnanje z založniškimi projekti ter preizkusiti njeno delovanje v funkciji načrtovanja projekta na konkretnem primeru.

Pri izdelavi magistrskega dela je 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). Proučevanje predstavljene vsebine magistrskega dela je povezano s sistematičnim iskanjem, raziskovanjem ter kritičnim proučevanjem domače in tuje strokovne literature, ki podaja teoretična in praktična znanja s področij razvoja novih izdelkov, projektnega ravnanja, trženja, teorije organizacije, informacijske tehnologije ter založniške dejavnosti. Poleg teoretičnega znanja in spoznanj so v delo vključeni tudi konkretni podatki in informacije o založniški panogi ter praktičen primer razvijanja novega založniškega izdelka in njegovega uvajanja na trg. Pri tem so poleg lastnega znanja in izkušenj, ki sem si jih pridobila z delom v založništvu, opazovanjem in neformalnimi razgovori s kolegi iz založniške dejavnosti (odgovornimi za razvoj, urednikovanje, trženje, plan in analizo, finance), uporabljeni tudi drugi viri (zakoni in podzakonski predpisi, interna gradiva, članki idr.).

V okviru deskriptivnega pristopa je uporabljeno tudi znanje, pridobljeno med študijem, izkušnje ter **metoda kompilacije**. V delu so uporabljena in primerjana znanja in razmišljanja različnih avtorjev, upoštevana so spoznanja, stališča, mnenja in pogledi predstavnikov nekaterih slovenskih in svetovnih založniških hiš, povzetki in oblikovani lastni sklepi, ki so uporabljeni v nadaljevanju dela na praktičnem primeru. Pri izdelavi magistrskega dela uporabim zlasti **metode analize vsebine** in **deskripcije** (ki obsegata zbiranje, sistematično urejanje in primerjavo obstoječih dognanj) ter v zadnjem delu magistrskega dela pri pripravi predloga procesa razvoja novega učbenika **deduktivno metodo sklepanja**. Do zaključkov na koncu dela poskušam priti z **metodama primerjave in sinteze**, rezultati in sklepne ugotovitve pa so podani v sklepu. Predlagane rešitve pri izvajanju praktičnega primera sproti upoštevam, uvajam in izvajam.

Magistrsko delo sestoji iz **petih poglavij**. Struktura poglavij je oblikovana tako, da prvi dve poglavji predstavljata teoretično ozadje, poglavja v nadaljevanju pa vsebujejo praktična spoznanja. Uvodu, v katerem je predstavljena obravnavana problematika, namen in cilji magistrskega dela, sledi prvo poglavje z opredelitvijo osnovnih pojmov na področju razvoja novih izdelkov in trženja, drugo poglavje pa je namenjeno opredelitvi osnovnih pojmov s področja projektov in ravnanja s projekti na splošno. Drugi del magistrskega dela, ki predstavlja njegov praktični del, se v tretjem poglavju začne s kratko predstavitevijo založniške panoge in področja zalaganja učbenikov, četrto poglavje pa se nadaljuje z opredelitvijo in razvrstitvijo založniških projektov in procesov v založniški dejavnosti ter opozori na pomen projektnega ravnanja pri založniških projektih in nujnosti uvajanja sprememb v založniška podjetja. Peto poglavje je namenjeno podrobnejšemu prikazu procesa nastajanja novega učbenika, potrebnih aktivnosti v njegovem razvoju in uvajanju na trg, na praktičnem primeru pa je prikazan poskus ravnanja z učbeniškim projektom v praksi. Predlagana je tudi optimalna organizacijska struktura,

ki bi v prihodnosti omogočila celovit pristop k ravnanju z založniškimi projekti in predstavljala okvir za sočasno izvajanje večjega števila povezanih projektov. Zadnje poglavje govori še o projektni dokumentaciji (s poudarkom na izdelavi projektne mape publikacije in njene vsebine), ki mu sledi predlagana možnost uporabe računalniškega programa za pomoč pri načrtovanju in ravnanju s projekti. V sklepu je povzetih nekaj ključnih misli in ugotovitev, ob koncu dela pa so navedeni uporabljeni viri in literatura. V prilogi dela sta tudi slovarček in projektna mapa publikacije s predlogom nekaterih pomembnejših obrazcev, primer praktične obdelave primera pa je priložen v obliki zgoščenke.

V zvezi s projekti lahko govorimo o svojevrstnem načinu dela, ki ga v tuji literaturi srečujemo pod imenom »Project Management«. Čeprav se v slovenski praksi zanj največkrat uporablja izraz »projektno vodenje« ali »projektni management«, pri pisanju dela uporabljam izraza »ravnanje« ali »ravnateljstvo« in njegove izpeljanke (ravnanje s projektom, ravnatelj projekta). Avtorji pogostokrat uporabljajo za ravnanje tudi številne druge izraze, kot so na primer upravljanje, poslovanje, menedžment, vodenje. Vsebinsko pomeni beseda »vodenje« del vsebine angleške besede »management«, vendar predstavlja le del njene uveljavitvene faze, s katero uveljavimo planirano organizacijo (Rozman, 1996, str. 13). Slovenisti so sicer besedo »management« poslovenili v »menedžment«, vendar pa stroka nad omenjenim prevodom ni najbolj navdušena in se mu raje izogiba ter uporablja druge izraze (Rozman, 2010, str. 34). V delu, poleg izrazoslovja, ki ga za pojave z obravnavanega področja predlaga stroka, uporabljam še izraze, ki se uporabljajo na področju založništva že vrsto let oziroma so v panogi zalaganja učbenikov že vpeljani (zavedajoč se, da niso vedno »pravilni«).

1 NOV IZDELEK IN RAZVOJ NOVEGA IZDELKA

Podjetja ugotavljajo, da je v današnjem okolju, ki ga označujejo nenehne spremembe, **stalno razvijanje novih izdelkov nujno potrebno in ključnega pomena za uspeh podjetij**. Vsako podjetje mora zato spodbujati razvoj novih izdelkov, ki nadomeščajo obstoječe izdelke in si s tem zagotovijo prodajo tudi v prihodnosti.

Podjetje lahko pride do novega izdelka bodisi z nakupom licenc, bodisi z lastnim razvijanjem novega izdelka (ali v svojih laboratorijih in prostorih ali pa naroči razvoj izdelka za svoje potrebe pri samostojnih raziskovalcih oziroma podjetjih, ki se ukvarjajo z razvijanjem novih izdelkov), veliko podjetij pa je tudi takšnih, ki uporabljajo za pridobivanje novih izdelkov kar oba načina (Potočnik, 2002, str. 178). Razvoj izdelka je neprestan proces, ki običajno teče v podjetju in se pogosto zaključi s konstrukcijo prototipa izdelka (Rozman & Rusjan, 1995b, str. 206).

1.1 Opredelitev novega izdelka

Novi izdelki so lahko izvirni izdelki, izboljšani izdelki, spremenjeni izdelki ter nove blagovne znamke, če so plod lastnega razvoja in raziskovalnega dela in če jih kot nove izdelke zaznavajo tudi kupci (Kotler, 1996, str. 316). Niso pa vedno novi izdelki tudi novi izvirni izdelki (pravzaprav so le redki med njimi takšni) in prav tako tudi novi briljantni izumi še ne zagotavljajo uspeha pri uvajanju izdelka na trg. Pri tem je namreč pomembna že ustvarjena potreba, ki jo bomo poskušali z izdelkom zadovoljiti, kot tudi pripravljenost tržišča, da ta izdelek sprejme (Bobrow, 1997, str. 11).

Crawford in Di Benedetto (2006, str. 12) razlikujeta nove izdelke glede na lastnost, kako novi so izdelki za podjetje, pri čemer ločita:

- popolnoma nov izdelek na trgu in v svetu;
- popolnoma nov izdelek za podjetje oziroma nova linija izdelkov;
- izdelek, ki je dodatek k izdelkom podjetja;
- izdelek, ki je izboljšava oziroma predelava izdelka podjetja;
- izdelki, ki so usmerjeni v novo uporabno vrednost;
- nadomestni izdelki, ki imajo enako uporabno vrednost, a so zaradi nižjih stroškov cenejši.

Tako Kotler (1996, str. 316) kot tudi Potočnik (2002, str. 178) opredeljujeta nove izdelke glede na to, koliko so ti novi z vidika podjetja in trga, kot:

- tehnično popolnoma nove izdelke, ki ustvarjajo popolnoma nov trg;
- nove izdelke, s katerimi se podjetje prvič pojavi na že obstoječem trgu;
- nove izdelke, ki dopolnjujejo na trgu že uveljavljeno skupino izdelkov istega podjetja;
- izboljšane izdelke (bodisi z boljšim delovanjem ali z večjo vrednostjo v očeh kupca), ki nadomestijo obstoječe izdelke;
- preusmeritev obstoječih izdelkov na nove trge ali tržne segmente (postanejo novi izdelki z vidika trga, čeprav so z vidika podjetja že »stari« izdelki).

Kotler (1996, str. 316–317) navaja še kategorijo novih izdelkov z vidika zniževanja stroškov, Subhas (2000, str. 381) pa razlikuje med novimi izdelki v primerih, ko gre za posodobitve in izboljšanje izdelkov, posnemanje izdelkov in resnične inovacije izdelkov.

Razvoj novih izdelkov je lahko za podjetja precej tvegan proces, saj se vrsta zamisli o izdelku ne zaključi vedno z uspešnim izdelkom. Rezultati študij, ki se ukvarjajo s področjem razvoja izdelkov in njihove uspešne uvedbe na trg, kažejo na nizek delež uspešnih izdelkov in padajočo krivuljo, ki prikazuje razmerje med zamislimi o novih izdelkih in uspešno uvedenih izdelkih na trg. Po oceni družbe Cooper & Kleinschmidt (Kotler, 1996, str. 317) kar okrog 75 odstotkov novih izdelkov propade že pri uvedbi na trg. Večina dejavnosti podjetij, namenjenih novim izdelkom, se nanaša predvsem na izboljševanje in preoblikovanje že obstoječih izdelkov.

Slika 1 v Prilogi 2.1 prikazuje ugotovitve študije Združenja za ravnanje razvoja izdelkov, ki med drugim ugotavlja, da je za uspešen izdelek potrebnih sedem zamisli, od katerih štiri vstopijo v stopnjo razvoja, ena in pol zamisli pa doseže stopnjo vstopa na trg. Proces se običajno zaključi z enim uspešnim novim izdelkom. Prav zaradi zelo visokega deleža neuspešnih novih izdelkov si podjetja prizadevajo, da bi izboljšala svoje možnosti za razvoj uspešnih novih izdelkov.

1.2 Dejavniki uspešnosti razvoja novega izdelka

Pri razvoju novega izdelka se je treba zavedati, da na uspešnost izdelka **vplivajo dejavniki, ki so povezani s samim procesom razvoja izdelka**. Rosenau (1996, str. 16) med dejavniki navaja:

- celotni trženjski splet izdelka,
- resnično razumevanje potreb in želja porabnikov,
- položaj konkurentov in trga,
- pravilno organizacijo dela v procesu razvoja,
- določanje razpoložljivih virov,

- edinstvena zamisel o novem izdelku,
- močna tržna usmerjenost,
- mednarodna usmerjenost,
- raziskave pred razvijanjem novega izdelka,
- natančna opredelitev izdelka ter pravočasna in podrobna opredelitev projekta,
- dobro predstavljen in pravilno izvršen vstop izdelka na trg,
- pravilen izbor organizacijske strukture, dobro pripravljen načrt, vzpostavitev ustrezne organizacijske klime in kulture podjetja,
- opredelitev in izraba ključnih sposobnosti podjetja,
- zagotovitev sredstev in zaposlenih,
- izbira trgov,
- izbira in razvoj tehnologije,
- hitrost uvajanja izdelkov,
- ustrezen nadzor,
- izvedba ključnih aktivnosti (povezanih z delom ljudi, ki so vključeni v projekt),
- podpora vodilnih struktur (vodstvenega kadra).

Glede vprašanja, kateri kritični dejavnik je najpomembnejši, Kotler (1996, str. 319) navaja, da sta raziskovalca Cooper in Kleinschmidt preko raziskave, v kateri sta proučevala ključne dejavnike uspeha pri razvoju novih izdelkov, objavila seznam ključnih dejavnikov uspeha pri razvoju, med katerimi najbolj izstopata dejavnika edinstveni nadpovprečni izdelek in dober koncept izdelka, ki mora nastati pred procesom razvoja novega izdelka. V nadaljevanju sledijo dejavniki sodelovanje tehnologije in trženja, kakovost izvajanja posameznih stopenj v razvoju in privlačnost trga. Menim, da je za uspešen razvoj novega izdelka, poleg dobre zasnove in opredelitve novega izdelka ter uporabe novih tehnologij, potreben pravočasen in kakovosten trženjski načrt s premišljenimi trženjskimi aktivnostmi in izdelanim načrtom prodaje, pri čemer morajo sodelovati vse službe in strokovnjaki (z različnih področij), ki sodelujejo v procesu razvoja in uvajanju novega izdelka na trg.

Cooper (2001, str. 129) obenem navaja, da **je stopenjski proces razvoja novih izdelkov**, poleg zgoraj naštetih ključnih dejavnikov uspeha, **povezan še z osmimi ključnimi cilji**, in sicer:

- proces razvoja novih izdelkov mora biti kakovosten, upoštevati mora vse zahteve in temeljiti mora na stalnem izboljševanju procesa;
- načrt mora biti oblikovan na način, da upravlja tveganje;
- primeren je večstopenjski pristop s kontrolnimi točkami, ki so ključni del procesa;
- za hitro izvedbo novih izdelkov je pri celovitem procesu razvoja potreben vzporeden pristop;
- pristop zahteva multidisciplinaren pristop, ki ga omogoča timski način dela;
- proces mora biti tržno usmerjen in osredotočen na kupca;
- za uspeh je ključnega pomena pregled stanja pred samim procesom, ki ga je treba dosledno upoštevati in vključiti v proces razvoja;
- iskati je treba izredne izdelke, ki zagotavljajo vrednost za kupca.

Teh osem ključnih ciljev je skupaj s petnajstimi kritičnimi dejavniki uspeha vgrajenih v stopenjski proces razvoja novih izdelkov – sistematičen in operativen model spremljanja razvoja novih izdelkov od ideje do uvedbe na trg.

1.3 Trženje in trženjski splet izdelka ter vloga izdelka v njem

Trženje (angl. *Marketing*) je ena najpomembnejših funkcij v vsakem podjetju. Od tega, kako uspešno je trženje, je neposredno v veliki meri odvisna tudi uspešnost podjetja. Trženje kreira tisti del, ki je odvisen od trga: kaj in kako prodajamo, komu in zakaj prodajamo ter določa pogoje in osnovne smernice za razvoj izdelkov in storitev ter ne nazadnje tudi podjetja kot celote.

1.3.1 Trženje in trženjski splet izdelka

American Marketing Association (v nadaljevanju AMA) opredeljuje trženje kot »izvrševanje poslovnih aktivnosti, ki usmerjajo tok izdelkov in storitev od proizvajalca do potrošnika ali uporabnika« (Baverstock, 1993, str. 31). Trženje je vodilni proces ugotavljanja potrošnikovih potreb in njihovega zadovoljevanja, preko oskrbe potrošnika s pravim izdelkom ali storitvijo, katerega končni smoter je doseganje ciljev podjetja. Kotler (1996, str. 6) pravi, da je trženje »družben in vodstven proces, ki omogoča posameznikom in skupinam, da dobijo to, kar potrebujejo in želijo, tako da ustvarijo, ponudijo in z drugimi izmenjujejo izdelke, ki imajo vrednost«. Trženje ni le prodaja izdelkov ali storitev podjetja, temveč se začne z ugotavljanjem potrošnikovih potreb s trženjskim raziskovanjem, nadaljuje s proizvodnjo novih izdelkov, ki te potrebe zadovoljijo, sledi promocija teh izdelkov z različnimi trženjskimi spleti in konča s fizično distribucijo izdelkov do potrošnikov, prek različnih prodajnih poti (Pass, Lowes, Pendleton & Chadwick, 1991, str. 364).

Trženje ni le ena najpomembnejših (osrednjih) funkcij v vsakem podjetju, temveč je tudi poslovna filozofija podjetja, s pomočjo katere podjetje uspeva vzdrževati trajne konkurenčne prednosti. Od tega, kako uspešno je trženje, je neposredno v veliki meri odvisna tudi uspešnost podjetja.

Učinkovitost koncepta trženja je v podjetju odvisna predvsem od trženjskega spleta podjetja. **Trženjski splet je niz trženjskih instrumentov oziroma skupek trženjskih orodij, ki jih podjetje uporablja, da sledi svojim trženjskim ciljem in ciljnemu trgu** (Kotler, 1996, str. 98). Kotnik (1991, str. 14) imenuje sestavine trženjskega spleta tudi dejavniki notranjega okolja, ki vplivajo v samem podjetju in so v glavnem tudi pod njegovim nadzorom. Nanaša se na tiste odločitve v podjetju, s katerim se podjetje prilagaja ali spreminja zunanje okolje. Trženjski splet je torej zmes trženjskih spremenljivk, ki jih podjetje lahko kontrolira in jih uporablja za zagotovitev zelene ravni prodaje na ciljnem tržišču.

Koncept trženjskega spleta je kljub obširni praktični uporabi in obsežnim teoretičnim raziskavam doživel razne dopolnitve ter teoretične in praktične kritike. McCarthy (Jančič, 1990, str. 91; Kotler, 1999, str. 98) je tako na podlagi ugotovitev predhodnikov razvil koncept štirih elementov (t.i. 4P-jev), ki predstavlja prodajalčev (proizvajalčev) vidik trženjskih instrumentov, s katerimi ta vpliva na kupca. Robert Lauterborn (v Kotler, 1996, str. 100) je koncept 4P-jev dopolnil s konceptom 4C-jev (izhajal je iz kupčevega zornega kota) in predlagal, da naj bi bili prodajalčevi 4P-ji vzporedni kupčevim 4C-jem.

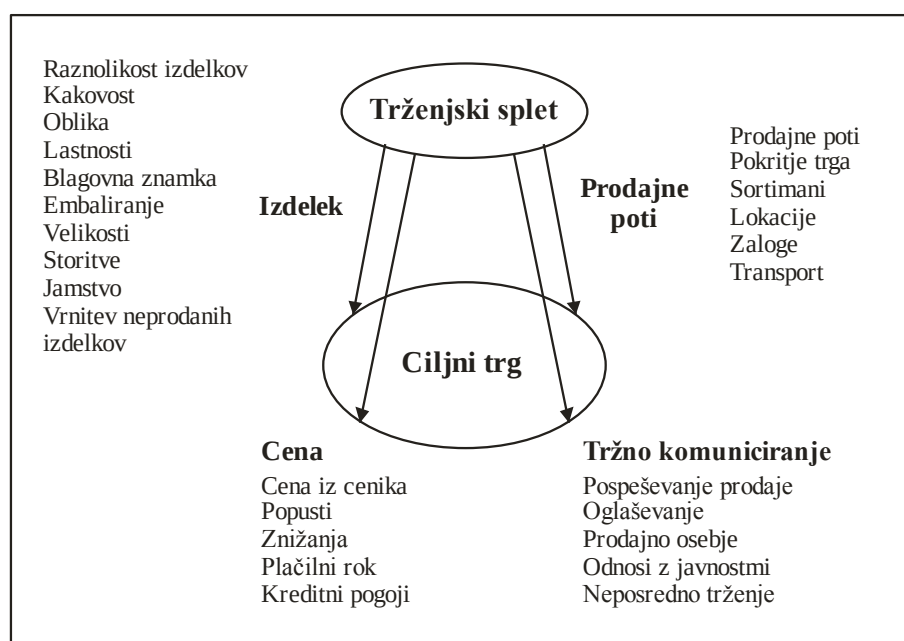
Osnovne instrumente trženjskega spleta obeh konceptov prikažem v Tabeli 1, Slika 2 v nadaljevanju pa predstavlja instrumente trženjskega spleta s spremenljivkami v okviru posamezne od štirih prvin.

Tabela 1: 4P-ji in 4C-ji trženjskega spleta (prirejeno po Kotlerju)

4P-ji	4C-ji
Izdelek (angl. <i>Product</i>) (proizvod ali storitev)	Potrebe in želja kupcev oziroma rešitev za kupca (angl. <i>Customer solution</i>)
Cena (angl. <i>Price</i>)	Stroški za kupca (angl. <i>Cost</i>)
Prodajne poti (angl. <i>Place</i>) (mesto v fizičnem in ekonomskem smislu, kraj, kjer poteka menjava)	Udobje oziroma pripravnost (angl. <i>Convenience</i>)
Promocija (angl. <i>Promotion</i>) (tržno komuniciranje v širšem pomenu)	Komunikacija (angl. <i>Communication</i>)

Trženjski splet z dodano bazo trženjskih podatkov in ciljnim trgom, razširjenim na trg posameznih odjemalcev je podrobneje predstavljen na Sliki 2 v Prilogi 2.1.

Slika 2: 4P-ji trženjskega spleta



Vir: P. Kotler, *Kotler on Marketing: How to Create, Win, and Dominates Markets*, 1999, str. 92.

Glede na to, da podjetja ne prodajajo zgolj izdelkov (trženjsko razmišljanje se je razvilo s prodajo fizičnih izdelkov), ampak je zmeraj več podjetij, ki ponujajo tudi storitve, se je številnim avtorjem zdel model 4P preveč zastarel, omejen, premalo usmerjen na dolgoročen odnos med kupcem in prodajalcem ter vse manj primeren za vse vrste trgov. Zato sta Booms in Bitner predlagala, da se k obstoječim klasičnim prvinam modela 4P-jev pri trženju storitev v trženjski splet dodajo še trije novi elementi (Clark, 2000, str. 210; Jančič, 1990, str. 64), in sicer so to: ljudje, fizični dokazi in procesi. Takšen razširjeni splet elementov, znan kot koncept 7P-jev, je prikazan na Sliki 3 v Prilogi 2.1.

Pri razvoju spleta izdelkov se je treba zavedati, da je med posameznimi prvinami trženjskega spleta treba zagotoviti skladnost in koristno usklajenost, povezanost posameznih prvin trženjskega spleta v celoto in vpliv posamezne prvine, ki zagotavlja prednost celotnemu spletu.

(Clark, 2000, str. 226). S tako oblikovanim trženjskim spletom je zgrajen temelj za razvoj in ohranitev dolgoročnega in uspešnega odnosa s kupci.

1.3.2 Izdelek

Izdelek je prva in najpomembnejša prvina trženjskega spleta. Je njen **osnovni element, ki predstavlja oprijemljivo ponudbo izdelka na trgu, vključno s kakovostjo, obliko, lastnostmi, blagovno znamko in embalažo**. Izdelek je vsaka stvar, ki jo je mogoče ponuditi na trgu za pritegnitev kupčeve pozornosti, nakup, oskrbo, pridobitev, uporabo ali porabo in ki lahko zadovolji (kupčevo, uporabnikovo) željo ali potrebo (Kotler, 1996, str. 432).

Med izdelke, ki se tržijo, spadajo fizični izdelki, storitve, osebe, kraji, organizacije in ideje. Podjetje in tržniki morajo poznati tehnične, ekonomske in estetske lastnosti svojih izdelkov (Kaltnekar, 1989, str. 189) in seveda vedeti, ali zadovoljujejo potrebe, želje in okus potrošnikov. Bistvo izdelka je namreč v njegovi koristnosti in uporabni vrednosti za kupca in ne le v njegovi fizični obliki. Velikokrat pa ljudje kupujejo izdelke tudi zaradi želje po posedovanju in impresioniranju drugih in takrat imajo pomembnejšo vlogo simbolične lastnosti izdelka.

Izdelke lahko razvrstimo v več skupin. Tako poznamo na primer delitev industrijskih izdelkov glede na to, kako vstopajo v proizvodni proces (materiali in deli, kapitalna oprema, oskrba in storitve), glede na njihovo trajnost (netrajni izdelki, trajni izdelki in storitve), najširše pa je sprejeta klasifikacija izdelkov, ki izdelke za široko porabo razvršča glede na nakupovalne navade kupcev. Potočnik (2002, str. 202–205) jih deli na štiri velike skupine, tj. na izdelke za vsakdanjo rabo (kupci jih pogosto kupujejo, so poceni in jih hitro najdejo), izdelke, ki jih kupujemo po preudarku (zahtevajo več naporov in načrtovanje nakupa), posebne izdelke (imajo eno ali več edinstvenih značilnosti) ter neiskane izdelke (kupci jih kupujejo zaradi nenadne potrebe ali odziva na agresivno prodajno taktiko prodajalcev).

Podjetje običajno ne proizvaja samo enega izdelka, temveč večje število raznovrstnih izdelkov, ki jih mora dobro poznati, če hoče oblikovati dobro prodajno ponudbo. Pri načrtovanju svoje tržne ponudbe ali izdelka mora tržnik premišljevat o vseh petih ravneh izdelka (Potočnik, 2002, str. 202), tj. o jedru izdelka (ki je najosnovnejša raven in predstavlja temeljno korist ali korist, ki jo porabnik resnično kupuje), osnovnem izdelku (ki je temeljna različica izdelka in ga kupec dejansko dobi), pričakovanem izdelku (ki ga kupec pri nakupu pričakuje in z njim soglaša), razširjenem izdelku (dodatne storitve in koristi, ki jih proizvajalec doda svoji ponudbi z namenom razlikovanja od konkurentov in jih pridobi kupec z nakupom) ter potencialnem izdelku (niz možnih novih lastnosti in storitev, ki jih proizvajalec lahko doda svoji ponudbi, z vsemi razširitvami in spremembami, ki bi jim bil izdelek lahko izpostavljen v prihodnosti). Današnja konkurenca je na ravni razširjenega ter potencialnega izdelka. Podobno je menil že Levitt (1969, str. 2), ki je pravil, da je značilnost nove konkurence v tem, kaj podjetja dodajo svojim izdelkom (na primer v obliki embalaže, storitev) in ne v tem, kaj proizvedejo v svojih tovarnah.

Izdelčni splet predstavljajo vsi izdelki ali skupine izdelkov, ki jih ponuja podjetje, in je sestavljen iz različnih skupin izdelkov. **Skupino izdelkov** sestavljajo izdelki, ki so med seboj povezani, ker izvajajo podobne funkcije, se prodajajo istim skupinam kupcev, so trženi po istih poteh ali sestavljajo poseben cenovni razred (Kotler, 1996, str. 438). Izdelčni spleti imajo določeno širino (tj. število posameznih izdelkov ali skupin izdelkov), globino (tj. število različic

posameznega izdelka ali skupine izdelkov), dolžino (tj. celotno število artiklov v izdelčnem spletu) in skladnost (ki se nanaša na povezanost različnih skupin izdelkov v končni uporabi). Te štiri razsežnosti predstavljajo tudi orodje za izdelavo strategije izdelka podjetja.

Proizvajalec se mora zavedati teže odločitev o izdelku in proizvodnem ter prodajnem sortimentu. Proizvodni program je seznam proizvodov, ki jih je podjetje sposobno proizvesti in ki jih ponuja na trgu, prodajni program pa vključuje vse tiste proizvode in storitve, ki jih podjetje prodaja, ni pa nujno, da jih tudi samo proizvede. Določitev planiranih ali dejanskih količin proizvodov ter njihove strukture imenujemo asortiman, asortiment ali sortiment proizvodov (Rozman & Rusjan, 1995a, str. 181). Proizvodni sortiment nastane zaradi določenega načina produkcije, prodajni sortiment pa se oblikuje glede na zahteve kupcev (Kotnik, 1991, str. 135).

Podjetja običajno odločitev o novem izdelku povežejo s spreminjanjem oziroma z izboljšanjem izdelkov. Izdelki namreč v svojem življenjskem ciklu dosežejo neko stopnjo, ko jih je treba spremeniti. Podjetja običajno takrat opravijo pregled vseh svojih obstoječih izdelkov in jih primerjajo s konkurenčnimi, pri čemer si lahko pomagajo z modelom, v okviru katerega prepoznajo prednosti in slabosti posameznega izdelka ali področij, ki jih je treba izboljšati. Slika 4 v Prilogi 2.1 predstavlja model, s katerim se sreča proizvajalec pri odločitvah o svojem izdelku v primerjavi s konkurenčnimi izdelki na trgu. Pri odločitvah o spremembah posameznega izdelka mora upoštevati predvsem trg in ponudbo konkurenčnih izdelkov. Vsako podjetje mora biti sposobno pravočasno spremeniti izdelek in prodajni sortiment oziroma njegovo širino in globino ter izvajati diferenciacijo izdelkov.

1.3.3 Prodajna cena

Trženjske odločitve, povezane s cenovno politiko, so eden najpomembnejših instrumentov tržne strategije, ki jih podjetje v kombinaciji z drugimi trženjskimi instrumenti lahko uspešno uporablja pri svojem uveljavljanju na trgu. Tržnik mora ceno izdelka obravnavati kot sestavino celotnega izdelka v okviru trženjskega spleta za ta izdelek ter v povezavi s trženjskimi spleti vseh drugih izdelkov, ki jih trži (Gabrijan & Snoj, 1996, str. 187–188). **Prodajna cena** je kritična prvina trženjskega spleta, saj **pomeni količino denarja, ki jo mora kupec plačati za izdelek, in je edina prvina trženjskega spleta, ki prinese dohodek** (Kotler, 1996, str. 432). Ostale prvine trženjskega spleta namreč ustvarjajo stroške.

Cena je najbolj prožna prvina trženjskega spleta, saj jo običajno lahko hitro spreminjamo. Po drugi strani pa lahko konkuriranje samo na osnovi cene prinese nezaželene rezultate v smislu prenizke dodane vrednosti, kar pa onemogoča nadaljnji razvoj novih izdelkov. Prodajna cena je pomemben prodajnopolični instrument in se določa po kupoprodajni pogodbi, s katero se urejajo kakovost, količina, rok izročitve, oblika plačila ipd.

Ko podjetje razvije nove izdelke ali uvaja svoje izdelke na nove trge, je določanje ustrezne prodajne cene lahko pogosto najpomembnejše vprašanje in tudi največji problem. Pravilno oblikovana cena je izjemno pomembna za uspešnost poslovanja podjetja. Proizvajalec in trgovec praviloma težita k oblikovanju takšne cene, ki bo dolgoročno omogočala največji dobiček.

Oblikovanje prodajne cene je zahtevna in kompleksna naloga, saj na njeno dokončno določitev vpliva cela vrsta dejavnikov. Poleg ponudbe in povpraševanja na trgu, stroškov proizvodnje in poslovanja, prodajnih cen konkurentov, vrste konkurence, izbrane strategije trženja, predpisov

države idr. navaja Kotler (1996, str. 507) tudi dodatne dejavnike, na primer psihološko oblikovanje cen, vpliv drugih prvin trženjskega spleta, cenovno politiko izdelka, ki mora biti skladna s cenovno politiko podjetja idr. Praviloma se mora podjetje odločiti, kako naj pozicionira izdelek glede na kakovost in z njo povezano ceno (kar lahko prikažemo z matriko cene in kakovosti z devetimi možnimi strategijami, kar je razvidno iz Tabele 1 v Prilogi 2.2).

Poznamo več načinov določanja cen za posamezne proizvode. Stanton in Futrell (1987, str. 282) določata prodajno ceno glede na stroške (metoda »stroški plus«), glede na stroške in tržno povpraševanje ter glede na cene konkurentov. Ob upoštevanju treh sestavin cene, tj. povpraševanja, stroškovne funkcije in cene pri konkurenci, lahko podjetja rešijo problem oblikovanja cen z izborom metode določanja cen glede na (Kotler, 1996, str. 505) pribitek (najpreprostejša metoda določanja cen, ko stroškom dodamo standardni pribitek), ciljni donos (ko podjetja določijo ceno, ki bo prinesla ciljno stopnjo donosnosti naložb), zaznane vrednosti pri porabniku (ključnega pomena je zaznavanje vrednosti izdelka pri kupcu), trenutnih cen na trgu (določanje na osnovi cen pri konkurenci), načelo »več vrednosti za manj denarja« (podjetja zaračunajo nizko ceno za visoko kakovosten izdelek) in ponudbe na natečaju (podjetje določi svojo ceno na osnovi stroškov pričakovanj o tem, kako bodo konkurenti opredelili cene).

Vsaka sprememba cene vpliva na kupce, konkurente, distributerje in dobavitelje, lahko pa izzove tudi neugodne odzive vlade (Kotler, 1996, str. 522). Tako lahko na primer država poseže v oblikovanje cen, izvaja nadzor nad cenami in trgi ter s tem dosega različne učinke (ki jih mora seveda upoštevati, da ne naredi več škode kot koristi).

Nadzor nad cenami ni redek ukrep ekonomske politike. Tajnikar (2006, str. 430) ločuje med dvema vrstama nadzora nad cenami, tj. med določanjem maksimalne ali t.i. plafonirane cene (kadar želi država zaščititi porabnike) in določanjem minimalne (kadar želi država z določitvijo spodnje meje zavarovati dobiček proizvajalca) ali zajamčene cene. Avtor razlikuje (2006, str. 445–450) tudi med dvema oblikama nadzora nad cenami. Medtem, ko uporablja država prvo obliko nadzora nad cenami izključno za nadziranje rasti cen, posega z drugo predvsem na tiste trge, na katerih ni smiselno pričakovati, da bodo konkurenčni procesi oblikovali cene na smiselni, konkurenčni ravni. Medtem, ko uvaja prva v gibanje cen določen avtomatizem (določi, pod katerimi pogoji se sme spremeniti cena nekega blaga), uveljavlja druga (ki je tudi bolj selektivna) več preudarnosti in poskuša odgovoriti predvsem na vprašanje smiselnosti ravni določene cene oziroma o smiselnosti njene spremembe. Obe metodi imata prednosti in pomanjkljivosti, izvajajo pa ju lahko na več načinov.

Tajnikar (2006, str. 445–450) omenja med načini, ki pomenijo določeno stopnjo strogosti pri nadziranju cen in s tem stopnjo oblikovanja cen zamrznitev cen (najstrožja oblika nadzora nad cenami), plafoniranje (maksimiziranje cen), določanje sestave cene, specifikacijo cene, cenovno zastavo (poroštvo), programsko pogodbo, nadzorovano in informativno svobodo. Z zamrznitvijo cen določi država, da je edina cena, po kateri se sme trgovati, tista, ki je veljala na trgu v določenem trenutku (lahko zamrzne vse cene ali le nekatere, cene proizvodov, cene storitev, trgovinske marže, v absolutnih ali v relativni vrednosti glede na nabavne cene). Maksimiziranje cen je sicer ukrep, ki je podoben zamrznitvi cen, vendar pa država ob določitvi najvišjih cen dopušča tudi nižje cene od zamrznjenih.

1.3.4 Prodajna (tržna) pot

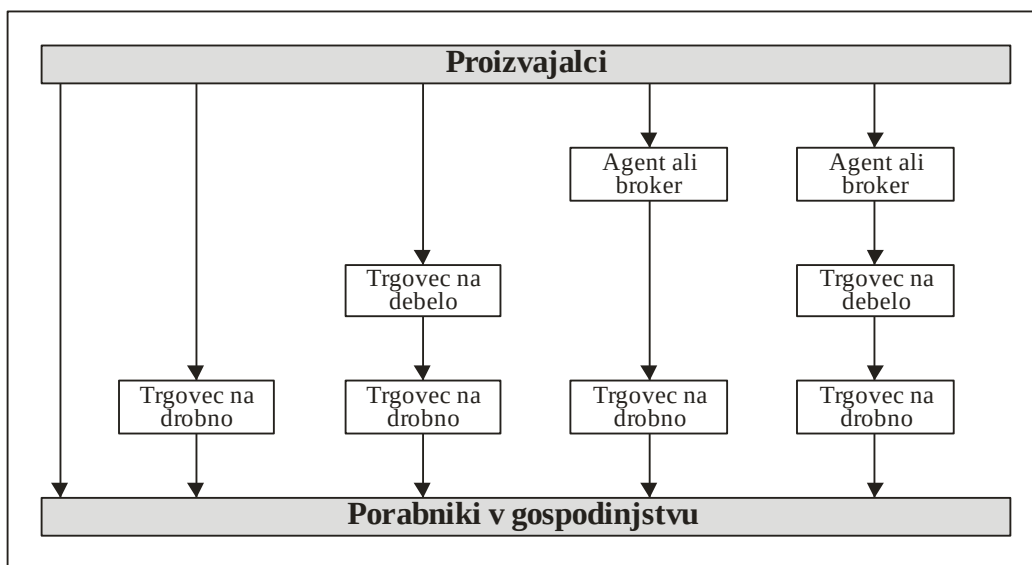
Prodajne poti (imenovane tudi tržne ali trženjske poti ali distribucijski kanali) predstavljajo naslednjo prvino trženjskega spleta. Po Sternu in El-Ansaryevu so skupek odvisnih organizacij, ki so vpletene v postopek dajanja izdelka v uporabo ali porabo (Kotler, 1996, str. 526). Žnideršič (1977, str. 81) označuje s prodajno **potjo vse tiste poti in kanale prodaje, ki jih izbere prodajalec, da svoje proizvode prenese do končnih uporabnikov**. Prodajna pot združuje različne dejavnosti, ki se jih »loti« podjetje, da bi izdelek postal dostopnejši za ciljne uporabnike.

Na prodajnih poteh se dogajajo stalne spremembe, zaradi katerih naraščajo navpični, vodoravni in večsmerni tržni sistemi, v katerih se razvije tesno sodelovanje med udeleženci sistema, pa tudi medsebojna konkurenca in konflikti (Potočnik, 2002, str. 206). Blago se giblje od proizvajalca do porabnika, udeleženci pa so ob tem povezani z blagovnimi, denarnimi, lastniškimi, informacijskimi in promocijskimi tokovi. Med najpomembnejše funkcije in tokove na prodajnih poteh sodijo informiranje, tržno komuniciranje, naročanje, financiranje, fizična posest, prevzem tveganja, plačilo in prenos lastnine. Prodajna pot premaguje razlike v času, prostoru in lastništvu.

Prodajnih poti je veliko, vendar pa niso vse primerne za prodajo vseh vrst proizvodov. Odločitve o prodajni poti so ene izmed najbolj kompleksnih odločitev; njihov izbor vpliva na vse druge trženjske odločitve. Zato je za podjetje pomembno, da poišče najboljšo distribucijo za svoje izdelke že ob vzpostavljanju prodajnih poti (nekateri izdelki namreč potrebujejo široko razvejano, drugi pa usmerjeno distribucijo). Ko namreč podjetje enkrat izbere prodajno pot, običajno ostane na njej precejšnje obdobje, saj menjava le-te prinaša tudi velike stroške.

Slika 3 prikazuje značilne strukture trženjskih poti za izdelke široke potrošnje. Vsaka od navedenih oblik distribucije ima prednosti in pomanjkljivosti, sam način distribucije pa je odvisen tudi od vrste izdelka. Prav značilnosti izdelka velikokrat zahtevajo tudi izbiro posebej prilagojenih prodajnih poti.

Slika 3: Strukture tržnih poti izdelkov široke potrošnje



Vir: J. Subhash, *Marketing, Planning and Strategy*, 2000, str. 445.

V današnjem gospodarstvu večina proizvajalcev ne prodaja svojih izdelkov neposredno končnemu porabniku. Med proizvajalci in končnimi porabniki je množica posrednikov, ki opravljajo različne posle in se različno imenujejo. Podjetje se lahko odloči, da bo izdelke do končnih kupcev distribuiralo brez posrednikov (t.i. direktna distribucija oziroma neposredna prodajna pot), lahko pa v proces fizične distribucije vključi različno število posrednikov (t.i. indirektna distribucija oziroma posredna prodajna pot). V zvezi s številom posrednikov lahko po Potočniku (2002, str. 264) proizvodno podjetje izbira med intenzivno distribucijo (po kateri skuša podjetje izrabiti vse razpoložljive tržne poti), ekskluzivno distribucijo (po kateri proizvajalec daje skrbno izbranemu manjšemu številu trgovskih podjetij pravico, da na svojih območjih distribuirajo njegove izdelke) ali selektivno distribucijo (kjer proizvajalec izbere podjetje, ki se odloča le za nekatere načrtno izbrane tržne poti). Podjetja se za uporabo posrednikov odločajo predvsem zaradi učinkovitejšega oskrbovanja z izdelki in lažje dosegljivosti izdelkov na ciljnih trgih. Tržni posredniki namreč s svojimi zvezami, izkušnjami, specializacijo in obsegom delovanja omogočajo podjetju več, kot bi podjetje samo lahko doseglo. Poleg vmesnih členov vključujemo v okvir prodajnih poti tudi organizacijo skladiščenja in prevoz oziroma celotno distribucijo blaga.

Dejavnike, ki vplivajo na izbiro prodajnih poti, deli Rocco (1983, str. 59) na:

- glavne dejavnike (obseg prodaje, stroški prodaje posamezne poti, finančna moč proizvajalca, obseg proizvodnega sortimenta, vrednost na enoto proizvoda, količina enkratnega odjema, koncentracija potrošnikov, potrebe po tehničnih storitvah in sezonski značaj proizvoda) in
- posebne dejavnike (število potrošnikov, teritorialna razvrstitev potrošnikov, prodajne poti konkurence, vrsta in namen pomoči, ki jo je treba ponuditi izbrani prodajni poti in izkušnje prodajnih strokovnjakov v podjetju, nakupne navade in motivi potrošnikov, tip in obseg kooperacije, ki jo nudi proizvajalec).

1.3.5 Tržno komuniciranje

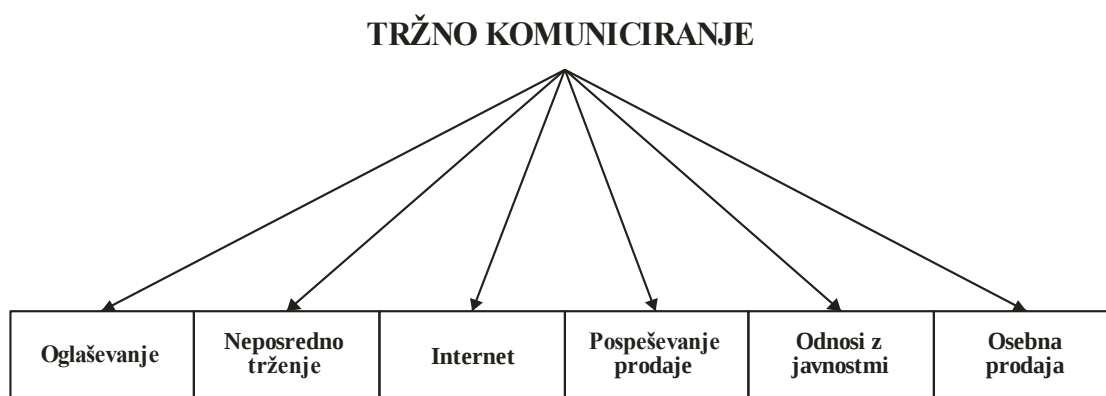
Četrta sestavina trženjskega spleta je **tržno komuniciranje** (imenovano tudi trženjsko komuniciranje), ki **obsega različne dejavnosti, s katerimi podjetje svoje ciljne kupce obvešča o izdelkih in jih promovira na ciljnih trgih.**

Če želijo tržniki ciljnim odjemalcem sporočiti, da nek izdelek obstaja in kakšna je njegova vrednost, morajo obvladati oglaševanje, neposredno trženje, pospeševanje prodaje, odnose z javnostmi in osebno prodajo (Kotler, 1996, str. 624). Pri tem je pomembno, da podjetje pri oblikovanju uspešnega programa in povezanega tržnega komuniciranja odkrije pravo kombinacijo tržno-komunikacijskih orodij, natančno opredeli njihov pomen in obseg, poišče pravilno razmerje med instrumenti ter nenehno koordinira njihovo uporabo.

Osnovna orodja, ki jih podjetja uporabljajo, da bi dosegla svoje komunikacijske cilje, so znana pod pojmom **tržno-komunikacijski splet** (imenovan tudi promocijski splet ali splet trženjske komunikacije). Belch in Belch (2001, str. 19) sta že omenjenim petim poglavitnim dejavnostim dodala še novo obliko tržnega komuniciranja, in sicer interaktivne medije oziroma internet. Sestavine tržno-komunikacijskega spleta so prikazane na Sliki 4 na strani 16, najpogosteje uporabljena orodja tržnega komuniciranja, pa so razvidna iz Tabele 2 v Prilogi 2.2.

Oglaševanje je pomemben del komunikacijskega spleta, saj lahko informira, opominja, spominja, spodbuja zavest o obstoju, diferencira ali prepričuje potencialne stranke o izdelku/storitvi ali podjetju. Oglaševanje predstavlja vse plačane oblike neosebne predstavitve in promocije idej, izdelkov/storitev za znanega naročnika in poteka prek množičnih medijev. Podjetja lahko izbirajo med različnimi možnostmi oglaševanja oziroma med različnimi mediji (tiskanimi mediji, radio/televizijo, predstavitvenimi letaki in mapami, oglaševanjem preko interneta, zunanjim oglaševanjem). Publiciteta, katere osnovni namen je obveščanje javnosti, je s stališča podjetja vsaka neplačana, vendar načrtovana oblika objavljanja vesti in sporočil o njegovem obstoju ter delovanju, ki poteka prek množičnih medijev (na primer članki v časopisih, revijah, vesti na televiziji, govorice). Pomembna je zlasti zaradi velike verodostojnosti, kajti reportažam in člankom izpod novinarskega peresa javnost bolj zaupa kot običajnim oglasom.

Slika 4: Sestavine tržno-komunikacijskega spleta



Vir: G. Belch in M. Belch, Advertising and Promotion – an Integrated Marketing Communications Perspective, 2001, str. 15.

Neposredno trženje (oziroma direktni marketing) je ciljno komuniciranje, ki omogoča vzpostavitev osebnega odnosa s strankami in predvsem takojšen in izmerljiv odziv. Je stroškovno učinkovito orodje prav zaradi ciljnega komuniciranja s posameznimi ciljnimi skupinami, ki jih družijo določene skupne značilnosti. Predstavlja komuniciranje z določenimi obstoječimi in možnimi odjemalci, bodisi neposredno po pošti, po telefonu (na primer služba za oskrbo kupcev, servis strank, klicni center) ali na drug neoseben način (na primer elektronsko trženje). Najpogostejše orodje neposrednega trženja je direktna pošta. Izhodišče neposrednega trženja predstavlja dobra baza podatkov.

Pospesevanje prodaje je zelo priljubljen element tržnega komuniciranja. Združuje pestro število kratkoročnih orodij za spodbujanje porabniških trgov, trgovin in prodajnega osebja ter zajema vse ukrepe, ki kratkoročno spodbujajo (opogumljajo) potrošnike k preizkušanju ali nakupu izdelkov/storitev. Pojavne oblike pospeševanja prodaje končnim potrošnikom vključujejo razdeljevanje vzorcev in oglednih izvodov, organizacijo raznih nagradnih iger, tekmovanj, natečajev, sejmov, brezplačnih predstavitev, pripravo in izvedbo demonstracij izdelkov, uvajanje kartic ugodnosti, priznanj za zvestobo, raznih popustov idr. Orodja pospeševanja prodaje v trgovini vključujejo poleg znižanja cen in posebnih oglaševalskih predmetov tudi dodatna sredstva za oglaševanje in razstavljanje na prodajnih policah ipd.

Odnosi z javnostmi (internimi in eksternimi) sodijo med izredno pomembne aktivnosti vsakega podjetja in obsegajo obširno področje (od stikov s tiskom, publicitete in lobiranja, do podjetniške komunikacije in svetovanja). Predstavljajo skupek aktivnosti podjetja, ki so usmerjene k zaposlenim, potrošnikom, kupcem, dobaviteljem in celotni javnosti, da bi dosegli zaupanje, ustvarjali dobro voljo in ugodno mnenje o delu podjetja kot člana skupnosti (Starman & Hribar, 1994, str. 17). S praviimi odnosi in komuniciranjem z vsemi javnostmi lahko podjetje doseže dober ugled podjetja v okolju in zadovoljstvo vseh sodelujočih. Stiki z javnostmi vplivajo na javno zavest in stanejo zgolj delček tega, kar stane oglaševanje. Med orodja z javnostmi uvrščamo pisno in avdiovizualno gradivo, programsko opremo, novice, dogodke (na primer tiskovne konference, okrogle mize, delavnice, razstave), organizacijsko identiteto (podjetje jo gradi z logotipom, brošurami, katalogi, znaki, vizitkami idr.), telefonske in informacijske servise, osebne stike izvajalcev z zunanjimi javnostmi.

Osebna prodaja pomeni neposredno komuniciranje z eno ali več osebami, da bi dosegli ugodno prednakupno vzdušje, sklepali takojšnjo prodajo, vzdrževali ponakupno zadovoljstvo ali razvijali dolgoročne odnose, katerih posledica je sklenitev prodaje. Je stroškovno najučinkovitejše orodje na kasnejših stopnjah nakupnega procesa, še posebej pri oblikovanju naklonjenosti do izdelka, prepričevanju kupcev (uporabnikov) in odločitvi za nakup. V primerjavi z oglaševanjem ima tri dobre lastnosti: osebni stik, poglobljanje razmerja in odzivnost. Ločimo osebno komuniciranje v smislu govornih (na primer predstavitev izdelkov/storitev in programov) in negovornih oblik (na primer preko dopisov in prodajnih pisem) ter neosebno komuniciranje. Kakovostna osebna prodaja zahteva veliko komunikacijskih in marketinških ter strokovnih znanj in ugodno vpliva na razvoj dolgoročnih odnosov s poslovnimi partnerji in potrošniki.

Internet sodi med novejšje oblike tržnega komuniciranja. Gre za drugačno obliko, ki omogoča uporabnikom iskati določene podatke, odgovarjati na vprašanja, izvesti nakupe, prenašati slike in fotografije, uporabiti zvok, izvesti animacije idr.

Oblikovanje promocijskega spleta je odvisno od ciljev tržnega komuniciranja. Glavni cilj tržnega komuniciranja je, da bi prejemnik sporočila (ciljni kupec) naredil določeno aktivnost, med splošne cilje tržnega komuniciranja pa uvrščamo, poleg informiranja in vzgajanja, tudi prepričevanje, sugeriranje in vplivanje na odločitve, vse z namenom, da bi dosegli končni rezultat, ki je povečanje prodaje in dobička. Kako na oblikovanje komunikacijskega spleta vpliva položaj posameznika v nakupnem procesu, prikazuje Slika 5 v Prilogi 2.1.

Pri oblikovanju trženjskega spleta mora podjetje upoštevati razpoložljiva denarna sredstva, značilnosti ciljnega trga, značilnosti izdelka in stroške posrednikov. Ko se podjetje odloča o kombinaciji komunikacijskega spleta, se mora odločiti za eno od strategij tržnega komuniciranja (Potočnik, 2005, str. 306), tj. ali za strategijo potiska (podjetje promovira izdelek do naslednjega udeleženca na tržni poti) ali za strategijo vleke (proizvajalec promovira izdelek neposredno končnim porabnikom, da bi dosegel veliko povpraševanje po tem izdelku).

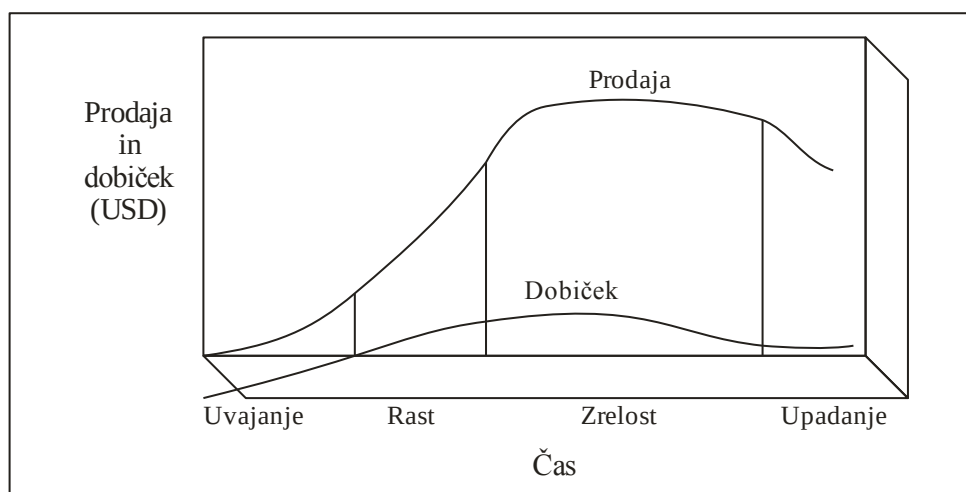
1.4 Življenjski cikel izdelka

Krivulja življenjskega cikla izdelka kaže odnos med prodajo in življenjskim ciklom izdelka in je izraz prepoznavnih stopenj v zgodovini prodaje izdelka. Kotler (1996, str. 355) meni, da moramo o življenjski dobi izdelka vedeti:

- da je življenjska doba izdelka omejena;
- da sestoji prodaja izdelkov iz jasnih stopenj, pri čemer pomeni vsaka stopnja za prodajalca drugačen izziv;
- da donosi rastejo in padajo v različnih stopnjah življenjskega cikla izdelka;
- da zahtevajo izdelki na vsaki stopnji življenjskega cikla drugačne strategije trženja, financiranja, proizvodnje, nakupa in kadrovanja.

Večina avtorjev prikazuje prodajo tipičnega izdelka s krivuljo S-oblike (glej Slika 5), ki je razdeljena na štiri stopnje: na stopnjo uvajanja, stopnjo rasti, stopnjo zrelosti in stopnjo upadanja. Pregled značilnosti, ciljev in strategij življenjskega ciklusa izdelka po posameznih stopnjah so prikazane v Tabeli 3 v Prilogi 2.2.

Slika 5: Življenjski cikel izdelka



Vir: P. Kotler, Marketing Management: Trženjsko upravljanje, 1996, str. 356.

Pri uporabi koncepta življenjskega cikla izdelka je pomembno upoštevati, da vsi izdelki ne sledijo klasični S-obliki življenjskega cikla izdelka. Nekateri gredo skozi stopnje v zaporedju rast-upadanje-zrelost, pri drugih je opazna ciklično-reciklična oblika, nekateri pa gredo v obliki valovite krivulje. Tako moramo na primer ko govorimo o življenjskem (prodajnem) ciklu knjige, vedeti, da so na knjižnem trgu na voljo knjige, ki pripadajo različnim nakupnim skupinam oziroma ki so glede na namen zvrstno različne (na primer otroške, leposlovne, znanstvene, strokovne, poljudno-strokovne knjige, učbeniki ipd.), vsaka izmed teh zvrsti pa ima svoje kupce in svoj prodajni cikel, s katerimi so povezana tudi različna tveganja. Deželak (1991, str. 20–26) pravi, da gredo knjige in revije v svojem življenjskem ciklu skozi pet faz, ki so med seboj povezane in si sledijo, tj.: uvajanje izdelka na trg, rast prodaje izdelka, zrelost izdelka, zasičenost trga z izdelkom, odmiranje in upadanje prodaje izdelka. Prikazane so na Sliki 6 v Prilogi 2.1.

Življenjski cikel izdelka je dokaj občutljiva točka založnikov. Žnideršič (1981, str. 172–173) pravi, da imajo knjige v primerjavi z industrijskimi izdelki več posebnosti. Tako na primer založba natisne določeno naklado, za katero ne more vnaprej vedeti, ali jo bo tudi prodala, ponatis zahteva novo in skoraj enako investicijo kot prvi natis, tveganje pa je v precejšnji meri odvisno od sposobnosti pravilne napovedi prodaje. V knjigah je vezanih veliko finančnih sredstev, pomembno vlogo pa ima tudi pravilno časovno načrtovanje.

Knjige imajo namreč relativno malo časa, v katerem morajo uspeti. Še posebej je to vidno pri domačih avtorjih leposlovja. Če se na primer roman ne bo dobro prodajal v prvih dveh mesecih, lahko založnik računa le še na razprodajo, s katero se bo po znižani ceni znebil odvečnih zalog, ki pomenijo zelo velik strošek založnikov (Baverstock, 1993, str. 70). Escarpit (v Žnidaršič, 1981, str. 172–173) razlikuje prodajne krivulje knjig in revij v tri kategorije: »udarna knjiga«, »dobra knjiga« in »uspešna knjiga«, katerih življenjski cikli so prikazani na Sliki 8 v Prilogi 2.1.

1.5 Proces razvoja in aktivnosti v razvoju novega izdelka

Avtorji navajajo različno število stopenj v procesu razvoja novih izdelkov, vendar pa se vsebinsko njihove opredelitve ne razlikujejo.

1.5.1 Različne stopnje v procesu razvoja in uvajanja novega izdelka

Rozman in Rusjan (1995a, str. 206) poimenujeta faze, predvsem v razvojnem in proizvodnem delu, na faze ustvarjanja zamisli o izdelku in izbire med njimi, projektiranja in oblikovanja izdelka, konstruiranja izdelka z izdelavo prototipa, preizkušnja izdelka in končno oblikovanje izdelka. Avtorji s področja trženja bolj poudarjajo dejavnosti, ki so povezane s trgom. Potočnik (2002, str. 179) tako pojasnjuje razvoj izdelka z naslednjimi fazami: zbiranje idej za nove izdelke, ocenjevanje idej, proučevanje tržnih možnosti, tehnološko proizvodno razvijanje novega izdelka, tržno testiranje, začetek množične proizvodnje in uvedba novega izdelka na trg. Kotler (1996, str. 322) navaja osem stopenj v procesu razvoja izdelka, in sicer: iskanje idej, ocenjevanje idej, oblikovanje in testiranje koncepta izdelka, strategija trženja, poslovna analiza, razvijanje izdelka, testiranje na trgu in dokončna uvedba na trg. Stopnje razvoja izdelka, prirejenih po Kotlerju, so prikazane na Sliki 7 v Prilogi 2.1.

Znotraj posamezne stopnje razvoja poteka vrsta aktivnosti, ki jih izvajajo ljudje z različnih področij. Pomembno je, da ravnateljstvo podjetja že pred začetkom razvoja novega izdelka opredeli vodilne smernice (o finančnih parametrih, parametrih s področja trženja, proizvodnih zmogljivostih, distribucijskih kanalih itd.) in cilje razvoja. S tem ustvari povezavo med procesom razvoja novega izdelka in strateškimi odločitvami podjetja. **Strateški razvoj novih izdelkov je povezava med strateškim načrtom podjetja in razvojem izdelka in zagotavlja, da je proces razvoja novih izdelkov vgrajen v strateške odločitve podjetja.**

Pomembno vlogo ima pri razvijanju novih izdelkov tudi t.i. **proces odločanja o razvijanju novega izdelka**, ki je prikazan na Sliki 9 v Prilogi 2.1. Vsaka odločitev o nadaljevanju razvijanja in uvajanja novega izdelka je namreč kljub natančnim izračunom precej tvegana, česar se morajo zavedati vsa podjetja. Tveganja lahko sicer podjetje predvidi, predvidi lahko tudi ukrepe za njihovo minimiziranje, ne more pa jih popolnoma izločiti. V nadaljevanju magistrskega dela opisujem posamezne stopnje razvoja novih izdelkov po Kotlerjevi opredelitvi.

1.5.2 Iskanje idej

Proces razvoja novih izdelkov se začne z iskanjem idej za nove izdelke, ki 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, 2002, str. 182). Medtem ko je namen te stopnje **iskanje in zbiranje čim večjega števila idej**, so naslednje stopnje usmerjene v njihovo zmanjševanje.

Podjetje lahko pridobiva ideje bodisi iz notranjega vira (od strokovnjakov razvojno-raziskovalnega oddelka, prodajnega oddelka, oddelka trženja, od posloводства in vseh ostalih zaposlenih v podjetju) ali iz zunanjega vira (z idejami kupcev, distributerjev in drugih članov na prodajnih poteh, dobaviteljev, raziskovalnih institucij idr.). Cilj iskanja in generiranja idej je zagotavljati širok nabor idej in zastaviti smer razvoja, zato samo iskanje idej in zamisli ne sme biti usmerjeno preozko, da bi omejevalo raznovrstne ideje.

Priporočljivo je, da se proces razvoja začne s čim večjim številom idej in zamisli, pri čemer mora podjetje poskrbeti za ustrezno motivacijo in spodbujanje zaposlenih za prispevanje idej in predlogov. Pri procesu iskanja idej se podjetje lahko opre na številne tehnike oziroma metode generiranja idej (na primer viharjenje možganov, seznam lastnosti, ustvarjanje povezav), s pomočjo skupinskih intervjujev, motivacijskih raziskav, raznih analiz (na primer nakupa in uporabe izdelkov, izdelkov konkurentov, trendov v okolju), vir idej pa lahko predstavljajo tudi zakonski predpisi ali raziskovalni laboratoriji (s pomočjo bazičnih raziskav izdelka, tehnologije, naključnih odkritij). Odkrijemo jih lahko tudi prek prepoznavanja neizpolnjenih potreb na trgu.

1.5.3 Ocenjevanje idej

Stopnji zbiranja idej in predlogov za nove izdelke **sledi stopnja ocenjevanja idej oziroma selekcija zamisli ter posledično izbor najboljših zamisli**. Pri stopnji ocenjevanja idej se podjetje sreča z različnimi oblikami tveganja. Kotler (1996, str. 327) pravi, da se mora podjetje v tej stopnji izogibati predvsem dvema vrstama napak, in sicer napakam zaradi:

- prepustitve določene ideje za obetavno, čeprav nima možnosti razvoja in dokončne uvedbe (ločimo popolnoma, delno in relativno zgrešen izdelek) ter
- izločitve dobre ideje, ki ima možnost razvoja in dokončne uvedbe (sicer je manj opazna in ne pritegne večje pozornosti posloводства, je pa nevarna, saj izgubljene priložnosti slabijo tržni položaj podjetja).

Da bi se napakam čim bolj izognili, podjetje opravi običajno postopek ocenjevanja idej s pomočjo posebne komisije, ki jo sestavljajo sodelavci s področja razvoja in raziskav, prodajne službe, službe za trženje in finančni strokovnjaki, saj je spreminjanje idej v nove izdelke povezano tudi z denarnimi naložbami. Podjetje zato, da bi zmanjšalo napake, oblikuje seznam objektivnih kriterijev (glavni vir napak je namreč človeški in manj tehnični dejavnik), na podlagi katerega ocenjuje ideje in njihovo pomembnost. Zaželeno je, da so ideje o novih izdelkih predstavljene na standardnih obrazcih. Na ta način podjetje sistematično oceni in izbere ideje, na podlagi katerih nadaljuje proces razvoja novega izdelka. S pregledovanjem idej o novih izdelkih v smislu iskanja prodajno zanimivih novih izdelkov se število idej zmanjšuje.

1.5.4 Razvijanje in testiranje koncepta izdelka

Skrajšan seznam zanimivih idej o izdelkih moramo v tej stopnji razvoja **pretvoriti v koncepte izdelkov, ki bodo kupcem oziroma uporabnikom jasno razumljivi in ki jih bo možno testirati**. Kotler (1996, str. 328) razlikuje med idejo o izdelku (ki je možen izdelek, ki ga podjetje lahko ponudi na trgu), konceptom izdelka (ki je predelana različica ideje, izražena z izrazoslovjem izdelka) in njegovo podobo (ki je določena predstava o dejanskem ali možnem izdelku, ki si jo potrošnik ustvari).

V tej fazi razvoja izdelka zadošča že opisna predstavitev izdelka, vendar pa se je treba zavedati, da z natančnejšo predstavitvijo ideje o izdelku dobimo boljšo oceno nivoja zanimanja kupcev za izdelek. Zaradi lažje primerljivosti med koncepti je pri predstavitvi koncepta izdelka v podjetju zaželen uporaba standardnega obrazca opisa ideje.

Da bi podjetje že na tej stopnji razvoja ugotovilo odziv bodočih kupcev in uporabnikov na nov izdelek, vključi v raziskavo v prvi fazi najprej manjšo skupino potencialnih kupcev in uporabnikov izdelka (do deset), s katerimi se, individualno ali v skupini, pogovarja o novem izdelku in zbira njihova mnenja. Ker v tej fazi podjetje še ne more določiti deleža kupcev, ki so zainteresirani za izdelek, mora v drugi fazi opraviti večjo raziskavo, v katero vključi večje število potencialnih kupcev in poskuša ugotoviti nivo zanimanja za nakup izdelka in všečnosti. Pri oblikovanju vzorca je pomembno, da k sodelovanju povabi ciljno skupino porabnikov.

1.5.5 Razvoj strategije uvajanja izdelka na trg

Vzporedno z razvojem novega izdelka je treba **izdelati načrt uvajanja izdelka na trg**. V strategiji in planu novih izdelkov so zbrani elementi, potrebni za uspešen zaključek projekta razvoja. Napake, ki se pojavljajo v tem delu, se večinoma odražajo v napakah in časovnih zamikih razvoja novega izdelka. Raziskave poudarjajo, da so glavni razlog za zamude pri uvajanju novih izdelkov na trg, kot tudi za napake, ki se pojavljajo v procesu razvoja in uvajanja izdelka, neopredeljeni cilji novih izdelkov. Skoraj polovica razlogov za zamude pa je povezana z nenatančno opredeljeno strategijo in opredelitvijo izdelka (glej Sliko 10 v Prilogi 2.1).

S poudarjanjem pomena opredelitve potreb trga, opredelitve izdelka, potrebnih virov za sam proces razvoja izdelkov se izognemo ponovitvam posameznih korakov in problemov izvedbe v času samega procesa razvoja izdelka. Načrt trženjske strategije vsebuje po Kotlerju (1996, str. 334) tri dele:

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

1.5.6 Poslovna analiza oziroma analiza možnosti za uspeh izdelka

Ko podjetje oblikuje koncept izdelka in pripravi strategijo trženja, začne z **vrednotenjem privlačnosti predlaganega izdelka za podjetje**. Na podlagi podrobne poslovne analize se podjetje odloči, ali koncept razvoja izdelka tudi dejansko razviti v nov izdelek ali ne. Če analiza pokaže, da nov izdelek ne zadovolji ciljev podjetja, se razvoj izdelka na tej stopnji ustavi, če pa so napovedi zadovoljive, se lahko koncept premakne v stopnjo razvoja izdelka. Poleg poslovne analize mora podjetje ugotoviti tudi, po katerih pogojih bo mogoče nov izdelek uspešno prodajati. Poslovna analiza zajema po Potočniku (2002, str. 183–184) predvsem:

- napoved prodaje in pričakovane prihodke od prodaje (pri čemer mora podjetje upoštevati potrebe trga, velikost in značilnosti tržnih segmentov, na katere vstopa z novim izdelkom, oceniti mora moč in dejavnost konkurence z izdelki, prodajne cene in prodajne pogoje konkurence, trženjske aktivnosti, vlaganja itd.);
- proizvodne stroške, ki se nanašajo na prodane količine;

- stroške razvijanja izdelka, raziskave trga in trženjskih aktivnosti ter splošne stroške;
- kosmati poslovni izid;
- prag rentabilnosti 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. Če se izkaže, da bo brez težav doseglo prag rentabilnosti, bo ravnateljstvo podjetja pristalo na razvoj novega izdelka (Kotler, 1996, str. 338).

1.5.7 Razvoj izdelka

Po uspešno zaključeni analizi možnosti za uspeh sledi priprava in izdelava 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 mogoče pretvoriti v izdelek v tehničnem in prodajnem smislu. V tej stopnji mora podjetje opredeliti, kako idejo za izdelek oziroma njegov koncept tudi dejansko uresničiti. **Razvoj fizičnega izdelka oziroma prototipa** je naloga članov projektnega tima in strokovnjakov z razvojnega in tehničnega področja; ob tem je pomembno, da uporabi podjetje vse informacije, zbrane v predhodnih stopnjah razvoja. Pri oblikovanju prototipa je treba zagotoviti vse funkcionalne značilnosti izdelka (Kotler, 1996, str. 338). Če se v tej stopnji razvoja izkaže, da koncepta ni mogoče pretvoriti v izdelek, so bile vse predhodne stopnje in sredstva, vložena v razvoj, odveč. Končni rezultat te stopnje je testiranje fizičnega izdelka na vzorcu potencialnih kupcev.

1.5.8 Testiranje na trgu

Po izdelavi prototipa sledi **faza testiranja funkcionalnosti** in **faza testiranja pri porabnikih (uporabnikih)**. Test funkcionalnosti poteka v okoliščinah, kakršne so v laboratorijih in na terenu. S tem je zagotovljeno varno in učinkovito delovanje izdelka. Testi potekajo na več načinov, od tega, da kupci pridejo v laboratorije, do tistih, ko vzorce preizkušajo na svojih domovih ali službah. Po prvih rezultatih testiranja, ko ravnateljstvo oceni, da je delovanje izdelka v funkcionalnem in psihološkem smislu zadovoljivo, izdelke opremijo z blagovno znamko, embalažo in začetnim programom trženja, da bi ga testirali v okolju, ki je za kupca pristno (Kotler, 1996, str. 339).

Namen tržnega testiranja je, da podjetje pridobi odgovor o pripravljenosti kupcev na trgu za nakup novega izdelka in tudi o sprejetosti izdelka pri trgovcih. Podjetje poskuša v tej fazi pridobiti tudi čim več informacij o pomanjkljivosti izdelka, ki je 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).

Obseg testiranja na trgu je odvisen od višine naložbe in tveganja ter na drugi strani od časovne omejitve in stroškov raziskave. Za izdelke z visokim tveganjem, ki zahtevajo visoka vlaganja, je testiranje na trgu nujno, strošek testiranja pa je v primerjavi s stroški celotnega projekta zanemarljiv. Na čas, ki ga podjetja namenijo testiranju, močno vpliva tudi časovna stiska. V teh primerih podjetja tvegajo neuspeh izdelka.

1.5.9 Uvedba na trg

Odločitev o uvedbi novega izdelka na trg sledi iz rezultatov predhodne razvojne stopnje, to je testiranja na trgu, in pomeni, da se bo moralo podjetje soočiti z najvišjimi stroški. Odločitev je

povezana z zagotovitvijo celotne opreme (lastne ali najete), potrebne za proizvodnjo, sicer pa je največji strošek običajno povezan s stroški oglaševanja in tržnega komuniciranja. **Uvedba izdelka na trg je ključna faza v življenjskem ciklu izdelka.** Je del razvojne stopnje, ki pomembno vpliva na položaj izdelka na trgu.

Nov izdelek je lahko sicer izvrsten, vendar se ob neprimerni uvedbi na trg lahko izkaže za neuspešnega. Problemi so lahko povezani z neprimernim pozicioniranjem izdelka, s težavami pri distribuciji, premočno konkurenco ipd. Rosenau (1996, str. 382) navaja med ključnimi elementi, ki vplivajo na uvajanje izdelka na trg, vlogo porabnika, distribucijo, oglaševanje in promocijo, ceno, konkurenco, pozicioniranje izdelka, vodenje faze uvajanja izdelka na trg (predvsem element časa in hitrosti), kontrolo in sprotno odpravljanje problemov.

Pri uvedbi izdelka na trg je potrebno določiti (Kotler, 1996, str. 345):

- čas vstopa na trg, ki je pri uvedbi novega izdelka kritična točka in ki ključno vpliva na uspeh izdelka na trgu (tj. vstop na trg pred konkurenco oziroma prvi vstop na trg, vzporedni vstop na trg ali pozni vstop na trg);
- ciljno skupino možnih kupcev, ki naj bi bila med najobetavnejšimi skupinami kupcev;
- akcijski načrt za uvedbo novega izdelka na trg, v katerem so predvidene in usklajene številne dejavnosti in
- geografsko usmeritev vstopa na trg (v enem kraju, okrožju ali na celotnem domačem ali mednarodnem trgu).

Podjetje se mora ob uvedbi izdelka na trg 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 izdelka na trg, sprejmejo nov izdelek le inovatorji, t.i. vodilni kupci (2,5 odstotka potencialnih kupcev), sledijo kupci, ki so znani po tem, da radi sprejemajo novosti, t.i. simpatizerji novosti (nadaljnjih 10–15 odstotkov kupcev) in bolj umirjeni kupci (zgodnja večina), za njimi pa 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 konservativni, da vztrajajo pri nakupu sedanjih izdelkov. Slika 11 v Prilogi 2.1 prikazuje običajno porazdelitev kupcev, ki kaže zgoraj opisan proces in se razlikuje glede na izdelek in druge spremenljivke (je lahko tudi koristen pripomoček pri načrtovanju tržnega komuniciranja).

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 mora novemu izdelku slediti in spremljati kaj se z njim na trgu dogaja ter si s tem zagotoviti pomembne informacije o njegovem položaju in o morebitnih težavah. To vpliva na izboljšanje procesa razvoja izdelka v podjetju in tudi na povečanje uspešnosti uvedenih novih izdelkov. Podjetje lahko spremlja uvajanje na različne načine in z uporabo različnih metod (na primer s spremljanjem obsega prodaje, s sledenjem porabnikov, testiranjem porabnikov, z raziskavami posameznikov).

1.6 Razlogi za razvoj in 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 po svetu. Savin (2001, str. 27) razlaga pojem kot širok pojem, ki pomeni

kombinacijo medsebojno povezanih pojavov, kot so informacijska tehnologija, globalizacija, učinki sofisticirane tehnologije, organizacija in poslovanje podjetij, uspešni e-poslovni in trgovinski modeli, zelo učinkovite in konkurenčne proizvodne in distribucijske rešitve. Nova ekonomija odpira vrata v popolnoma nov svet, ki spreminja naravo in organizacijo poslovanja, način upravljanja in ravnateljevanja, vzorce ekonomske politike, kulturo in sistem vrednot. Spletna povezava med ekonomskimi in drugimi osebki ter tehnološkim sistemom podjetij omogoča, da se neposredno srečajo z željami kupcev in naročnikov, neodvisno od časa, geografske lokacije in brez vmesnih posrednikov. Našteti dejavniki imajo vpliv na sodobno gospodarstvo in vsakdanje življenje na vseh koncih sveta. Vplivajo tudi na razvoj izdelkov in trende, povezane z njimi, ki so usmerjeni predvsem v krajšanje življenjskih in razvojnih ciklov izdelkov, v bolj ciljno usmerjene izdelke, v spreminjanja procesov razvoja novih izdelkov itd.

Ker se življenjski cikli izdelkov v sodobnem okolju krajšajo, so podjetja v konkurenčnem boju prisiljena skrajševati tudi procese razvojev izdelkov (Gošnik, 2006, str. 15). Dolgi razvojni procesi namreč pri nenehnem krajšanju življenjskih ciklov izdelkov pomenijo poznejšo in manjšo finančno zmožnost podjetja, da začne pripravljati in izvajati naslednje projekte razvoja novih izdelkov. Semolič (2003, str. 11) ob tem omenja tudi pojem »tržno okno«, za katerega pravi, da predstavlja čas, ki ga ima podjetje na voljo, da uvede nov izdelek na svetovni trg in pridobi nove zaslužke. Okno se zapre takrat, ko se na svetovnem trgu pojavi nov ali izboljššan proizvod/storitev (na primer tržno okno za računalnike je šest mesecev).

Proces razvoja novih izdelkov se je glede na zunanje izzive okolja, v katerem so podjetja poslovala, spreminjal. Gošnik (2006, str. 13) pri procesu razvoja izdelkov zgodovinsko opredeli pet generacij, pri čemer ima vsaka generacija svoje značilnosti. Bistvo pregleda generacij je v tem, da je **razvojni proces prehajal od industrijsko usmerjenega procesa do vse bolj tržnega koncepta razvoja novega izdelka**. Danes se podjetja zavedajo, da je njihova poslovna uspešnost (zaradi vedno močnejše konkurence in njenih aktivnosti ter vedno bolj informiranih kupcev), povezana z raziskovanjem, iskanjem in zadovoljevanjem kupčevih potreb in želja. Zato se morajo usmeriti v razvijanje takšnih izdelkov, ki jih bo trg sprejel (tako glede vrednosti izdelkov kot tudi njihovih lastnosti in uporabnosti). Poleg tržnega koncepta, ki je sicer še vedno pomemben, pa sodobni razvojni proces uvaja tudi koncept osredotočenosti na sodelovanje v poslovnem sistemu, interdisciplinarnost pri razvoju novih izdelkov, večfunkcijski in dinamičen razvoj s podporo projektnega ravnanja, ker so lahko le pristopi, ki jih uporablja projektno ravnanje, orodje za to, da je proces razvoja hiter, učinkovit in kakovosten.

2 PROJEKTI IN RAVNANJE S PROJEKTI

Projektom pripisujemo ključni pomen za dolgoročno uspešnost podjetja. Beseda projekt izvira iz latinščine (lat. *proiectum*) in ima v praksi lahko zelo različne pomene. Ko govorimo o projektih, pogostokrat uporabljamo tudi druge sorodne izraze, ki pa imajo drugačen pomen in jih s projekti ne smemo zamenjevati. Po svoji temeljni opredelitvi prinašajo projekti spremembe.

2.1 Opredelitev, značilnosti in vrste projektov

V Velikem slovarju tujk (Adlešič et al., 2002, str. 930) je projekt opredeljen kot načrt ali osnutek za izdelavo nečesa. Projekt lahko pomeni plan, elaborat, dokumentacijo, še neizvedeno namero,

idejo, naložbo idr. Sprva so bili projekti značilen pojav v gradbeništvu, aeronavtiki in inženiringu; razvoj znanja v sodobni informacijski družbi, kompleksnost in intenziteta potreb pa so narekovali začetek uporabe projektnega načina dela tudi na drugih področjih oziroma poslovnih funkcijah (na primer pri prenovi informatike, razvoju novih tehnologij, proizvodov).

Čeprav obstajajo v strokovni literaturi številne opredelitve projektov, je med njimi mogoče najti veliko podobnosti. Predvsem se njihova podobnost kaže v povezavi med seboj povezanih nalog in aktivnosti. Slednje navajata tudi Schwalbe (2006, str. 4) in Rozman (2002, str. 2). Po prvem je projekt opredeljen kot skupek aktivnosti z namenom ustvariti edinstven produkt, storitev ali rezultat, Rozman pa ga navaja kot dejavnost, ki jo sestavlja skupina med seboj povezanih aktivnosti, za katero je značilna enkratnost proizvoda ali storitve, časovna omejenost celotne dejavnosti in sodelovanje različnih sodelavcev pri projektu.

Pučko (1996, str. 331) opredeljuje projekt kot kompleksno in enkratno nalogo, katere uresničitev traja nekaj mesecev ali celo let, aktivnosti, ki sestavljajo naloge, pa so med seboj logično povezane in bolj ali manj odvisne. Podobno opredeljujejo projekt tudi Wysocki, Beck in Crane (1995, str. 38), pri čemer slednji poudarjajo, da gre pri projektu za sosledje enkratnih, kompleksnih in povezanih aktivnosti, ki imajo en cilj ali namen in morajo biti izvedene v določenem času, znotraj proračuna in skladno z zahtevami. Tudi Meredith in Mantel (2000, str. 8–12) navajata, da gre pri projektu za enkratno aktivnost z dobro opredeljenimi cilji, Turner (1997, str. 23) omenja še prizadevanje, pri kateri so človeški, materialni in finančni viri organizirani tako, da je delo znotraj časovnih, kakovostnih in stroškovnih omejitev opravljeno ter prinaša koristne spremembe, opredeljene s kakovostnimi in merljivimi cilji.

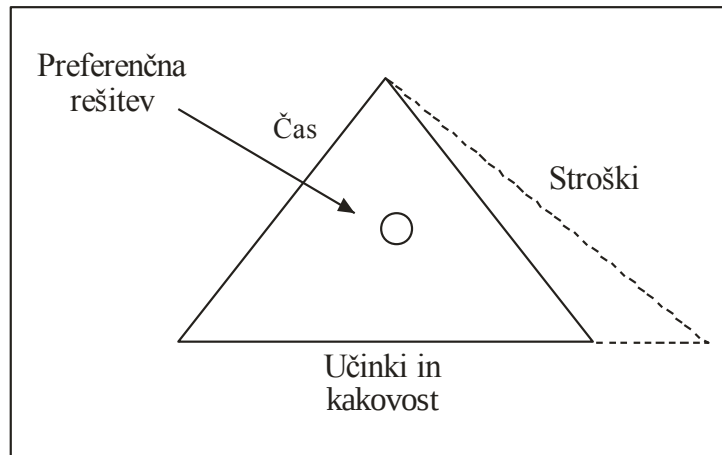
V povezavi s projektom navajajo Maylor, Brady, Cooke Davis in Hodgsson (2006, str. 663) štiri široko sprejete definicije. Prva in hkrati najožja opredelitev pravi, da gre pri projektu za začasen oziroma enkraten napor, s katerim ustvarimo edinstven proizvod ali storitev. Naslednja opredeljuje projekt kot sistem delovnih aktivnosti, pri katerih je izid določen s končnim datumom. Prvi dve bolj ali manj pomanjkljivi opredelitvi avtorjev razširjata naslednji dve, in sicer je pri tretji govor o projektu kot naboru aktivnosti z določnim začetkom in koncem, ki se ga lotevajo posamezniki in organizacije, da bi izpolnili cilje v okviru določenih rokov, stroškov in kakovosti. Četrta pravi, da je projekt množica aktivnosti z določeno začetno in končno točko, ki zasleduje določene cilje, uporablja določen nabor virov, ima stroškovne in kakovostne omejitve ter svoj življenjski cikel.

Ne glede na različne opredelitve projektov imajo le te večinoma enaka izhodišča pri določanju funkcij projekta, tj. načrt, cilj, namen in aktivnosti, na katere se neizogibno vežejo stroški in čas. **Pri vsakem projektu je namreč treba določiti, kaj mora biti narejeno (učinki in kakovost), kdaj in za koliko denarja.** Tem trem spremenljivkam (kakovost, denar, čas), ki si navadno nasprotujejo, vsaka od njih pa za izvajalca pomeni omejitev, pravimo tudi **sile projektnega trikotnika** oziroma **projektne omejitve**. Kako posamezne spremenljivke vplivajo druga na drugo, prikazuje Slika 6 na strani 26.

Če želimo doseči na primer večji učinek oziroma boljšo kakovost ob nespremenjenem času, ki ga imamo na razpolago, se to odraža v podaljšanju stranice trikotnika, ki prikazuje učinke in kakovost, to pa avtomatično pomeni več potrebnega denarja, kar se kaže v podaljšanju stranice trikotnika, ki prikazuje stroške. Projektni trikotnik upošteva zgolj notranje omejitve na projektu,

zunanje (na primer zakonske omejitve) pa so iz njega izključene. Idealno bi sicer bilo, če bi projektni ravnatelj uspel uravnotežiti vse tri cilje v projektu, vendar pa je to dejansko težko doseči, zato pri projektnem delu težiščna točka trikotnika pogosto ni dosežena. Pomembno pa je, da se ji ravnatelj projekta poskuša vsaj čim bolj približati.

Slika 6: Sile projektnega trikotnika



Vir: R. Burke, *Project Management: Planning & Control*, 1999, str. 19.

Kar nekaj lastnosti je takšnih, po katerih se projekti razlikujejo od vsakdanjega rednega poslovanja. Schwalbe (2006, str. 4–5) navaja naslednje značilnosti projektov:

- projekt ima edinstven namen in imeti mora določen namen in cilj;
- projekt je začasnega značaja, kar pomeni, da ima točno določen začetek in konec;
- vsak projekt se med izvedbo veskozi razvija (na začetku je definiran zelo splošno, kasneje med izvajanjem pa postaja delovanje vedno jasnejše);
- projekt zahteva različne vire (ljudi, material, opremo ter ostala sredstva, ki so potrebna za izvedbo projekta) z različnih področij;
- vsak projekt ima glavnega kupca ali pokrovitelja (glavni pokrovitelj je običajno tisti, ki zagotovi finančna sredstva za izvedbo projekta) in
- vsi projekti vsebujejo negotovost. Vsak projekt je edinstven, zato je včasih težko točno definirati namen, cilje in stroške izvedbe.

Hoehne (1996, str. 5–9) poleg enkratnosti (unikatnosti), začasnosti, časovni omejenosti, obsežnosti in kompleksnosti projekta navaja med značilnostmi projektov še ciljno usmerjenost, novost, pravno in organizacijsko pripadnost in projektni finančni proračun. Skupna značilnost vseh projektov je nedvomno tudi nestalnost procesov, ki povzročajo trajno spremembo v sistemu, v katerem se izvedejo. Na Sliki 12 v Prilogi 2.1 je prikazana povezava med osnovnimi projektnimi značilnostmi in njihovimi posledicami.

Omenjeno je že bilo, da je pri projektu pomembno natančno določiti njegov cilj in namen. Cilj (angl. *Objective*) je nekaj, za kar se nekdo trudi, da bi dosegel, namen (angl. *Purpose, Goal*) pa je nekaj, kar se nekdo nadeja, da bi dosegel z izpolnjenim ciljem. Cilj projekta pove, kaj se želi z njim doseči. Nanaša se na določitev stanja, katerega je treba doseči ob uspešni izvedbi projekta. Biti mora jasno in natančno opisan, merljiv, uresničljiv ter imeti končni rok. Projektni cilj je dokazljiv rezultat in predpostavljeni pogoj za izvedbo projekta oziroma celotne naloge projekta.

Namen je nek »posredni cilj«, ki se ne uresniči neposredno v okviru projekta, ampak ga na daljši rok uresničijo doseženi cilji projekta. Batten (v Stare, 2010, str. 23) navaja, da je namen manj natančno časovno opredeljen kot cilj.

Razmerje med namenom in cilji jasno podaja tudi Rozman (2008, str. 8); avtor pravi, da je namen družbenoekonomsko in zunanje določen. V veliko primerih je eden od strateških ciljev združbe dobičkonosnost ali donosnost, lahko pa je tudi družbena odgovornost, izražena kot novo ustvarjena ali dodana vrednost na zaposlenega. Cilji projekta so izvesti strategijo, ustvariti učinek ali uporabno vrednost (zahtevane kakovosti na smotrni, učinkovit način v čim krajšem času in s čim nižjimi stroški), po mnenju nekaterih avtorjev je tretji cilj učinkovita izvedba (angl. *Performance*), spet drugi navajajo, da morajo biti pričakovani proizvodi projekta ustvarjeni z ustrezno kakovostjo, kar pa bi lahko enačili z izvedbo (Stare, 2010, str. 22). Nekateri avtorji omenjajo še druge cilje; Thomsett (2002, str. 74) na primer navaja poleg omenjenih treh še zadovoljstvo uporabnika in tima, upoštevanje zahtev uporabnika ter doseganje namena.

Cilji projekta pogosto niso doseženi (na primer zaradi zakasnitve projekta, prekoračitve stroškov in neustreznega ali manj kakovostnega izida projekta). Na uspeh projekta vplivajo različni dejavniki, od dejavnikov okolja, uporabnikov in drugih udeležencev, organizacijske strukture, procesov, ravnanja s projekti v najširšem smislu, projektnega tima idr. Med enega pomembnejših dejavnikov, ki ga velikokrat premalo upoštevamo in ga Rozman (2003, str. 4) uvršča kot glavni vzrok nedoseganja ciljev, navajam tudi kulturo podjetja. Kultura podjetja je tista, ki mora podpirati doseganje ciljev projekta, biti ustrezna in naklonjena ravnanju s projekti. Če takšne kulture v podjetju ni, bodo cilji projekta težko dosegljivi in doseženi (Fuller, 1997, str. 57).

Na osnovi navedenih razmišljanj lahko povzamem, da je **projekt časovno, stroškovno in v okviru določene kakovosti omejen skupek enkratnih in neponovljivih aktivnosti, ki so med seboj povezane in prepletene. Njegov cilj je učinkovita izvedba v roku in stroških, namen pa v uspešnosti strategije.** Predstavlja specifičen način vodenja nalog in je metoda dela pri izvedbi razvojnih dejavnosti ali pa način organiziranja temeljne dejavnosti.

Projekti se med seboj zelo razlikujejo, zato jih lahko razvrščamo po različnih kriterijih. V publicistiki in praksi ni enotne razvrstitve projektov. Razdelimo jih lahko na tiste, ki projekt opredeljujejo kot časovni in ciljno usmerjen proces, in tiste, ki poudarjajo njegovo vlogo oziroma namero. Med temi definicijami zasledimo tako mednarodne definicije, ki so bodisi dogovorjene ali ustaljene (na primer v različnih standardih, v okviru strokovnih združenj itd.), in tiste, ki jih postavlja stroka v obsežni strokovni literaturi, povezani s projekti (na primer projektno ravnanje, investiranje, raziskovalno-razvojna dejavnost, mednarodno financiranje projektov idr.). Projekte lahko tako razvrščamo na primer glede na število ponavljanj, glede na hierarhijo in stopnjo konkretizacije, glede na izvajalca, glede na položaj, ki ga ima projekt v podjetju, glede na velikost in sestavo problema, glede na možnosti vračanja vloženih sredstev itd.

Najbolj splošno poznana je delitev projektov glede na obseg, ki se tako razprostirajo vse od majhnih, srednjih, velikih pa vse do zelo velikih projektov, pri čemer imajo različni projekti (odvisno od vsebine) različen čas trajanja od zasnove do izvedbe, različno veliki projekti pa vodijo v različno velika vložena finančna sredstva. Po Thomsettu (2002, str. 45–46) so najbolj običajna merila za določanje velikosti projekta število projektnih udeležencev, trajanje projekta

in projektni stroški (glej Tabela 4 v Prilogi 2.2), vendar pa se za končno opredelitev velikosti nekega projekta upoštevajo še dejavniki, kakršna sta projektno tveganje in potrebna tehnologija.

Ne glede na to, v katero skupino projekt sodi, je naloga projektnega ravnatelja predvsem v tem, da projekt usmerja k doseganju ciljev tako, da uporablja tehnike in pristope projektnega ravnanja, ki so najprimernejše za določen projekt glede na njegove značilnosti in posebnosti. Nekaj osnovnih razdelitev in vrst projektov prikažem tudi v Tabeli 7 v Prilogi 2.2.

Vzroke vedno večjega števila projektov je mogoče iskati v rasti človekovega znanja, nastajanju konkurenčnih trgov, spremembah v tehnologiji ipd. V podjetjih narašča obseg proizvodnih in poslovnih procesov, kar je posledica vse večje avtomatizacije in informatizacije ter iskanja optimalnih tržnih, ekonomskih, organizacijskih in drugih rešitev. Odločitev o tem, kaj se bo obravnavalo kot projekt in kakšne vrste projektov bodo imeli v podjetju, je odvisna predvsem od filozofije podjetja, organiziranosti in siceršnjega načina dela v podjetju, kot tudi od strokovnosti in organizacijske kulture razpoložljivega kadra. Uvajanje nove tehnologije, novih izdelkov ter izdelave investicijskih projektov in drugih enkratnih skupin aktivnosti oziroma nalog ne moremo obravnavati enako kot že utečene procese. Te aktivnosti je treba organizirati kot projekt.

2.2 Življenjski cikel projekta

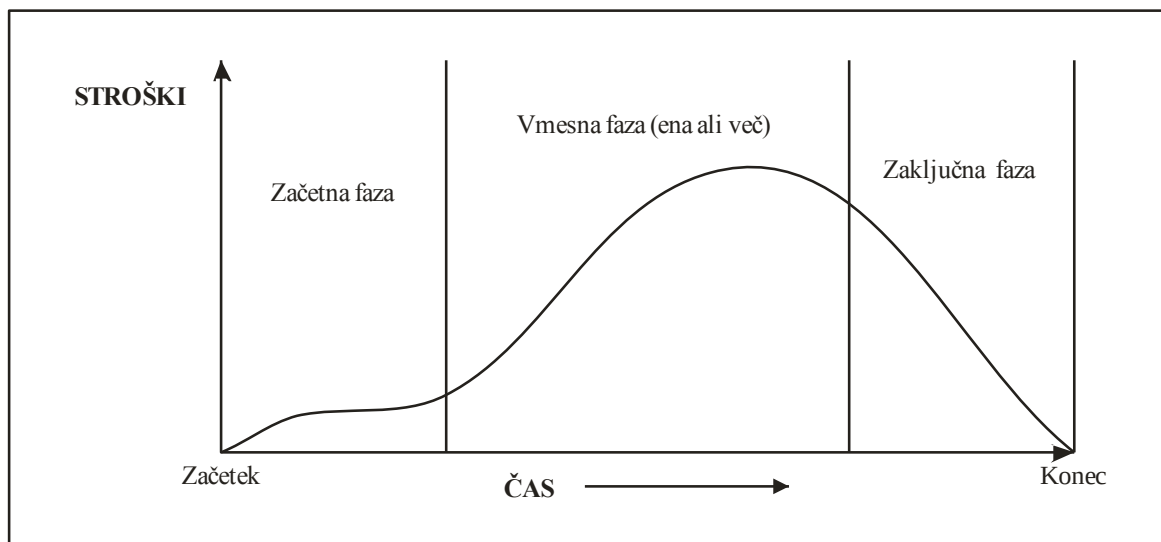
Ker so projekti po naravi edinstveni in začasni, vsebujejo določeno tveganje. Podjetja, ki izvajajo projekte, jih zato razdelijo v več faz, da bi dosegla boljšo kontrolo nad njimi. Ameriški inštitut za projektni management (angl. *Project management Institute*, v nadaljevanju PMI, 2000, str. 11) **imenuje skupek vseh faz projekta življenjski cikel projekta**. Poznavanje faz je pomembno, saj pomaga ravnateljem bolje nadzorovati vire celotne organizacije in spremljati doseganje zelenih rezultatov. Vsaka faza projekta je sestavljena iz enega ali več ciljev. Število faz in njihovo poimenovanje pa je odvisno od vsebine in velikosti projekta.

Popolnoma enakega modela življenjskega cikla za vse projekte ni, obstaja pa več modelov, ki drug drugega dopolnjujejo (Bonnal in Goure & Lacoste, 2002, str. 17–19). V literaturi najdemo zaradi izjemne raznolikosti projektov različne delitve projektov na faze. Število faz in njihovo poimenovanje pa je odvisno od vsebine in velikosti projekta oziroma od področja uporabe ravnanja s projekti, ki je posameznemu avtorju najbližje, vendar kakšnih večjih razhajanj med njimi ni. Nekateri avtorji jih podrobneje razdelijo, drugi jih združijo v eno, pogosto pa je tudi prekrivanje posameznih faz življenjskega cikla. V splošnem lahko za vsak projekt rečemo, da ga sestavljajo trije sklopi faz (v literaturi zasledimo razpon tudi do dvanajst in več). Fazo, v kateri se projekt vzpostavi, imenujemo začetna faza (inicialna, zagonska, specifikacijska), sledi ena ali več vmesnih faz izvedbe projekta (v kateri se izdelajo izločki projekta), zaključno fazo pa imenujemo fazo, pri kateri se projekt zaključi in rezultate projekta preda v uporabo ali se projekt razpusti. Življenjski cikel projekta z osnovnimi fazami je prikazan na Sliki 7 na strani 29.

Dinsmore (1993, str. 8) navaja štiri faze življenjskega cikla projekta: govori o **začetni fazi** oziroma fazi izdelave koncepta projekta (analiza stanja, proučitev alternativ in določanje ciljev projekta), **fazi razvoja** (planiranje projekta), **fazi izvedbe** (izvedba in planiranje, uveljavljanje ter kontroliranje organizacije projekta) ter **fazi zaključka** projekta (opravljanje zaključnih del in priprava zaključne dokumentacije). Burke (1999, str. 25) namesto začetne faze govori o zagonski fazi, podobno pa opredeljuje faze tudi Kerzner (2001, str. 77), ki jih povzema po fazah

življenjskega cikla sistema. Slednji opredeljuje pet faz, kjer namesto o fazi razvoja projekta govori o fazi planiranja projekta, ki ji pred izvedbo sledi še faza testiranja. Slednjo Dinsmore vključi v razvojno fazo in je ne obravnava kot samostojne faze. Podobno kot Kerzner imenujeta drugo fazo življenjskega cikla fazo planiranja tudi Adams in Barndt (1983, str. 222–244), ki navajata splošno delitev življenjskega cikla projekta na štiri faze kot Burke in Dinsmore. Življenjski cikel po Burku prikazuje Slika 16 v Prilogi 2.1.

Slika 7: Življenjski cikel projekta



Vir: PMI, A Guide to the Project Management Body of Knowledge, 2000, str. 12.

Rozman (2004, str. 12) strne misli različnih avtorjev in predlaga fazo začetka projekta (ki vključuje vse od zahtev uporabnika, ideje, izdelave ideje, določitve konceptov, izbire projekta), fazo podrobnejšega planiranja projekta (mišljena je izvedba in organizacija), fazo izvedbe projekta z uveljavljanjem organizacije projekta in kontrolo obojega, kot zadnjo fazo pa zaključek projekta. Stare (2010, str. 33–37) je mnenja, da avtorji glede na prikazane praktične primere v proučeni literaturi **faze projekta različno prikazujejo tudi zato, ker so usmerjeni v različne tipe projektov** (na primer informacijske tehnologije, raziskav in razvoja, inženiringa). Različne opredelitve faz v življenjskem ciklu projekta, ki so uveljavljene v različnih dejavnostih so prikazane v Tabeli 6 v prilogi 2.2, pri čemer se lahko opredelitve znotraj ene same dejavnosti med seboj tudi razlikujejo (Kerzner, 2001, str. 81).

Življenjski cikel projekta je moč predstaviti tudi s pomočjo krivulje v obliki »S« (glej Slika 17 v Prilogi 2.1), pri čemer se lahko nakloni med projekti bistveno razlikujejo. Meredith in Mantel (2000, str. 14–16) pravita, da so oblike krivulj na začetku in na koncu lahko bodisi konkavne ali konveksne, vendar pa je pri večini projektov lahko opaziti, da je v življenjskem ciklu projekta prisotno načelo »počasi-hitro-počasi«. Žurga (2004, str. 55) pravi, da je ta koncept napredovanja projekta pomembno izhodišče za opazovanje dinamike projekta skozi čas. Na začetku so stroški in število udeležencev nizki, proti koncu projekta navišji, v zaključni fazi pa strmo upadejo. Prav tako je v začetni fazi verjetnost uspešne izvedbe nizka (tveganje in negotovost sta največji), z izvajanjem projekta pa se ta povečuje. Smisel uravnavanja življenjskega cikla projektov je, da bi v vsakem projektu ob najmanjši porabi virov zanje kar najhitreje prešli od konceptualne faze do zaključka projekta.

Po mnenju Dinsmora **je v različnih fazah življenjskega cikla projekta treba uporabljati različne ravnalne prijeme**. Pravi, da mora biti projektni ravnatelj v začetni fazi sposoben konceptualnega razmišljanja, v fazi razvoja narediti plan za vse potrebne poslovne prvine, v izvedbeni fazi načrtovan projekt uveljaviti, v zaključni fazi pa narediti zaključno kontrolo in izročiti rezultat naročniku. Faze in ravnalni prijemi v različnih fazah življenjskega cikla projekta po Dinsmoru so podrobneje prikazani na Sliki 15 v Prilogi 2.1.

Naj na tem mestu omenim, da morda izraz »življenjski cikel« mogoče ni ravno najbolj ustrezen, saj navadno cikel razumemo kot nekaj, kar se po preteku določenega časa ali po dokončanju določenih aktivnosti spet ponovi. Kljub temu je avtorjem v večini primerov prav ta izraz najbolj domač in v tem delu ne bom podrobneje razpravljala o tej tematiki. Poznavanje in razumevanje koncepta življenjskega cikla projekta omogoča projektnim ravnateljem, da bolj učinkovito in uspešno ravnaajo svoje projekte ter v večji meri dosegaajo projektne cilje.

Opozarjam tudi na previdnost pri razlikovanju med življenjskim ciklom projekta in življenjskim ciklom izdelka. Običajno je življenjski cikel projekta le ena izmed faz življenjskega cikla izdelka. Po mnenju Verzuha (1999, str. 22–24) je življenjski cikel razvoja novega proizvoda sestavljen iz več projektov, kar je prikazano na Sliki 18 v Prilogi 2.1. Kerzer (2001, str. 78–80) pa ponuja drugačen, celo nasproten pogled na odnos med obema cikloma, saj pravi, da lahko sestavljajo izvedbeno fazo v življenjskem ciklu projekta uvedba, rast, zrelost in upad proizvoda, kar so faze v življenjskem ciklu proizvoda. V tem smislu je življenjski cikel projekta širši pojem od življenjskega cikla proizvoda oziroma sta oba pojma prepletena. **Lahko pa koncept življenjskega cikla izdelka in koncept življenjskega cikla projekta tudi smiselno združimo.** Razvoj novega izdelka namreč lahko združimo z metodologijo ravnanja s projekti in življenjskim ciklom ravnanja novega izdelka. Primerjava med metodologijo projektnega ravnanja in življenjskim ciklom razvoja novega izdelka prikažem na Sliki 19 v Prilogi 2.1.

2.3 Opredelitev in značilnosti ravnanja s projekti

V primeru, ko so za izvajanje projekta potrebni različni viri, s tem pa tudi ravnanje, ki skrbi za ta časovno omejen proces in plan angažiranja teh virov, govorimo **o ravnanju s projektom**. Ravnanje s projektom izhaja iz opredelitve projekta in opredelitve ravnanja oziroma ravnateljavanja.

Lipovec (1987, str. 133–137) obravnava ravnanje kot organizacijsko funkcijo in hkrati proces, ki omogoča, da zaradi tehnične delitve dela ločene operacije posameznih izvajalcev ostanejo člen enotnega procesa, v katerem se uresničujejo cilji združbe (tehnična določenost). Pri tem ravnatelj svojo nalogo in pooblastilo za izvedbo te naloge prejema od vodstva družbe, katerega izvršilni in zaupniški organ je (družbena določenost). Svojo nalogo izvaja ob pomoči drugih ljudi v procesu planiranja, delegiranja, uresničevanja, koordiniranja in kontroliranja (procesna določenost).

Z Lipovčevo opredelitvijo pojma ravnanja se strinja tudi Rozman (v Rozman et al., 1993, str. 42), ki poudarja, da je v združbah potrebno **ločiti ravnanje od upravljanja in izvedbe**. Upravljanje je funkcija oziroma vloga lastnikov; svojo moč in oblast črpa iz lastnine in je družbenoekonomsko določena, medtem ko ravnanje prejema avtoriteto od upravljanja ter uravnava poslovanje v njegov prid. Rozman (2002, str. 19) opredeljuje ravnanje kot proces planiranja, uveljavljanja in kontroliranja in kot proces odločanja. Zadnji proces, ki pomeni

dejansko izvedbo, pa ni v rokah upravljalcev in ravnateljev. Ta se izraža kot neposredno delovanje za pridobitev poslovnih učinkov oziroma je tisto delovanje podjetja, pri katerem se poslanstvo, zamisli in strategije skušajo uresničiti in lahko doseženo primerjano s pričakovanimi in/ali načrtovanimi rezultati.

Glede na svoje specifičnosti zahteva projekt ustrezen pristop, imenovan ravnanje s projekti. Avtorji podajajo številne opredelitve ravnanja s projekti, ki se delijo na procesne ali tehnične. Prve poudarjajo planiranje, uveljavljanje in kontroliranje ali podobno razčlenjen proces, pri tehničnih opredelitvah pa je v ospredju pomen usklajevanja rokov, ljudi in drugih prvin. Mednarodni standardi opredeljujejo ravnanje s projekti kot planiranje, organiziranje, kontroliranje in poročanje o vseh vidikih projekta in motivacijo vseh vključenih za doseg projektnih ciljev (SIST ISO 10006, 2004, str. 3). Kerzner (v Žurga, 2004, str. 49) ga definira kot planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje virov organizacije za izvedbo posameznih projektov. Ravnanje s projekti je tudi filozofija, način razmišljanja in delovanja, ki se mora vključiti v vodenje in upravljanje celotne organizacije, da bi uresničila svoje cilje in strategije. Izvaja se s procesi začetenja, planiranja, uveljavljanja, kontroliranja in zaključevanja (PMI, 2000, str. 6), postaja vedno bolj pomemben dejavnik konkurenčne sposobnosti podjetij in predstavlja eno ključnih kompetenc sodobnega podjetja (Semolič, 2003, str. 12).

Ravnanje s projekti je ravnanje s časom, materiali, ljudmi in stroški z namenom, da bi izvedli projekt v predvidenem času, v okviru predvidenih stroškov ter z ustrezno kakovostjo izvedbe in končnega produkta. Z uspešno izvedenim projektom naj bi dosegli določene ekonomske učinke. Je uporaba znanja, veščin, orodij in tehnik za izvedbo projektnih aktivnosti, s katerimi se postopno doseže namen projekta, ki naj bi zadovoljil različne potrebe in pričakovanja ključnih udeležencev projekta (Stare, 2004, str. 190). Združuje sisteme, tehnike in ljudi za končanje projekta znotraj postavljenih ciljev (Baker & Baker, 2000, str. 14).

Lewis (2000, str. 7–25) obravnava ravnanje s projekti kot discipliniran način razmišljanja o poslu, ki ga moramo uporabiti pri vseh projektih, ne glede na njihovo vsebino, velikost ali kompleksnost in ga sestavljajo planiranje, razvrščanje in kontroliranje aktivnosti, ki jih je potrebno izvesti za doseganje ciljev projekta. Weis in Wysocki (1992, str. 5) pa vidita ravnanje s projekti kot metodo in niz tehnik, ki temeljijo na sprejetih načelih ravnanja in se uporabljajo pri planiranju, ocenjevanju in kontroliranju delovnih aktivnosti za doseg želenih rezultatov v predvidenem času znotraj proračuna in skladno s specifikacijo.

Značilnosti ravnanja s projekti so povezane z značilnostmi projektov. **Ravnanje s projekti se lahko po vsebini opredeli kot usklajevanje** aktivnosti, sredstev in zaposlenih, **v metodološkem smislu pa pomeni odločanje**, ki se nanaša na povezovanje aktivnosti, določanje stroškov, zagotavljanje kakovosti projekta, dodeljevanje sredstev ipd. Poteka kot preprečevanje problemov, pa tudi njihovo reševanje, če že nastopijo – ugotavljanje možnih in dejanskih težav, iskanje alternativnih rešitev in izbire med njimi. Sodilo odločitvam je učinkovitost: roki, stroški in kakovost. **Po namenu je ravnanje s projekti opredeljeno kot zagotavljanje smotrnega doseganja ciljev projekta.** Čim bolj smotrna izvedba projekta se zagotovi z načrtovanjem, uveljavljanjem in kontrolo (Rozman & Stare, 2008, str. 30–32).

Pomen ravnanja s projekti lahko natančneje opredelimo s cilji ravnanja s projekti, ki vključujejo zagotavljanje izpolnitve projektnih ciljev oziroma projektnega trikotnika, doseganje pokritja

oziroma dobička, zagotavljanje konkurenčne prednosti, obvladovanje sprememb/tveganj (poslovnih in projektnih) in podpora strategiji. Randolph (1992, str. 5) navaja deset pravil (priporočil), ki jih je treba v podjetju pri ravnanju s projekti upoštevati, da bo projektni tim uspešno zaključil projekt in bodo doseženi cilji projekta: postavitve jasnih ciljev, opredelitev nalog, postavitve mejnikov in rokov dokončanja, pomoč pri razvijanju osebnosti članov projektnega tima, spodbujanje njihovega navdušenja, razvijanje in vzdrževanje pripadnosti timu, informiranje članov tima in zainteresiranih oseb ter kreativni pristop k reševanju problemov.

Po Turnerju (1997, str. 15) ima projekt pet sestavin: cilj, organizacijo, kvaliteto, čas in stroške, ki se uresničujejo v procesu ravnanja s projektom, ki vključuje načrtovanje, organiziranje, uresničevanje in kontrolo ter se izvaja na treh ravneh v podjetju (na celostni in operativni ravni ter ravni strateškega načrtovanja). Strukturiran pristop k projektnemu ravnanju prikazuje Slika 14 v Prilogi 2.1. Metode in tehnike, uporabljene v projektnem ravnanju, so sestavljene iz treh različnih, a med seboj sodelujočih področij oziroma ravnalnih veščin, ki se med seboj delno prekrivajo. Gre za veščine splošnega ravnanja (na primer planiranje, delegiranje, vodenje, koordiniranje, komuniciranje, motiviranje, kontroliranje, nadzor) in nekaterih podpornih procesov (na primer pravna podpora, kadrovanje, logistika), veščine specifičnih področij, v katerem projekt deluje (na primer specialna znanja o razvoju proizvodov, načrtovanju zgradb) in veščine projektnega ravnanja (na primer mrežni diagrami in tehnika planiranja, analiza prislužene vrednosti, identifikacija, ocena in klasifikacija tveganj). Povezovanje slednjih prikazuje Slika 13 v Prilogi 2.1.

2.4 Proces ravnanja s projekti

Po definiciji so procesi skupek med seboj povezanih aktivnosti za doseganje določenih proizvodov, storitev ali rezultatov in po mnenju Sanghere (2007, str. 8) predstavljajo srce projektnega ravnanja. Projektni procesi so tisti, ki so nujni za upravljanje projektov, prav tako pa so nujno potrebni za uresničitev končnega proizvoda projekta. Vsak projekt predstavlja proces, ki je opredeljen s posameznimi fazami in zahteva različno stopnjo vključenosti, specifična znanja in ljudi, ki so usposobljeni za delo v okviru posameznega procesa. Slednji se lahko spreminjajo in ponavljajo.

2.4.1 Opredelitev procesa ravnanja s projekti

Kljub temu, da so si projekti in organizacije, ki jih izvajajo, med seboj različni, večina avtorjev deli proces ravnanja s projekti na planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje. Zaradi značilnosti projekta dodajo še začetek in zaključek. Da bi ločil organizacijsko plat ravnanja s projekti od strateške plati ravnanja, razdeli Rozman (2000, str. 10) ravnanje s projekti na planiranje, uveljavljanje in kontrolo. Členitev po Rozmanu je v skladu s členitvijo na strategije in projekte. Avtor razdeli proces **na proces ravnanja s projekti in proces ravnanja poslovanja**, ki sta predstavljena tudi na Sliki 8 na strani 33.

Ravnanje poslovanja sestoji iz planiranja, izvajanja ter kontroliranja poslovanja in strategije celotne institucije in se nanaša na uspešnost družbe kot celote. Projektno ravnanje pa je kot organizacijski proces sestavljeno iz planiranja, uveljavljanja ter kontroliranja organizacije. Projekt vsebuje namreč samo del, povezan z organizacijo, medtem ko se poslovanje (strategija) nanaša na celotno institucijo in ne le konkretno na projekt.

Slika 8: Zaporedje odvijanja faz v procesih ravnanja poslovanja in ravnanja projekta



Vir: R. Rozman, *Uresničevanje strategij s projektno organizacijo*, 2000, str. 10.

V današnjem času velike konkurenčnosti je za podjetja pomembno dobro predvidevanje in spremljanje sprememb v okolju ter znotraj samega podjetja ter posledično **skrbno načrtovanje strategije** (na primer poslovanja, rasti, razvoja), ki predstavlja oblikovano smer razvoja podjetja. Sledi faza njenega uresničevanja. **Projekt je orodje za učinkovito pretvorbo teoretično podprtih strategij v praktično izvajanje.** Projektom se pripisuje ključni pomen za dolgoročno uspešnost podjetja, njihov namen pa je uresničevanje strategije podjetja.

Veliko avtorjev prikazuje povezovanje projektov s strategijami. Med njimi tudi Crawford (v Škufca Zaveršek, 2006, str. 79), ki poimenuje strategije in projekte kot naravne družabnike. Po mnenju Hauca (2002, str. 117) so projekti rezultat procesa oblikovanja strategij. Rozman (2000, str. 57) izpelje namen projekta iz ciljev strategije. Strategijo pojmuje kot bistveni del načrtovanja v podjetjih, pri čemer se z njenim uresničevanjem pojavlja vrsta problemov, rešitev, ki se ob tem ponuja, pa vidi v uresničevanju strategij s projektno organizacijo (Rozman, 2000, str. 10). **Strategije se, ne glede na časovno obdobje, za katerega se postavljajo, izvajajo s projekti.**

Za lažje razumevanje povezave med projekti in strategijami je treba **ločiti poslovanje od organizacije** (kar prikazuje že Slika 8). Proces planiranja poslovanja daje odgovor na vprašanje, »kaj se bo v podjetju delalo«, rezultat tega procesa pa so postavljeni cilji in strategije. Slednje izvajajo posamezniki v okviru enkratnih procesov, tj. projektov. Za smotrno uresničevanje planiranega poslovanja je že pred samo izvedbo poslovanja treba odgovoriti na vprašanje, »kako naj posamezniki delujejo«. Procesu planiranja poslovanja sledi proces planiranja organizacije (projekta), temu pa sledi uveljavljanje organizacije (projekta) preko kadrovanja in vodenja. Glede na to, da se med uveljavljanjem projekta ustvarjajo rezultati, s katerimi se dosegajo strateški cilji, se hkrati z uveljavljanjem projekta neposredno izvaja tudi poslovanje. Oba procesa spremlja tako kontrola uveljavljene organizacije (učinkovitosti) kot tudi kontrola poslovanja (uspešnosti).

Procesi planiranja, uveljavljanja in kontrole se izvajajo iterativno do izdelave vseh planiranih izločkov posamezne faze projekta. V okviru vsake faze projekta se omenjeni procesi medsebojno prekrivajo in dopolnjujejo, proces kontrole pa je tisti, ki je vezni člen med vsemi procesi od začetka do konca projekta. Prekrivanje med skupinami procesov in način povezave med fazami preko skupin procesov prikazujeta Sliki 20 in 21 v Prilogi 2.1, vzajemno delovanje skupin procesov projektnega ravnanja in posamezni koraki v ravnanju s projektom po metodi »Six Sigma« pa so razvidni na Slikah 22 in 23 v Prilogi 2.1.

Na Sliki 24 v Prilogi 2.1 je prikazana matrika funkcij projektnega ravnanja, pri čemer so posamezne aktivnosti v okviru funkcij projektnega ravnanja prikazane na vseh treh nivojih

odločanja, tj. na strateškem nivoju (ki je najvišji v hierarhiji odločanja podjetja in ki se ukvarja s strategijo in vizijo podjetja), na srednjem ali taktičnem nivoju (ki je v bistvu ravnalni nivo, na katerem se kontrolira in odloča o izvajanju posameznega projekta, ki pripelje do uresničitve strateških ciljev), ter na operativnem nivoju (ki se ukvarja s konkretno uvedbo in izvedbo posameznih aktivnosti v posameznem projektu). Posamezne točke matrike po funkcijah so vključene v proces izvajanja skozi organizacijo projekta. Načrtovanje, organiziranje, uveljavljanje (ali vodenje) in kontroliranje projekta imenujemo ravnalne funkcije projekta. Nekateri avtorji dodajajo še funkcijo koordiniranja, delegiranja, vodenja, motiviranja in komuniciranja, kar pa je že vključeno v uveljavljanje (ali vodenje).

2.4.2 Začetek projekta

Za odvijanje projekta je zelo pomemben njegov začetek. V začetni fazi morajo biti ustvarjeni ustrezni predpogoji za uspešno odvijanje projekta v kasnejših fazah. Vsak projekt se začne z neko idejo, ki ji sledi vrsta analiz (na primer tržnih, izvedljivosti, možnih alternativ), v nadaljevanju pa se oblikuje zasnova ideje. V tej fazi gre zgolj za »grobe« ocene, saj so dejanske številke znane šele z natančnim planiranjem projekta. Predlagatelj začetka projekta je ravnateljstvo podjetja ali ravnatelj posamezne organizacijske enote, ki oceni, da je za doseg cilja potreben projektni pristop, in predlaga njegov začetek. Za začetno fazo so značilni predvsem problemi pri definiranju pričakovanj, velika negotovost in časovni pritisk. Težave lahko nastopijo tudi, če se odlaša z začetkom projekta ali pa smo za projekt slabo pripravljeni. **Z začetkom projekta se formalizirajo izhodišča projekta, tj. namen in cilj projekta ter koncept projektnega načina dela.** Lahko pa se definirajo **tudi omejitve in prioriteta projekta.**

Določitev ciljev projekta je ključna naloga vsakega naročnika projekta in predstavlja ključni element ravnanja s projektom, od katerega je odvisen potek projekta in nenazadnje tudi končni uspeh (Rozman, 1998, str. 67–75). Projektni cilji morajo biti natančno in kakovostno opredeljeni, saj predstavljajo osnovni element za nadaljevanje projekta in hkrati temeljno nalogo ravnanja s projekti. V izhodišču morajo določati vsaj obseg projekta, časovne parametre, pričakovane rezultate projekta (in posledice, ki jih bo imel končni izdelek projekta), maksimalno dovoljene stroške in najkasnejši končni datum projekta. Ker so cilji projekta pri kompleksnejših projektih presplošni, je treba za posamezne funkcijske skupine ali celo za posameznike definirati delne cilje, ki jim povedo, kaj naj delajo, kdaj je treba določene aktivnosti izvesti in kako se meri napredek. Ko so ti izpolnjeni, so izpolnjeni tudi skupni cilji projekta.

Koncept projektnega načina dela je nekaj, s čimer opišemo način ravnanja s projektom. Ta se določi do take mere, da se izbere metodologija uvajanja projekta. Omejitve projekta so lahko časovni roki, če mora biti projekt končan do točno določenega datuma, lahko so to ljudje ali finančni viri. Včasih je treba določiti tudi prioriteto projekta, kar vpliva na druge elemente projektnega načina dela, ki bodo navedeni v procesu planiranja. Začetek projekta se zaključi z izbiro ravnatelja projekta in oblikovanjem prvega osnutka projektne definicije, kjer so popisani v začetku projekta ugotovljeni in oblikovani zaključki. Predlagano projektno definicijo obravnava ravnateljstvo projekta, ki v nadaljevanju, po tem, ko jo tudi potrdi, sproži proces planiranja projekta. V primeru njene zavrnitve pa se priprava projekta in s tem sam projekt zaključita.

2.4.3 Proces planiranja projekta in projektni plan

Za učinkovito doseganje ciljev projekta je zelo pomembno dobro planiranje. Planiranje projekta predstavlja najboljše del izvajanja projektov in spada med najpomembnejše funkcije ravnanja s projekti. Biti mora sistematsko in dovolj prožno, da se obvladujejo enkratne aktivnosti, ki se pojavljajo v toku izvajanja projekta. Za uspešno ravnanje s projektom je značilno, da je planiranje iterativen proces, ki poteka ves čas trajanja projekta. Planiranje projekta **je določanje vlog in razmerij med udeleženci projekta, načrtovanje organizacijske strukture projekta** (ki mora biti prilagojena projektne delu) **in zamišljanje vseh aktivnosti v projektu ter njihovo usklajevanje, upoštevanje njihove povezanosti, trajanje in stroške.** Vključuje tudi pripravo načrta vzpostavitve projektnega informacijskega in dokumentacijskega sistema ter potrebnega izobraževanja in seznanjanja zaposlenih z načrtovanim projektom. Planiranje določa, kaj mora biti storjeno, kdo mora to storiti in do kdaj mora biti neka aktivnost opravljena, da bi bila zastavljena naloga opravljena.

Izdelava projektnega plana je proces, ki zahteva sodelovanje in usklajevanje med udeleženci projekta in predstavlja delitev večjih projektnih sklopov na manjše enote in naprej na aktivnosti (Lashbrooke, 1992, str. 66–70). Posamezne aktivnosti morajo biti opredeljene z opisom, zaporedjem izvajanja in trajanja ter potrebnimi izvajalci in njihovo odgovornostjo (Lukin, 2002, str. 12). Za proces planiranja projekta lahko tako ugotovimo, da ima planiranje svoj smisel, če je podlaga za akcijo vseh udeležencev pri projektu in ni le samo sebi namen (Kavčič, 1991, str. 11).

V okviru planiranja se pripravijo vsi plani, ki lahko kakor koli vplivajo na uspešnejšo izvedbo posameznega projekta: plan aktivnosti, predračun stroškov in finančni plan projekta, terminski plan, plan ravnanja s tveganji, plan kadrov, plan zagotavljanja kakovosti, komunikacijski plan idr. Na podlagi ocenjevanja lahko določimo ceno projekta, lažje spremljamo izvajanje projektnih aktivnosti in omogočimo lažje odločanje. Ocenjevanje lahko poteka na podlagi podobnih aktivnosti, ki so se že izvajale v preteklosti, na podlagi mnenj strokovnjakov, na podlagi ugibanja in na podlagi dejanskih ponudb zunanjih dobaviteljev.

Kerzner (2001, str. 160) navaja štiri glavne razloge za planiranje projektov: zmanjšanje tveganja, večjo učinkovitost pri izvajanju aktivnosti, boljše razumevanje ciljev in zagotavljanje osnove za spremljanje ter kontrolo. Pravi tudi, da je treba pri planiranju upoštevati devet glavnih komponent (Kerzner, 2001, str. 522), in sicer:

- namen (cilj in naloga ali količina, ki jo moramo doseči do določenega termina),
- program (strategija, ki jo moramo uporabljati in ji slediti, da bomo dosegli cilj),
- plan ali urnik (plan, ki kaže, kdaj se morajo aktivnosti začeti in kdaj končati),
- predračun (plan izdatkov, ki so potrebni za doseg cilja),
- napoved (projekcija dogodkov ob določenih časovnih terminih v prihodnosti),
- organizacijo (oblikovanje potrebnih aktivnosti, pravic in dolžnosti za doseg cilja),
- politiko (splošen sistem ali način vedenja, sprejemanje odločitev in izvrševanja nalog),
- proceduro (podrobno opredelitev nalog za izvrševanje politike),
- standard (nivo skupnega ali posamičnega dela, ki je še sprejemljiv pri delu na projektu).

Planiranje projekta lahko razdelimo na šest korakov (Meredith & Mantel, 1995, str. 197). Prvi korak predstavlja predhodna koordinacija, ko se sestanejo za projekt zainteresirane stranke in se

odločijo o tem, kaj naj bi s projektom dosegli (cilj projekta) in kdo naj bi to dosegel. Sledi podroben opis različnih aktivnosti, ki jih je treba izvesti, da bi dosegli cilje projekta, na podlagi opisa nalog iz prejšnje točke pa se v nadaljevanju lahko pripravita predračun in terminski načrt projekta, ki podrobno opisujeta aktivnosti projekta. V koraku, ki sledi, je treba podrobneje opredeliti vsa poročila, ki jih je treba pripravljati pri projektu, določiti, kaj morajo vsebovati in kdo naj jih pripravlja, nazadnje pa je treba predvideti tudi zaključek projekta.

Za uspešno načrtovanje projekta so se z leti (z naraščanjem števila projektov ter povečanjem njihovega pomena in obsega) **oblikovale različne metode in tehnike načrtovanja projektov**, ki so postale standardne metode za planiranje projektov, ki naj bi pomagale podjetjem in predvsem projektnim ravnateljem pri čimbolj doslednem in uspešnem načrtovanju (Rusjan, 1997, str. 128–146). Naj na tem mestu omenim naslednje metode mrežnega načrtovanja: metodo kritične poti (angl. *Critical Path Method*, v nadaljevanju CPM), metodo ocene in preverjanja programa (angl. *Program Evaluation and Review Technique*, v nadaljevanju PERT), metodo posplošenega (grafičnega) mrežnega diagrama (angl. *Graphical Evaluation and Review Technique*, v nadaljevanju GERT) in analizo prislužene vrednosti (angl. *Earned Value Analysis*, v nadaljevanju EVA).

Stare (2000, str. 382) meni, da se napake v fazi planiranja projekta največkrat pojavljajo zaradi metod planiranja, ki zavirajo kreativnost, preveč optimistične ocene časovnega in stroškovnega okvira projekta, planiranja le na enem nivoju, premajhne izkušnje projektnega tima za realistično oceno potrebnega dela, uniformirano planiranje, ki je preveč podrobno za nekatere udeležence in premalo podrobno za druge idr.

2.4.3.1 Planiranje zahtev projekta in členitev projekta

Ena temeljnih metod ravnanja s projektom je členjenje sestavljenih, kompleksnih konfiguracij v manjše enote in sestavne dele. Struktura projekta, ki jo dobimo s členitvijo, nam ne glede na vsebino posameznih sestavnih delov lahko služi kot klasifikacija in orodje organizacije projekta. Za členitev projekta ne obstajajo priporočila oziroma splošno znani modeli, po katerih bi se izvajala, pomembno pa je, da se sestavo projekta, ki nastane s členjenjem, sprejeme kot temeljni dokument ravnanja s projektom.

Kvalitetno členjen projekt predstavlja osnovo za planiranje, izvajanje, spremljanje in kontrolo projekta. Členitev projekta je koristno prikazati v grafični obliki kot hierarhično strukturo aktivnosti projekta (poznano tudi kot angl. *Work Breakdown Structure*, v nadaljevanju WBS), ki jo lahko izvedemo na podlagi faz projekta, lokacij, strokovnih področij, oddelkov podjetja, podizvajalcev ipd. Gre za podrobnejši prikaz cilja projekta (skupne delovne naloge), razčlenjen na rezultate opravljenih delnih nalog. Ponavadi gre za **delitev celotnega delovnega procesa na zaključene manjše procese** oziroma je **hierarhični prikaz končne rešitve projekta z delnimi rešitvami, sklopi delovnih nalog, ki so potrebne za doseganje končnega cilja projekta**.

Ko je izdelan seznam vseh potrebnih aktivnosti, sledi ugotavljanje razmerij in natančnejša povezanost med njimi. Ker obstaja za doseg ciljev projekta več poti, je smiselno preučiti več možnih variant in imeti pri tem v mislih dejavnike tveganja, ki bi lahko vplivali na odvijanje posameznih aktivnosti. Aktivnosti, ki so med seboj časovno odvisne, so povezane zaporedno ali z določenim vzporednim prekrivanjem, neodvisne pa se lahko izvajajo vzporedno.

V fazi planiranja in fazi spremljanja izvajanja projektnih aktivnosti se, poleg precedenčnih diagramov (metoda za prikazovanje zaporedja in časa trajanja aktivnosti), uporabljajo tudi gantogrami (ena najstarejših metod, ki se danes še vedno uporablja) in diagrami ključnih dogodkov. Členitev projekta v procesu ravnanja predstavlja, poleg določanja ciljev, tisti ustvarjalni proces, od katerega je v večji meri odvisen potek projekta in končni rezultat.

2.4.3.2 Časovno planiranje projekta

Časovno planiranje projekta je strukturiran proces, s pomočjo katerega dobimo **časovni oziroma terminski plan ali plan rokov, ki zagotavlja dokončanje projekta v predvidenem času**. Predstavlja določanje zaporedja izvajanja aktivnosti, ki jim je treba določiti trajanje in časovne prioritete. Ocene časovnega trajanja posameznih aktivnosti se lahko dobijo iz normativov dela posameznih aktivnosti ali na osnovi izkušenj pri delu s podobnimi aktivnostmi, pri čemer je potrebno ocene v teku izvajanja velikokrat popravljati, saj gre za ocene, ki niso vselej popolnoma točne.

Terminski plan je pretvorba strukture aktivnosti v operativni urnik izvajanja in predstavlja osnovni dokument, ki prikazuje projekt kot celoto ter orodje za spremljanje in kontroliranje poteka projekta. Osnovo za izdelavo terminskega plana predstavlja mreža aktivnosti (struktura aktivnosti s prikazanimi medsebojnimi povezavami), ki se jo na podlagi določenega trajanja aktivnosti z uporabo tehnik mrežnega planiranja ovrednoti, optimira glede na zahteve (na primer rok izvedbe) in prikaže v obliki, primerni za posameznega uporabnika. Danes se mrežno programiranje opravlja s pomočjo računalnikov, saj na trgu obstaja kar nekaj programske opreme za ravnanje s projekti. Mrežne diagrame, izdelane s pomočjo računalnikov, se ponavadi predstavi v obliki gantogramov, ki predstavljajo sodobno obliko mrežnih diagramov, prilagojenih računalniški tehnologiji in možnostim predstavitve, ki jih nudi računalnik.

2.4.3.3 Planiranje in usklajevanje virov ter sredstev projekta

Planiranje in usklajevanje virov je del optimizacijskega problema procesa planiranja projekta in pomeni določitev vseh potrebnih zaposlenih, materialov in opreme, oceno stroškov projekta in posameznih aktivnosti ter določanje operativnega financiranja projekta.

Planiranje zaposlovanja pomeni, da vsaki delovni nalogi projekta zagotovimo potrebne zaposlene oziroma različne strokovnjake z zahtevanimi kvalifikacijami in znanji za izvedbo sklopa aktivnosti, ki ga predstavlja delovna naloga. Lahko jih izbiramo bodisi iz obstoječih kadrov v podjetju ali izven podjetja. Načrt zaposlenih pri projektu (struktura in število zaposlenih po posameznih aktivnostih) običajno izrišemo na mrežni časovni karti, za kar potrebujemo seznam aktivnosti ter podatke o povezanosti med njimi in njihovem trajanju. Pod vsako aktivnost nato na mrežni časovni karti vnesemo še število zaposlenih, kjer je treba upoštevati še zahteve po materialih, sredstvih, orodjih in strojih ter zagotoviti njihovo optimalno uporabo.

Kadar je trajanje projekta omejeno, je treba zaposlene razporediti tako, da je njihovo število med trajanjem projekta čim manjše in bolj enakomerno razporejeno po aktivnostih. Število zaposlenih izravnavamo tako, da nekritične aktivnosti pomikamo na tista mesta, kjer je predvideno manjše število zaposlenih. To pomeni, da zaposlene prerazporedimo tako, da dobimo približno enako število zaposlenih v določeni časovni enoti pri vseh aktivnostih. Če je število zaposlenih

omejeno, je potrebno plan zaposlenih načrtovati tako, da bo projekt čim prej končan. Zaposlene zato najprej razporedimo h kritičnim aktivnostim, tem pa sledijo nekritične aktivnosti z najmanjšo časovno rezervo, ki s premikanjem na poznejši datum lahko postanejo kritične. Pri tem je treba upoštevati medsebojno odvisnost posameznih aktivnosti in delovnih nalog.

Posledica takega usklajevanja so spremembe v časovnem planu, ki ga je zato treba popraviti, kar pomeni, da planiranje projekta poteka ves čas trajanja izvedbe projekta. Vsaki delovni nalogi in vsaki aktivnosti je prirejeno trajanje in določeni potrebni zaposleni in materialni viri. Težave, ki se pojavijo zaradi omejenega števila zaposlenih, lahko rešujemo na več načinov, med drugim z delom v nadurah z enakim številom zaposlenih, s podaljšanim izvajanjem določene aktivnosti, s sočasnim skrajšanim izvajanjem naslednje ali prejšnje aktivnosti in z zahtevo po dodatnem številu zaposlenih za določen čas.

Planiranje in kontrola stroškov projekta in posameznih aktivnosti obsega oceno vseh stroškov, ki se pojavljajo skozi življenjsko dobo projekta. Stroški so ena od osnovnih prvin ravnanja s projekti, ki kot spremenljivka nastopa pri optimizaciji projekta. Ponavadi so ovrednoteni že v strateških ciljih projekta, saj je nenazadnje osnovni namenski cilj projekta, da vložena sredstva prinesejo določen donos. Ocenjevanje stroškov je ponavljajoč proces, saj so ocene stroškov v različnih fazah izvedbe projekta različno natančne. Turner (1995, str. 31–44) govori o več fazah ocenjevanja stroškov: pred začetkom projekta, po definiranju obsega projekta, po izdelavi natančnih popisov projektov, pred pričetkom izvedbe projekta ter skozi ponudbene dokumente, cene materialov in delovne sile. Ocenjevanje stroškov lahko poteka na osnovi nekaj različnih metod, katerim je skupno to, da poskušajo oceno izvesti čim bolj natančno ter čim bolj znižati nivo negotovosti. Izbira metode je odvisna od faze projekta, v katerem ocenjujemo stroške, in od natančnosti naših podatkov o projektu in posameznih delih projekta.

Izvajanje projekta spremljajo neposredni (direktni) in posredni (indirektni) stroški. Neposredni stroški so tisti stroški, ki jih moramo že v trenutku njihovega nastanka povezati z nastajajočimi poslovnimi učinki (Hočevār & Igličar, 1995, str. 62) in nastajajo zaradi različne dinamike potreb po zaposlenih, strojih in materialu. Odvisni so od trajanja projekta oziroma trajanja in načina izvajanja posameznih aktivnosti projekta pri dani tehnologiji in so predvideni že v proračunu. Med neposredne stroške projekta uvrščamo plače za delavce v projektni pisarni (če jo imamo), stroške dela, materiala in opreme, stroške, ki vključujejo nakup in servisiranje idr. Posredni stroški projekta pa so tisti stroški, ki niso odvisni od tega, ali projekt izvajamo ali ne, temveč zgolj od njegovega trajanja. Te stroške se ne da alocirati na posamezne delovne naloge in običajno s trajanjem projekta rastejo. Mednje običajno uvrščamo plače za vodje oddelkov (ki delajo na projektu), materialne stroške (na primer pisarniški material, material za vzdrževanje, čiščenje), zavarovanje, amortizacijo, zamudne obresti, premije za predčasno izvedbo projekta idr.

Za celovito oceno porabe finančnih sredstev je treba upoštevati tako časovno kot tudi finančno dinamiko projekta. Ocena stroškov delovnih nalog se razporedi glede na časovni plan projekta v mrežnem diagramu. Z razporeditvijo stroškov v času trajanja projekta dobimo plan zagotavljanja in porabe finančnih sredstev pri projektu. Razlika med planiranimi in dejanskimi stroški na projektu v določenem časovnem obdobju prikazuje, kako poteka poraba finančnih sredstev glede na plan. Tako je na primer v primeru, da dejanski stroški presegajo planirane, lahko to pokazatelj

napačnega planiranja dinamike porabe ali celo, da so bili stroški projekta podcenjeni oziroma precenjeni v obratnem primeru. Pri oceni dinamike porabe sredstev je treba upoštevati tudi dinamiko izvedbe projekta glede na plan (na primer prehitevanje dejanske porabe sredstev je lahko tudi posledica hitrejšega izvajanja projekta v določenem obdobju).

Zelo pomembno vlogo v ravnanju s projektom ima tudi izdelava predračuna, ki predstavlja eno od oblik projektnega plana in enega glavnih kriterijev za ugotavljanje uspešnosti projekta. Za pripravo projektnega predračuna moramo predvideti vrsto sredstev, koliko in kdaj jih bomo potrebovali ter kakšna bo njihova cena. Pri tem imamo na voljo razne metode optimiranja s pozitivnimi časovnimi in stroškovnimi učinki, kot pri vsakem drugem predvidevanju pa je tudi tu prisotna določena mera tveganja. Vsaka odločitev o projektu je lahko kljub natančnim izračunom precej tvegana. Tveganje označimo kot verjetnost nezaželenih posledic prihodnjih dogodkov in je sestavljeno iz verjetnosti, da se bo nekaj zgodilo in iz negativnih posledic oziroma izgub, ki bodo sledile, če se bo to zgodilo (Moder, Phillips & Cecil, 1964, str. 196). Lahko ga predvidimo, predvidimo lahko ukrepe za njihovo minimiziranje, ne moremo pa jih popolnoma izločiti. Verjetnost neugodnega razvoja dogodkov je lahko zelo velika ali pa zelo majhna, prav tako so lahko majhne ali obsežne (lahko celo usodne) tudi posledice tveganja. Ionata (1996, str. 111) opredeljuje ravnanje s tveganji projekta kot proces, ki se ukvarja z odkrivanjem, analiziranjem in odzivanjem na posamezna tveganja, ki se pojavljajo v življenjskem ciklu projekta.

2.4.3.4 Mesto projekta v organizaciji podjetja

Izbira tipa organizacije projekta je prvi korak pri ravnanju s projektom. Rozman (2002, str. 7) pravi: **»Organizacija projekta je sistem razmerij med zaposlenimi, ki zagotavlja obstoj, razvoj in smotrno doseganje cilja projekta. Organizacija je določitev zadolžitev, odgovornosti in avtoritete posameznikov v projektu in vključuje tako strukture kot procese.«** Podobno definira organizacijo podjetja tudi Lipovec (1987, str. 34), ki pravi, da je: **»Organizacija podjetja sestav razmerij med ljudmi – člani podjetja, ki zagotavlja obstoj, družbenoekonomske in druge značilnosti podjetja ter smotrno uresničevanje cilja podjetja.«** Definiciji sta v svojem bistvu enaki, le da jo Rozman aplicira na projekte, ki so danes nekaj povsem običajnega, v 80. letih prejšnjega stoletja pa niso bili tako pogosti.

Izhajajoč iz Rozmanove opredelitve organiziranja projekta obsega organizacija projekta določanje kadrovske zasedbe projektnega tima ter delegiranje pristojnosti in odgovornosti, ki se kažejo v organizacijski strukturi projekta. Pomeni tudi vgraditev projekta v stalno organizacijsko strukturo podjetja, pri čemer zagotovimo usklajeno delovanje udeležencev v projektu in usklajenost projekta v okviru podjetja (Pliberšek, 2000, str. 24). To pa pomeni, da mora biti uveljavljena tudi ustrezna razmejitev glede dolžnosti, avtoritete in odgovornosti med projektno in stalno organizacijo (Rozman, 1994, str. 86).

V strokovni literaturi s področja organizacijske teorije zasledimo več različnih pojavnih oblik organizacijske strukture. V glavnem se v literaturi pojavlja pet osnovnih tipov organizacijskih struktur (Rozman et al., 1993, str. 147-161), tj. enostavna, poslovno-funkcijska, decentralizirana, produktno-matrična in projektno-matrična, obstaja pa še večje število različic in izpeljank iz posameznih, med katere uvrščamo tudi tiste, ki omogočajo izvajanje projektov oziroma so uporabne na področju projektne organizacije.

Za organiziranost projektnega dela obstajajo tri glavne oblike organizacijskih struktur (Meredith & Mantel, 1995, str. 291), in sicer: projekti kot del funkcijske organizacije, čista projektna organizacija in matrična organizacija. Vsaka oblika ima za potekanje projekta določene prednosti in slabosti oziroma različno vpliva na ravnanje s projekti, tako da ne moremo za nobeno trditi, da je najboljša oziroma najprimernejša. Izbira je odvisna od vrste podjetja in strategije, ki jo podjetje postavi za doseg konkurenčnih prednosti na trgu in je prepuščena ravnateljstvu podjetij, ki z ustrezno organizacijo lahko ogromno pripomorejo k celovitemu uspehu podjetja. **Najpogoste srečujemo projekte v poslovno-funkcijski in projektno-matrični organizacijski strukturi.**

V **poslovno funkcijski-organiziranosti** igrajo dominantno vlogo točno določeni hierarhični odnosi med višjimi ravnatelji in posameznimi oddelki ter izvajalci posameznih nalog. Gre za močno hierarhično strukturo z visoko piramido, kjer so odgovornosti in pristojnosti jasno opredeljene, komunikacijski kanali jasni in nedvoumni, proces odločanja pa poteka počasi. Funkcijski ravnatelji imajo popolno kontrolo nad stroški ter v okviru planiranih nalog in plana stroškov proste roke pri najemanju ljudi in njihovem razvoju kariere. Strokovnjaki lahko sicer delujejo na več projektih hkrati in skupno rešujejo probleme, vendar pa je položaj projektov v taki organizacijski strukturi dokaj moteč, saj zahtevajo projekti po svoji naravi dinamično ravnanje brez ovir, ki jih predstavljajo različni hierarhični nivoji.

Primernejša je za tiste projekte, ki zahtevajo večjo strokovno poglobitev ali večje naložbe v opremo, ki jo sicer uporablja poslovno-funkcijska enota, manj pa za projekte, ki zahtevajo hitro odzivnost, minimiranje stroškov ali »lovljenje« rok. Večina težav izvira tudi iz dejstva, da v takšni organizaciji ni odgovornega nosilca za celoten projekt, da ni celovitega pregleda nad projektom in da v okviru projektne naloge prevladuje v procesu odločanja najmočnejša funkcija. Funkcijski ravnatelji dajejo običajno prednost rešitvam, ki koristijo razvoju funkcije (rednemu delu) in ne projektu, tako ponujene rešitve pa, zaradi pristranskega gledanja na projekt ne optimirajo rezultata projekta kot celote. Burke (1999, str. 259) med njenimi slabostmi navaja tudi neučinkovitost v multiprojektnem okolju (težka določljivost prioriternih nalog oziroma aktivnosti med posameznimi projekti). Mesto projektov v poslovno-funkcijski organiziranosti, ki je tudi najbolj pogosta oblika v podjetjih, prikazuje Slika 25 v Prilogi 2.1. V taki organizacijski strukturi nastopata predvsem dve oziroma tri oblike umeščanja projektov v organizacijo:

- **Projektna koordinacija** daje projektom najmanjši pomen in je primerna predvsem za manjše projekte oziroma tam, kjer želi imeti ravnateljstvo podjetja dominantno vlogo. Za vsak projekt se imenuje ravnatelj projekta (projektni koordinator), ki je neposredno odgovoren glavnemu ravnatelju podjetja, vendar brez večjih pooblastil in možnosti neposrednega vpliva na poslovno-funkcijske ravnatelje in celo na člane skupine. Projektni koordinator skuša projekt usmerjati ob pomoči sodelavcev iz različnih oddelkov, pri čemer ti ostajajo v oddelkih, pri projektu pa delujejo le občasno. Dworatschek (1998, str. 46–48) meni, da je uspešnost projektov odvisna od stopnje medsebojnega dogovarjanja, sporazumevanja in zainteresiranosti poslovno-funkcijskih oddelkov in njihovih ravnateljev.
- **Avtonomna projektna organizacija** (glej Slika 26 v Prilogi 2.1) se lahko razvije le v podjetju, ki izvaja večje število samostojnih, kompleksnih, dalj časa trajajočih projektov (na primer v gradbenih, montažnih organizacijah). Projektne strukture so popolnoma ločene od

poslovno-funkcijskega dela, tako da so tudi finančno neodvisne in so lahko organizirane kot profitni centri. Posebnost te organizacije pa je začasen prehod članov projektnih skupin iz funkcijskih oddelkov v projektni del organizacije, kjer se angažirajo za čas trajanja projekta.

- **Celovita projektna organizacija** (glej Slika 27 v Prilogi 2.1) je zelo dinamična in najbolj projektno usmerjena oblika organizacijske strukture, ki pa je možna le za nekatera podjetja (na primer na področju inženiringa, razvoja, informacijske tehnologije). Glede na to, da celotno podjetje deluje prek projektov, poslovno-funkcijske strukture praktično ne obstajajo. Odgovornosti in pristojnosti so natančno opredeljene, vsi zaposleni (z izjemo nekaj administrativnega osebja) so združeni v oddelke oziroma so člani skupin, ki se velikokrat selijo iz projekta na projekt in poročajo neposredno vodji projekta. Velik problem takšne organizacije predstavlja slabša izkoriščenost virov, predvsem pa problem časa, ko zaposleni niso angažirani na projektih. V takšnih podjetjih se zato običajno organizira t.i. projektni bazen, ki zaposlenim omogoča usposabljanje, pridobivanje znanja, izmenjavo izkušenj idr.

Projektno-matrična organizacijska struktura združuje kombinacijo pozitivnih lastnosti poslovno-funkcijske in produktne oblike. Takšna oblika organizacije je primerna za izvajanje projektov, ki zahtevajo veliko dela, so kompleksni in predstavljajo večplastno odgovornost v organizaciji. Primerna je za vse vrste projektov, če je podjetje le sposobno izkoristiti prednosti, ki jih ta oblika nudi. Idealna je predvsem za tiste projekte, ki zahtevajo integracijo prispevkov več poslovno-funkcijskih enot in precej strokovnega dela, pri tem pa ne zahtevajo stalne angažiranosti poslovno-funkcijskih specialistov na projektu. Značilnost te strukture je v enakopravnem sodelovanju in dogovarjanju tako projektnih kot funkcijskih ravnateljev.

V domeni projektnih ravnateljev je tako odločanje, kakšna naloga mora biti izvedena in kdaj, medtem ko funkcijski ravnatelji odločajo, kako se naloga izvede in kdo jo bo izvedel. Je zelo zahtevna oblika in za njegovo učinkovito uporabo je treba poznati značilnosti in okoliščine, v katerih je smiselna in deluje najbolje. Omogoča optimalno izrabo ljudi in ohranjanje stika s stroko kljub delu na projektu in zahteva veliko organizacijskega znanja in poznavanje njene vsebine med vsemi zaposlenimi. Burke (1999, str. 264) pravi, da morajo funkcijski ravnatelji, v kolikor želi podjetje uspešno uveljaviti to obliko organiziranosti, bistveno spremeniti način svojega dela. Kot slabost take organizacije navajam nenehno nevarnost nasprotovanja interesov ter ciljev vertikalne in horizontalne veje za izvajanje nalog na projektu in v oddelkih. Na Slikah 28, 29 in 30 v Prilogi 2.1 so prikazana mesta projektov v funkcijsko-matrični, uravnoteženo-matrični in projektno-matrični organizacijski strukturi, vpliv organizacijske strukture na projekte pa je razviden iz Tabele 5 v Prilogi 2.2.

Podjetja, ki pogosto uporabljajo projektno-matrično organizacijo, imajo običajno v okviru organizacije ali informatike posebno organizacijsko enoto s poklicnimi ravnatelji projektov in projektno administracijo, katere naloge so planiranje, sestava predračunov in projektne dokumentacije, spremljanje poteka dela na projektih in druga administrativno-dokumentacijska dela. Iz mnogih izkušenj vemo, da sta pogosto dokumentiranje projektov in administracija projektne dela najšibkejši točki projektne organizacije. **Projektna pisarna je v prvi vrsti namenjena podpori ravnateljem projektov pri izvajanju njihovih nalog.** Rozman (2002, str. 72) navaja različne zamisli projektnih pisarn: center za odličnost, pisarno za podporo projektom, projektno in programsko ravnateljsko pisarno ipd.

Glede na njihove različne oblike izvedb, imajo te tudi različne naloge, ki se navadno običajno prilagajajo potrebam ravnanja s projekti v podjetju. Naloge projektne pisarne so razmeroma široko zastavljene in močno odvisne od organizacijske strukture podjetja, tipov projektov, organizacijske kulture podjetja in vloge projektov v podjetju (Hrast, 2002, str. 46). Verzuh (1999, str. 285–292) med najpogostejše naloge projektne pisarne uvršča: vzdrževanje standardov projektne dela, mentorstvo in svetovanje projektnim ravnateljem, planiranje rokov in stroškov z mrežnim programiranjem, vključevanje v informacijski sistem podjetja itd. Vse pomembnejša postaja vloga projektne pisarne kot središče izobraževanja in usposabljanja vseh udeležencev projektov in kot osrednja točka tehnološkega razvoja projektne ravnanja prek uvajanja različnih informacijskih sistemov za ravnanje s projekti ter znanj o projektnem ravnanju.

2.4.3.5 Udeleženci projekta in njihove vloge

Udeleženci projekta so tisti posamezniki in organizacije, ki so aktivno udeleženi v projektu, ali tisti, na interese katerih projekt pozitivno ali negativno vpliva (Reynolds, 1996, str. 15). Organizirani so v vertikalno večravensko strukturo, ki izhaja iz interesov glavnih skupin ljudi, sodelujočih v projektu. Deli se na ravnateljstvo podjetja, ki projekt naroči in upravlja, ravnateljstvo projekta, ki ravna s projektom, in člane projektnega tima, ki ga izvajajo.

Pri manjših projektih je ravnatelj projekta ena oseba, za večje projekte pa se lahko oblikuje ravnateljstvo projekta, ki ga sestavljajo ravnatelj projekta ter njegovi namestniki in pomočniki za posamezno področje ter projektni tajnik (Rant, Jeraj & Ljubič, 1995, str. 41). Pri večjih projektih se lahko imenuje projektni svet ali skrbnik projekta. Pri pripravi in izvedbi projekta sodeluje mnogo akterjev, ki jim lahko pripišemo različne oziroma različno število vlog. Rozman (2002, str. 61) navaja med udeležence: naročnika projekta, sponzorja ali pokrovitelja (botra) projekta, ravnatelja podjetja, usmerjevalno skupino, poslovno-funkcijskega ravnatelja, ravnatelja projektov, ravnatelja projekta, strokovne skupine, informacijsko-računalniško skupino, ravnalca skupine aktivnosti, izvajalca aktivnosti in pomožno osebje. Tako razvejana struktura je običajno prisotna pri večjih projektih, kjer se projekt deli na več podprojektov, pri katerih sodeluje večje število ljudi in je tudi kompleksnost projektne naloge velika.

V vlogi naročnika projekta nastopa v podjetju ravnateljstvo podjetja (za večje projekte običajno direktor podjetja, za manjše projekte v poslovni funkciji pa ravnatelj poslovne funkcije), ki je odgovorno za opredelitev namena in okvirno določitev ciljev projekta, omejitve, določitve prioritet, ravnatelja projekta ter druge zanj pomembne zadeve (Rozman, 2002, str. 61). Naročnik projekta je v bistvu uporabnik izločkov projekta (Lewis, 2000, str. 6).

Sponzor projekta je oseba, ki dejansko naroči izvedbo projekta in predstavlja enega vplivnejših akterjev projekta. Lahko je naročnik projekta, običajno pa je to tretja oseba, ki kasneje v projektu ne sodeluje (Lewis, 2000, str. 6). Rozman (2002, str. 61) pravi, da so pokrovitelji projekta osebe, skupine ali združbe, ki so zainteresirane za izvedbo projekta, čeprav v njem ne sodelujejo, so pa vključene v financiranje projekta, pogosto tudi v njegovo usmerjanje.

Izbira projektne ravnatelja je ena izmed težjih izbir ravnateljstva podjetja. **Ravnatelj projekta** lahko postane kandidat znotraj ali zunaj podjetja in je za svoje delo in delo celotnega tima odgovoren naročniku projekta oziroma tistemu, ki ga je imenoval in mu mora o izvajanju projekta tudi redno poročati. Izvaja podobne naloge kot vsi ravnatelji, le da je predmet njegovega

planiranja in kontroliranja projekt, predmet njegovega vodenja pa zaposleni člani projekta (Rozman, 2002, str. 62). Uspešen projektni ravnatelj mora, poleg dobrega poznavanja področja projektnega ravnanja in splošnega (poslovnega) ravnateljevanja, vsaj delno poznati tudi nekatere tehnične vede ter imeti znanja in veščine, ki so potrebne za delo z ljudmi. Biti mora dober diplomat, imeti mora dober občutek za odkrivanje porajajočih se medosebnih konfliktov med člani projektnega tima ali med njimi in zunanjimi udeleženci, dobre vodstvene sposobnosti, sposobnost obvladovanja stresa in strokovno ter ravnalsko kredibilnost. Z nenehnim ter kakovostnim komuniciranjem in motiviranjem mora vplivati na dobro delovanje tima, spremljati in reševati odprta vprašanja na projektu, nadzorovati uveljavljanje dejavnosti in zagotavljati dobro dokumentiranje projekta. Med pomembnejše lastnosti, ki jih mora imeti, uvrščam tudi nagnjenost k dokončanju nalog.

Posamezno vsebinsko področje projekta oziroma posamezen podprojekt lahko vodijo **pomočniki ravnatelja projekta**. Eden od njih je tudi **namestnik ravnatelja projekta**, ki med ravnateljevo odsotnostjo prevzame vse njegove pristojnosti. Administrativna dela opravlja **projektni tajnik**, ki pripravlja in usklajuje razpored sestankov skupin projekta, piše zapisnike sej organov vodenja projekta, jih razpošilja, zagotavlja vse potrebno za normalen potek dela ipd.

Sestava projektnega tima je v prvi vrsti odvisna od narave projekta, zato je treba pri izboru članov tima upoštevati in vnaprej predvideti, katera znanja so potrebna za izvedbo posameznih nalog projekta. **Člani projektnega tima** (lahko so notranji ali zunanji) lahko delujejo na projektu stalno in polni delovni čas, lahko pa so prisotni le tisti čas, ko opravljajo svoje specialistične naloge (občasni člani). Člani ravnateljstva projekta so ves čas projekta člani projektnega tima. Za uspešno delovanje je potrebna homogenost, kreativnost in fleksibilnost znotraj skupine, negativna izbira članov pa lahko povzroči težave in neuspešno delo na projektu.

2.4.4 Uveljavljanje projekta

Usklajen in dokončno potrjen ter z vsemi elementi opremljen projektni plan obravnava in sprejme ravnateljstvo projekta, po predstavitvi ravnateljstvu podjetja in vsem udeležencem v projektu pa se začne proces uveljavljanja projekta, s katerim se poskuša uresničiti zamišljeno. Medtem ko povezuje Lipovec (1987, str. 273) uveljavljanje organizacije predvsem s kadrovanjem, pa povezuje Rozman (2004, str. 18) uveljavljanje projekta širše, tj. s kadrovanjem, vodenjem, komuniciranjem in motiviranjem.

2.4.4.1 Kadrovanje

Planiranje, pridobivanje in usposabljanje ljudi so procesi, ki so sestavni del zaposlovanja, s katerim organizacija zadovoljuje svoje potrebe po človeških zmožnostih (Lipičnik, 1998, str. 91). Z vidika poslovnega procesa so elementi kadrovanja predvsem pridobivanje novih sodelavcev, izbira med njimi, njihovo uvajanje, izobraževanje, planiranje kariere in ocenjevanje uspešnosti njihovega dela (Rozman et al., 1993, str. 198). Ko govorimo o kadrovanju v projektu, moramo upoštevati, da sodelujejo pri izvedbi projekta strokovnjaki in specialisti, ki imajo različna znanja, sposobnosti in izkušnje (Žilič, 1994, str. 28).

Kakšen projektni tim se bo oblikoval, kdo ga bo sestavljal, katere lastnosti, znanja, sposobnosti naj bi imele osebe, ki bodo zasedale delovna mesta na projektu, morajo biti jasne oziroma se opredelijo že v okviru procesa planiranja projekta. Ravnatelj projekta mora kadrovati najboljše

strokovnjake s področij, ki so pomembna za projekt. Ti strokovnjaki morajo biti pripravljeni medsebojno sodelovati v projektnem timu, imeti morajo dovolj časa ter avtoritete, vsak zase pa mora vedeti, kaj je njegova naloga, kako se je bo lotil in kdaj jo mora končati.

Ustrezne ljudi za delovna mesta v projektu pridobivamo na dva načina, bodisi z razvojem lastnih kadrov bodisi s pridobivanjem kadrov zunaj podjetja. Prednosti zaposlovanja delavcev, ki izhajajo iz podjetja, je boljše poznavanje sodelavcev, načina poslovanja ter poslovne politike in razmer, v katerih podjetje posluje. Zunanji sodelavci, ki so običajno strokovnjaki oziroma specialisti za določena področja, medsebojnih vezi v podjetju sicer ne poznajo, so pa lahko zato pri svojem delu bolj objektivni in neodvisni in z njimi navadno zaveje v podjetju nov veter (tako v zvezi s projektno nalogo kot v smislu razvoja celotnega podjetja). Kot kriterij izbora članov projektnega tima se, glede na potrebe projekta, poleg delovnih izkušenj in formalne izobrazbe običajno upoštevajo še strokovna usposobljenost, dodatna znanja in osebnostne lastnosti. Za uspešno vključitev novo sprejetih sodelavcev je zelo pomembno tudi učinkovito uvajanje, ki pa je dostikrat zaradi omejenega trajanja in načina dela projektov skrajšano na minimum. Vse pomembnejša sta tudi redno izobraževanje in dodatno usposabljanje.

2.4.4.2 Vodenje

Vodenje opredelimo kot **vplivanje na obnašanje in delovanje posameznika ali skupine, tima v podjetju** in s tem **usmerjanje njihovega delovanja k postavljenim ciljem podjetja, projekta** (Rozman, et al., 1993, str. 201). Rant, Jeraj & Ljubič (1995, str. 47) opredeljujejo vodenje kot spretnost vplivanja na druge ljudi ali skupine s komuniciranjem, motiviranjem in nadzorom, da bi sodelovali v smeri postavljenega cilja. Gre torej za izvajanje aktivnosti, potrebnih za izvedbo projekta s pomočjo drugih, in vključuje predvsem izobraževanje, spremljanje, motiviranje in koordiniranje posameznih zaposlenih pri projektu.

Glavna naloga vodenja je torej usmerjanje sodelavcev k postavljenim ciljem prek vplivanja na njihovo vedenje in delovanje. Zato med posebne lastnosti ravnatelja projekta sodijo, poleg komunikacijskih in organizacijskih sposobnosti, tudi pedagoške in osebnostne lastnosti, ki vključujejo inteligenco, voljo, energičnost, delavnost, vztrajnost in temperament. S temi lastnostmi mora dober projektni ravnatelj znati spodbuditi zaupanje projektnega tima, graditi na prednostih in pokrivati slabosti podrejenih, vedeti, kdaj prevzeti kontrolo in kdaj jo prepustiti drugim, kdaj nagradjevati in kdaj kaznovati, kdaj komunicirati in kdaj ostati tiho, predvsem pa mora vedeti, kako doseči predanost ostalih sodelavcev v projektu. Sodelavce mora spremljati pri delu, jih motivirati, aktivno sodelovati pri reševanju konfliktov in jih znati ustrezno nagraditi.

V osnovi je stil vodenja odvisen od štirih glavnih dejavnikov: osebnosti ravnatelja projekta, osebnosti članov, situacije in pritiska nadrejenih (Zore, 2002, str. 29). Odlika dobrega vodje pa je, da zna stil vodenja prilagoditi svojim sposobnostim, sposobnostim podrejenih, ciljem projekta in trenutni situaciji. Pri vodenju nasploh ločimo dva glavna stila vodenja (Rozman et al., 1993, str. 205): avtoritativnega, avtoritarnega oziroma avtokratskega in participativnega. Pri prvem stilu gre za uporabo statusnega položaja pri usmerjanju podrejenih, pri katerem ravnatelj projekta sprejema odločitve sam in vpliva na podrejene v glavnem prek posredovanja nalog v obliki ukazov. Pri drugem stilu pa gre za demokratično vodenje, pri čemer poskuša ravnatelj projekta poistovetiti člane s cilji projekta, hkrati pa jih vključuje v sam proces odločanja.

Pri vodenju projektnega dela je demokratično ali participativno vodenje tisto vodenje, ki je najbolj primerno za timsko delo v projektu, saj omogoča razvoj vseh potencialnih sposobnosti posameznih članov, s tem pa tudi projektnega tima kot celote. Ta stil vodenja je sicer bistveno zahtevnejši od prvega, je pa ključ za uspešno izvedbo vseh planiranih projektnih aktivnosti.

2.4.4.3 Komuniciranje

Pod splošnim pojmom komuniciranje razumemo vse aktivnosti v zvezi z oddajanjem, prenosom in sprejemanjem informacij. Lipovec (1987, str. 183) pravi, da pomeni komuniciranje prenašanje sporočil od oddajnika do sprejemnika prek komunikacijskega kanala. Komuniciranje igra ključno vlogo pri projektnem delu, saj zagotavlja pravočasno in primerno proizvodnjo, zbiranje, širjenje, hranjenje in pripravljanje projektnih informacij. Tvori kritično povezavo med ljudmi, idejami in informacijami, ki so potrebne za uspeh (PMI, 2000, str. 96). Žilič (1994, str. 40) dopolnjuje, da **komunikacija v projektnem delu ne pomeni zgolj sistema obveščanja in izmenjave informacij, temveč predstavlja tudi obliko dela, ki vpliva na delovanje projektnega tima in omogoča njegov razvoj.** Dodaja, da je za projekt značilno dvosmerno ustno komuniciranje, ker je hitrejše tako z vidika časa kot razumevanja posredovane informacije.

Pri komuniciranju v projektu se lahko oblikujejo različne oblike komunikacijskih omrežij, njihov izbor pa je odvisen predvsem od vloge in položaja ravnatelja in posameznih članov tima (Žilič, 1994, str. 41). Komuniciranje olajšajo številna elektronska sredstva (kot so na primer e-pošta, mobilni telefoni, telekonference), precejšen vpliv pa ima tudi nebesedna komunikacija (na primer mimika gibov, barva glasu in vizualna podoba tistega, ki komunicira), s katero se sporoča odnos do informacije, dela, osebe in predmeta.

Odnosi v projektnem timu temeljijo na enakosti in vzajemnosti ter s tem ustvarjajo kreativno sodelovanje in medsebojno zaupanje. Sodelovanje in odločanje zahteva nenehno medsebojno obveščanje in izmenjavo informacij, mnenj, znanja in izkušenj. Posamezniku omogoča, da uporabi izkušnje drugih v timu in spozna tudi tisto, česar sam ne bi mogel. S komunikacijo projektni tim spozna, analizira in reši notranje probleme, sprejema odločitve in usklajuje delo posameznikov ter prihaja v stik z drugimi udeleženci projekta. Za to potrebuje odprto, spontano in prosto pot v neomejeni medsebojni komunikaciji, ki je ne sme motiti različna hierarhična raven članov v stalni organizacijski strukturi.

Osrednja osebnost komunikacijskega sistema projekta je ravnatelj projekta, ki mora (v skrbi, da teče proces karseda nemoteno) zgraditi ter vzdrževati vse komunikacijske povezave, ki so za uspeh projekta potrebne. Ena njegovih najpomembnejših in nedvomno najtežavnejših nalog (zaradi različnih interesov, ki so si dostikrat povsem nasprotujoči), je nedvomno identifikacija, vzpostavitev in ravnanje razmerij z drugimi udeleženci projekta. Ker porabi ravnatelj projekta velik del svojega delovnega časa za komuniciranje z drugimi udeleženci projekta, predstavlja ravnatelj projekta neke vrste vez med projektom in zunanjim svetom.

2.4.4.4 Motiviranje

Uspešnost posameznika pri delu je odvisna od treh med seboj povezanih elementov: sposobnosti, znanja in motivacije. Motivacija je tisto, zaradi česar ljudje ob določenih sposobnostih in znanju delajo. Je sila v posamezniku, ki povzroči, da ta posameznik neko aktivnost izvede (Burke, 1999, str. 286). Lipičnik (1998, str. 155) poudarja, da niti ena sama človekova aktivnost, niti delo, ni

nikoli spodbujena samo z enim dejavnikom, temveč je spodbujena s številnimi zelo zapletenimi, poznanimi in nepoznanimi dejavniki, na katere imamo lahko vpliv ali pa ga nimamo. Motivacijo uporabljajo ravnatelji za vodenje človekove aktivnosti v zeleno smer oziroma, kot pravi Lawler (1994, str. 21), **z motivacijo spodbuja projektni ravnatelj člane projektnega tima, da delujejo in se obnašajo na zeleni način.**

Člani projektnega tima so strokovnjaki z različnih področij, ki imajo dovolj znanja in sposobnosti in običajno potrebujejo le še ustrezno motivacijo. Projektni ravnatelj mora zato poznati osnovne značilnosti človeškega obnašanja in ugotoviti, kateri vzvodi motivacije delujejo pri posameznikih v projektnem timu. Kar navduši eno osebo za delo, ne bo nujno navdušilo tudi druge, tako da mora ravnatelj skrbno izbrati načine motiviranja za vsakega posameznika. Poskrbeti mora, da bo delo na projektu med njegovim trajanjem potekalo strokovno in osebno vzpodbudno, delo članov projektnega tima pa mora vseskozi spremljati, jih spodbujati in motivirati. Poleg zanimivega in ustvarjalnega dela mora ravnatelj projekta članom ponuditi tudi druge motive, kot so na primer možnost osebne strokovne rasti in razvoja, strokovnega uveljavljanja, napredovanja, dodatnega usposabljanja in izpopolnjevanja.

Postavitev učinkovite motivacijske sheme za udeležence pri projektu je zahtevna naloga ravnatelja projekta. Motivacija je lahko zunanja (prihaja od zunaj, od drugih udeležencev projekta) ali notranja (lastna) motivacija. Pri vodenju ima ravnatelj projekta na razpolago dve možnosti neposredne motivacije, tj. pohvalo in kritiko. Medtem, ko pohvala pozitivno vpliva na aktivnost in učenje sodelavcev, stalna kritika aktivnost le zadržuje in ustvarja negotovost (občasna kritika je sicer potrebna, da si sodelavec ne ustvari nerealne slike o sebi). Pomembno je, da ravnatelj projekta s kritiko zadržuje neželeno aktivnost, s pohvalo pa informira sodelavce ali celoten tim o zelenosti določenega obnašanja.

Timsko delo lahko ravnatelj projekta spodbudi tudi z ustreznim načinom nagrajevanja. Ta naj bi bil usmerjen k nagrajevanju doseganja skupnih ciljev projekta in ne le za doseganje delnih ciljev posameznih izvedbenih skupin, saj lahko ta vodi do nezdrave tekmovalnosti med skupinami in s tem v oddaljevanje od ciljev projekta. Uspešnost izvedbe projekta je namreč odvisna od vseh sodelujočih v njem.

2.4.5 Izvajanje in kontrola projekta

Faza izvajanja projekta je tista faza projekta, v kateri se pokaže ustreznost načrtovanja in pravilnost ocene potrebnega znanja in kadra za izvedbo posamezne aktivnosti, pokaže pa se tudi sposobnost ravnatelja projekta, ki mora poskrbeti za ustrezno vodenje.

Kontrola projekta predstavlja zadnjo fazo v ciklu ravnanja s projektom in je pomemben in obvezen element vsakega projekta ter ostalih del, ki se izvajajo v podjetju. Kontroliranje je nenehno prizadevanje, da bi se planirano uresničilo (Rozman, 2002, str. 27). Kontrola projekta mora biti sprotna, ustrezno dokumentirana, racionalna, uravnotežena, prilagodljiva in usmerjena v reševanje problemov (Rozman, 2004, str. 23). Potekati mora kot planiranje ves čas trajanja projekta, saj sta ti dve poslovni funkciji medsebojno tesno povezani.

Kontrola se začne z ugotovitvijo izvedbe, nadaljuje s primerjavo izvedbe s planom, ugotovi se odstopanja ter vzroke, ki so jih povzročili, in predlaga ukrepe, da bi se zamišljeno v čim večji meri izvedlo (Rozman et al., 1993, str. 254). Pri kontroli se projektni ravnatelj v glavnem

usmerja na ugotavljanje faktorjev, ki povzročajo spremembe pri samem poteku projekta, ugotavlja, da je do neke spremembe prišlo, in narekuje aktivnosti, ki spremembo integrirajo v projekt. Kontroliranje projekta obsega kontrolo zahtev in izpolnjevanja ciljev, aktivnosti in njihovega zaporedja, rokov, stroškov, zaposlenih, tveganja ter poročanje o dosežkih. Kontrola kot funkcija ravnatelja projekta zagotavlja, da so vse planirane aktivnosti izvedene v rokih, v okviru planiranih stroškov in da je kakovost na ravni, kakršna je bila planirana. V primeru odstopanj je potrebno sprejemati določene korektivne ukrepe.

Cilji kontrole so usmerjeni na rezultate projekta in napredek v posameznih segmentih projekta, na upravljanje s časom, stroške, sredstva, nakupe, komuniciranje skupine in kakovost. Glavni rezultati funkcije kontrole so popravljen plan (rebalans), korektivne aktivnosti in znanje, ki je bilo na podlagi določene spremembe dodatno pridobljeno. Poleg kontrole kot funkcije ravnatelja projekta se pojavlja še presoja (revizija) projekta, ki je lahko interna ali eksterna.

Običajno se kontrole začnejo na vrhu organizacijske piramide, izvajajo pa jih ravnatelji na srednjih nivojih v združbi in projektni ravnatelji. Za postavitev uravnoteženega kontrolnega sistema je pomembno, da o kontroli razmišljamo že v fazi planiranja tako, da se zavedamo, da mora biti vsaka aktivnost, ki jo planiramo, tudi kontrolirana. Pri postavljanju sistema je treba upoštevati tako tiste, ki bodo ta sistem uporabljali, kot tudi tiste, katerih delo bo kontrolirano. Kontrolni sistem mora služiti svojemu namenu, biti mora enostaven, pregleden, prilagodljiv, stroškovno in časovno učinkovit, natančen in dokumentiran.

2.4.6 Zaključek projekta

Vsak projekt je treba, ne glede na doseženo stopnjo uspešnosti, razglasiti za zaključenega. Zaključek projekta pomeni pregled doseženih vsebinskih rezultatov v projektu, obenem pa je to tudi analiza samega izvajanja projekta, da bi bilo s tem ravnanje s projekti v prihodnje boljše. Tako kot vsaka faza v življenjskem ciklu projekta mora biti tudi zaključek skrbno planiran. Sam način zaključevanja projekta sicer nima neposrednega vpliva na uspešnost projekta v tehničnem smislu, je pa zelo pomemben za nadaljnji obstoj rezultatov projekta. **Zaključek projekta najlažje opišemo z zadnjo dejavnostjo v projektu, tj. z izdelavo zaključnega poročila.**

Projekt je formalno končan takrat, ko naročnik projekta prejme odločitev o zaključnem poročilu. Običajno pripravi zaključno poročilo ravnatelj projekta s pomočjo svojih pomočnikov ter v sodelovanju s člani projektnega tima, lahko pa pri pripravi sodelujejo tudi drugi sodelujoči v projektu. Osnovni namen zaključnega poročila je kronološki in vsebinski pregled skozi projekt, pa tudi zapis spoznanj in izkušenj, ki so bile pridobljene pri ravnanju s projektom. Običajno ga sestavljata poglavje o oceni izvajanja projekta z vidika projektnega ravnanja ter poglavje o oceni stanja realizacije projekta, v katerem se primerjajo načrtovani, realizirani in potrjeni rezultati po posameznih fazah projekta. Pozornost se namenja tako projektu kot tudi vodenju postopka za doseganje zastavljenih ciljev. Del zaključka projekta je lahko tudi zunanja revizija projekta, ki naj bi bila usmerjena k ciljem projekta in odkrivanju nezastavljenih, a vseeno doseženih ciljev.

Arhiv zaključnih poročil z ustrezno dokumentiranimi in strukturiranimi vzroki za odstopanja, ukrepi (predlagani, izbrani in uporabljeni) ter drugimi izkušnjami je zelo koristen pri ravnanju podobnih projektov (Stare, 2001, str. 13).

2.5 Razvoj in uvajanje novega izdelka kot projekt

Podjetja so danes v boju za obstoj še bolj kot kadar koli prej srečujejo z različnimi izzivi in spremembami. Na področju razvoja, proizvodnje in trženja izdelkov je to izziv, kako v čim krajšem času, s čim nižjimi stroški in čim bolj kakovostno ponuditi kupcem izdelke, ki bodo zadovoljili njihove potrebe in omogočili črpanje virov za nadaljnji obstoj in rast podjetja. Danes se od podjetij zahteva namesto togega razvoja izdelkov bolj dinamičen razvoj, ki terja spreminjanje notranjih procesov v podjetju in prilagajanje značilnostim panoge ter okolja, v katerem podjetje trži svoje izdelke. Pomanjkanje dinamičnosti v odzivih podjetja lahko predstavlja pomembno oviro za odkrivanje tržnih priložnosti, razvoj konkurenčnih izdelkov ter graditev prihodnjih tržnih pozicij in konkurenčnih prednosti podjetja na vedno bolj dinamičnem trgu. S tega vidika **opiranje na zastarele in toge koncepte dela, ki vodijo v izdelavo nekonkurenčnih izdelkov, ni več strategija, ki bi podjetju lahko dolgoročno zagotovila obstoj in ustvarjanje dobička**. Slednje velja tudi za podjetja iz založniške dejavnosti, ki se dandanes soočajo s precejšnjo konkurenco in vedno težje dosegajo zastavljene cilje.

Pri večini slovenskih založnikov namreč sedANJI način dela, ki je uveljavljen pri razvoju novih publikacij, zagotavlja le njihov nastanek in uvedbo na trg, kar pa danes ni več dovolj. Publikacijo je treba narediti na čim bolj smiseln in učinkovit način: z vidika časa (zagotoviti pravočasen izid), z vidika stroškov (doseči čim nižje stroške) ter z vidika kakovosti (narediti v skladu s predpisi). Proces nastajanja publikacij zajema usklajevanje večjega števila posameznih, kreativnih in povezanih aktivnosti, v katerem sodelujejo strokovnjaki z različnih področij. **Zaradi zahtevnosti usklajevanja različnega znanja in zagotavljanja njegove smotrne uporabe, je potrebno proces razvoja novih izdelkov v založniških podjetjih v čim večji meri standardizirati ter zagotoviti ustrezno organizacijo dela.**

Predlagam potek procesa razvoja in uvajanja novih publikacij kot projekt (v okviru projektne organizacije). Projektno delo zagotavlja večjo usmerjenost k rezultatom, boljšo koordinacijo med oddelki, večjo motivacijo delavcev, boljše odnose med sodelujočimi, boljšo kontrolo, vzpodbuja kreativnost, zahteva jasnejšo odgovornost in hitrejšo odzivanje na spremembe in usmerjenost v reševanje problemov. Vse to zagotavlja krajši čas izvedbe, kakovostnejše končne izdelke in nižje stroške. Za uspešen razvoj izdelkov in ravnanje s projekti je v organizaciji potrebno ne le odlično produktno, ampak tudi projektno ravnanje. Menim, da bi s projektnim načinom dela v založniških podjetjih izboljšali proces razvoja novih publikacij, kar bi se odrazilo v preglednosti poteka razvoja publikacije in smotrni uporabi potrebnih virov, ki sodelujejo v procesu njenega razvoja in uvajanja na trg ter nanj vplivajo.

2.6 Projektni informacijski sistem in uporaba sodobnih orodij za podporo projektne organizacije

Z razvojem gospodarjenja postaja v podjetjih za uspešnost poslovanja, ne glede na njihovo velikost, čedalje bolj pomembno poznavanje, uporaba ter opremljenost s sodobno informacijsko tehnologijo. Danes si brez njene uporabe in fleksibilnega informacijskega sistema skorajda ne moremo več zamišljati uspešnega poslovanja podjetja.

Informacijska tehnologija prinaša nove priložnosti na vseh področjih in ima močan vpliv na ravnanje na vseh ravneh, saj jim spreminja tako način kot tudi vsebino dela in jo zato lahko

razumemo tudi kot tehnologijo ravnateljstva (Gričar, 1998, str. 2). Omogoča lažje in hitrejše odločanje in prinaša priložnost za ohranjanje ali celo za večanje konkurenčnosti organizacije ter lahko izboljša konkurenčni položaj podjetja. Nova tehnologija zahteva, da so podjetja v stalni pripravljenosti na spremembe, da so se sposobna hitro prilagajati in zahtevajo od ravnateljstva podjetja takojšnje odločitve. Za ravnatelja je pomembno, da pozna njene lastnosti, da zna presojati možne koristi njene uporabe in da podpira njeno uvajanje v delovne procese skladno s potrebami in zmožnostmi. Izrednega pomena je tudi in predvsem sprejemljivost vseh zaposlenih za spremembe, ki so povezane tako z njenim uvajanjem kot tudi z organizacijskimi spremembami, ki so za njeno uvajanje potrebne. Še tako dobre rešitve namreč niso uporabljene učinkovito, če jih zaposleni ne sprejmejo za svoje.

Za uspešno in učinkovito projektno ravnanje je potrebna vrsta podatkov in informacij, njihovo zbiranje, zajemanje, obdelavo, prikaz in distribucijo pa zagotavlja projektni informacijski sistem. Ta se običajno zgradi za vsak projekt posebej, vendar ob uporabi standardiziranega modela in metode. Zgrajen je modularno, posamezni moduli pa pokrivajo različna področja (na primer podsistem terminiranja projektov, zasedanje resursov, projektno dokumentacijo, lansiranje objekta projekta, ekonomike projekta, ravnanje s projektom), za vsako od teh področij pa obstoji vrsta standardnih rešitev in metod. Običajna praksa je, da je projektni informacijski sistem računalniško podprt, saj sicer ni možno obvladovati velike količine podatkov, ki se morajo sproti obdelati v kratkem času. Zlasti za podsisteme terminiranja projekta, zasedanja virov, projektne dokumentacije in ekonomike projekta obstoji že vrsta standardnih računalniških programskih rešitev, tako za osebne računalnike kot tudi za večje računalniške sisteme.

Programska oprema za pomoč projektnemu ravnanju se je od začetnih pripomočkov k hitremu preračunu kalkulacij časov in stroškov razvila v celovite informacijske sisteme, ki so namenjeni celovitemu obvladovanju projektov, pa tudi programov. Podjetje lahko s premišljenim nakupom in uporabo programske opreme za podporo projektnemu ravnanju mnogo pridobi. Ko se podjetje prvič odloča za uporabo take opreme, se zaradi lažje uporabe priporoča izbor kakšnega preprostejšega paketa, kasneje pa lahko podjetje preide tudi na bolj dodelane rešitve, ki običajno zahtevajo večja sredstva ter več učenja za uporabo, omogočajo pa tudi mnogo različnih načinov izdelave poročil, ki so lahko dejansko »pisana na kožo« posameznim uporabnikom. Vsekakor pa je za uspešno uporabo programske opreme za podporo ravnanju s projekti najprej treba razumeti in znati uporabljati principe in tehnike ravnanja s projekti. Še tako dober programski paket namreč ne bo ravnal projekta namesto njegovega ravnatelja.

3 PREDSTAVITEV ZALOŽNIŠKE PANOGE IN PODROČJA ZALAGANJA UČBENIKOV

Panogo lahko opredelimo kot skupino podjetij, ki proizvajajo sorodne proizvode in storitve ter tistih skupin, ki vplivajo na poslovanje podjetja (Whelen & Hunger, 1996, str. 91). Avtorja poudarjata, da gre za analizo vseh pomembnejših udeležencev, ki vplivajo na poslovanje podjetja. Kot pravi Pučko (1996, str. 126), je panoga ožje zunanje okolje, v katerem deluje podjetje, in v strateškem smislu tudi prodajni trg konkurentov. Za panogo štejemo vsak dobro opredeljen trg, na katerem se kupcem prodajajo podobni ali zelo sorodni proizvodi ali storitve.

3.1 Kratka predstavitev založniške panoge

V vsaki državi ne glede na to, ali je razvita ali nerazvita, predstavlja založništvo le majhen del celotne gospodarske dejavnosti. Toda dejanski pomen založništva je veliko večji, kot ga kažejo številke. Založništvo predstavlja eno ključnih dejavnosti vsakega gospodarstva, saj je knjiga najosnovnejše sredstvo izobraževanja, ima pomembno vlogo pri razvoju in ohranjanju naroda, obenem pa je tudi pomembno sredstvo množične komunikacije (Žnideršič, 1977, str. 15).

3.1.1 Založniška (knjižna) dejavnost in njene značilnosti

S pojmom založništvo razumemo izdajanje, zalaganje in razpečevanje knjig (Zakon o založništvu, Ur. l. RS, št. 25/1978, 27/1978 popr.). Žnideršič (1982, str. 5) opredeljuje kot založništvo vse dejavnosti, ki so potrebne, da knjiga izide in najde svojo pot do kupca; to so uredniška in tehnična priprava rokopisa, skrb za natis in prodaja kot zadnja faza proizvodnega cikla, pri čemer ima založnik osrednji položaj, saj povezuje dejavnosti in prevzame celotno tveganje izdajanja knjig. Lahko rečemo, da je »založba podobna biciklu – eno kolo je knjižna proizvodnja, drugo trženje. En brez drugega ni dovolj, potreben pa je še nekdo, ki vse skupaj vodi v pravo smer« (Gogala, 1993, str. 13).

Založništvo je dejavnost, ki jo ponavadi štejemo h kulturi, ne da bi pri tem pomislili na njeno drugo, gospodarsko plat. Vendar pa gre tudi v založništvu, kakor pri drugi proizvodnji, za vlaganje sredstev v določen proizvod v upanju, da se bodo potem, ko bo ta na trgu prodan, oplojena vrnila. V gospodarskem pogledu je založništvo specifična vrsta proizvodnje, kar ga postavlja v dvojen, nasprotujoč si položaj. Je posebna veja gospodarstva, ki zahteva specifične poslovne odločitve in specifičen pristop k trženju svojih izdelkov – knjig.

Proizvod, ki ga založniška proizvodnja proizvaja, je blago posebne vrste in se od drugih vrst blaga, s katerimi se srečuje na trgu, razlikuje. Knjiga kot izdelek združuje dve, pogosto nasprotujoči si značilnosti. Z ekonomskega vidika je blago, ki je podvrženo zakonitostim trga, hkrati pa predstavlja kulturno dobrino, ki pomeni za bralca »duhovno vrednoto« (Vozelj, 2001, str. 3–5). Osnovna vrednost knjige je namreč njena nematerialna vrednost (Baverstock, 1993, str. 15), to je vsebina knjige, ki jo bralec »izkoristi« z branjem.

Vsaka knjiga združuje v sebi svojo vsebinsko in materialno naravo. Je hkrati fizični izdelek, ki ga lahko primemo v roke in kupimo ter intelektualni ali umetniški izdelek, ki se upira, da bi se njegova vrednost merila z denarjem. Posebnost knjige je tudi v tem, da je ni potrebno kupiti, če hočemo izkoristiti njeno »osnovno vrednost« – lahko si jo izposodimo in tako brezplačno ali le za delček cene blaga izkoristimo njeno vsebino. Kovač (2005, str. 16–18) pojmuje knjigo kot dvoživko, ki je po eni strani objekt, ki ga proizvodimo in distribuiramo na tržnih in dobičkonosnih osnovah, po drugi strani pa s svojo vsebino vrednota, ki nastaja in se kopiči v nedobičkonosnih sferah, kot so izobraževanje, znanost in kultura. V okviru evropske tradicije se založništvo nahaja nekje vmes med gospodarsko in kulturno dejavnostjo.

3.1.2 Svetovni in slovenski založniški (knjižni) trg

Značilnosti svetovne knjižne proizvodnje so podobne razvoju gospodarstva po svetu. Razdeljena je na dva neenaka dela, in sicer na manjšino razvitih držav s suficitno in ogromno večino nerazvitih držav z deficitno knjižno proizvodnjo. V razvitih zahodnih državah se je kapitalistično

založništvo razvilo v učinkovit sistem, ki je prevzel marketinške metode poslovanja in organizacije od drugih vej gospodarstva in industrije. Evropsko založništvo je v osemdesetih letih pričelo doživljati večje spremembe tako v kapitalski koncentraciji v založništvu posameznih držav kot tudi globalno. Ker je tudi založništvo postalo panoga, ki ji je usodo začela krojiti borza, je v evropskem založništvu, ki je dolgo slovelo kot »a profession for gentlemen«, prišlo v osemdesetih letih do takih sprememb kot prej v več desetletjih ne. Najprej je val sprememb pljusnil iz ZDA v Anglijo, od tam pa v Evropo.

V državah Evropske unije so se začele medijske hiše integrirati tako horizontalno (na primer založniška hiša kupi večinski delež v drugi založniški hiši oziroma medijsko podjetje kupi večinski delež v nekem podjetju, ki se ne ukvarja z mediji) kot tudi vertikalno (na primer založniška hiša kupi večinski delež v tiskarni in s tem razširi nadzor nad proizvodnim procesom) (Mosco, 1996, str. 176). Bašić in Kučić (2005, str. 35) omenjata danes še navzkrižno koncentracijo, ki nastane na različnih medijskih trgih (na primer med časopisi in elektronskimi mediji), Gillian Doyle (v Bašić in Kučić, 2005, str. 36) pa je uvedel še definicijo monomedijske koncentracije, ki se nanaša na koncentrirano lastništvo znotraj posameznega sektorja (na primer časopisno založništvo, knjižno založništvo ali televizija) in multimedijsko koncentracijo.

Integracije so postale neizbežen način poslovanja, posledica združevanj in prevzemov pa je tudi vse večja koncentracija in monopolizacija svetovnega (tudi knjižnega) trga. Kot trdi Chandler, so bile komunikacija in informacijska tehnologija ter transportni sistem vodilne sile teh procesov, saj so upravljalcem omogočile nadzor nad hitrostjo in obliko integracije (Mosco, 1996, str. 177). Več o tem tudi Granham (1990, str. 43–50) in Česen Čatar (2007, str. 25). Thompson (2005, str. 59) sicer poudarja, da so združevanja in prevzemi na vsakem od založniških področij potekali drugače. Meni, da je do največje koncentracije kapitala prišlo v izobraževalnem in strokovnem založništvu ter na področju založništva splošne literature. Medtem ko imamo na eni strani velike konglomerate, imamo na drugi strani številne male založnike (ki so osredotočeni predvsem na specializirane okuse in potrebe, ki jih velike založbe ne pokrivajo) in oboji, tako veliki in mali založniki živijo v sožitju. Vzporedno z integracijskimi procesi so potekali tudi **procesi internacionalizacije** (mednarodno delovanje medijskih korporacij, ki vključujejo tudi založniške hiše), vzpostavljati pa se je pričela tudi nova panoga in trend, t.i. industrija vsebine (angl. *Content Industry*).

Skozi viharne čase je šlo tudi slovensko založništvo, ki spremembe doživlja še danes. Tudi v Sloveniji je v preteklih letih prišlo do kapitalskega povezovanja nekaterih obstoječih založb, predvsem intenzivno pa je bilo povezovanje na revijalnem in knjižnem področju. Založništvo je tako kot v tujini postalo gospodarska panoga in knjiga (tudi učbenik) tržno blago. Poleg majhnosti slovenskega trga ter s tem povezanih prostorskih omejitev in jezikovnih preprek, zaradi česar se slovensko založništvo že tako nahaja v prav posebnem položaju, so prehod v tržno gospodarstvo, nepripravljenost na spremembe oziroma želja po še večjem dobičku pričeli resno ogrožati obstoj marsikaterega slovenskega založnika.

Ne glede na stanje v kateri se danes nahajajo slovenski založniki, pa postaja slovensko založništvo z vsakim letom tudi vedno bolj dinamična gospodarska dejavnost. Medtem ko je bilo v Sloveniji mogoče ustanoviti privatno založbo šele od leta 1989 dalje, je število založb v obdobju po osamosvojitvi precej naraslo. Netipično za države v tranziciji je bilo tudi to, da so v

prvih letih preživele tudi vse tradicionalne založbe. Tako še ni dolgo tega, kar smo imeli v Sloveniji le 19 registriranih založb, po podatkih Združenja za tisk in medije pri Gospodarski zbornici Slovenije (v nadaljevanju GZS) iz leta 2003 pa je bilo v letu 2002 registriranih in delujočih kar 347 družb (GZS, 2003, str. 5–25). Založništvo se je v Sloveniji v zadnjem desetletju nedvomno zelo razširilo, povečal pa se je predvsem pomen malih in srednje velikih založniških podjetij.

Danes se z založništvom v Sloveniji ukvarja okoli 500 podjetij (med njimi jih je največ majhnih in mikro podjetij, ki so jih ustanovili samostojni podjetniki, nekaj pa je večjih). V evropskem merilu je tolikšno število založb na število prebivalstva posebnost. Več o tem Grilc (2005, str. 170–175) in Bertonec Popit (2010, str. 30–35). Navkljub večjemu številu letno izdanih naslovov (glej Tabela 8 v Prilogi 2.2) ter nekaterim nespornim prodajnim uspešnicam, se je donosnost knjižnih naslovov v zadnjem času v povprečju znižala, s čimer se je povečalo poslovno tveganje knjižnih naložb, hkrati pa so se zmanjšala tudi sredstva, ki bi jih te lahko namenjale za izdajanje novih knjižnih naslovov. Slovenske založbe se danes usmerjajo predvsem na tri založniška področja, in sicer na program šolskih učbenikov, program za otroke in mladino ter program poljudnih priročnikov.

3.2 Kratka predstavitev področja zalaganja učbenikov

Področje zalaganja učbenikov **je zelo specifično področje in se v svetu med državami precej razlikuje**. Med seboj se razlikujejo evropski šolski kurikuli in njihovi izobraževalni sistemi, različna sta tako nadzor in oskrba z učbeniki (Bucik, 2002, str. 3) kot tudi način delovanja šolskih založb glede na ostale knjižne zvrsti. Vsebine učbenikov, način trženja in njihovo razmerje do države so učbenike spremenile v posebno knjižno zvrst, ki živi samosvojo založniško in avtorsko življenje, ločeno od drugih knjižnih trgov. Ta samosvojost je predvsem posledica dejstva, da so učbeniki vpeti v pedagoški proces. V nadaljevanju dela na kratko povzemam pomembnejše značilnosti in posebnosti slovenskega učbeniškega trga ter podajam ključne prelomnice v razvoju založništva učbenikov na slovenskem.

3.2.1 Značilnosti in posebnosti učbeniškega trga v Sloveniji

Učbeniški trg se precej razlikuje od drugih knjižnih trgov. Težko ga označim za klasičen trg, na katerem kakovost in cena izdelka neposredno vplivata na njegovo prodajo. Odločitev za nakup učbenika namreč običajno ni odvisna od kupca, saj o izboru učbenika odločajo drugi. V državah, v katerih poznajo konkurenco med učbeniki, odločajo o njihovem izboru učitelji, ravnatelji, šola ali šolsko okrožje, zato končni kupec, tj. starši šolajočega se otroka, pri izbiri nimajo veliko besede: ne morejo se samostojno odločiti za cenejši ali za po njihovem mnenju kakovostnejši učbenik (Kovač & Kovač Šebart, 2003, str. 43).

V Sloveniji predlaga izbor učbenikov za prihodnje šolsko leto strokovni aktiv učiteljev, ki poučuje predmete, pri katerih se bo posamezni učbenik uporabljal, končno odločitev o izboru pa poda ravnatelj. Potrošnik se torej ne odloča sam, kaj bo kupil. Se pravi, da nima tržne svobode, saj mora kupiti tisto, kar zahtevajo drugi. Zato o trgu učbenikov razmišljam kot o nepopolnem trgu, na katerem imajo kupci pomanjkljive informacije o izdelkih, ki jih kupujejo, njihova svoboda pri izbiri pa je izrazito omejena z odločitvami drugih, ki za svojo izbiro ne prevzemajo neposredne finančne odgovornosti.

Medtem ko je trg po eni strani, zaradi predvidljivosti šolskega koledarja, bolj predvidljiv (šolski založniki predvidoma vnaprej vedo, kdaj morajo učbenike posredovati na trg), pa je predvidljivost glede števila kupcev že bolj vprašljiva. Do uvedbe alternativnih učbenikov je bilo sicer število potencialnih kupcev enako številu učencev in/ali dijakov v posamezni generaciji (predvidljiva naklada), s prihodom konkurenčnih učbenikov pa je napoved, koliko učiteljev se bo odločilo za posamezen učbenik, postala veliko težja. Napoved dodatno otežuje tudi izposoja učbenikov iz učbeniških skladov (ki jih je država načrtno organizirala v okviru programa zagotavljanja dostopnosti učbenikov), saj založniki ne vedo natančno, koliko učbenikov imajo posamezne šole v teh skladih oziroma koliko učencev in/ali dijakov si bo le te izposodilo.

Donosnost tiskanja učbenikov je zaradi relativno majhnega slovenskega učbeniškega trga vedno vprašljiva. Naklade učbenikov se iz leta v leto zmanjšujejo tudi na račun zmanjševanja števila otrok, kar dviguje cene učbenikov, po drugi strani pa konkurenca povečuje racionalnost in ekonomičnost izdajanja.

V primerjavi z drugimi evropskimi državami (kot tudi z drugimi knjižnimi zvrstmi) je Slovenija specifična tudi glede oblikovanja in spremljanja cen učbenikov. Na področje oblikovanja maloprodajnih cen učbenikov je namreč leta 1992 posegla država, ki je cene učbenikov zaradi izjemnega povečanja cen v letih 1991–1992, zamrznila. Vpliv države je prisoten še danes, in sicer pri tistih učbenikih, ki se na trgu pojavljajo kot edini za posamezni predmet.

3.2.2 Razvoj založništva učbenikov in učbeniškega trga v Sloveniji

Na slovenskem tržišču se je do leta 1989 z zalaganjem učbenikov ukvarjalo le nekaj založb, ki druga drugi niso predstavljale konkurence, saj so med njimi obstajali medzaložniški dogovori (t.i. dogovori o delitvi dela na področju zalaganja in izdajanja učbenikov oziroma o razdelitvi predmetnih področij med založbami). Založniki so na podlagi razpoložljivih podatkov o številu učencev, dijakov in učiteljev, razpoložljivih zalogah in prodaji v preteklem letu z lahkoto določili naklade učbenikov in obučbeniškega gradiva. Učbenike so založniki z lahkoto prodali (brez večjih finančnih vložkov v promocijske aktivnosti). Vse kar je bilo potrebno narediti je bilo to, da so učbenike naredili, oddali rokopise v potrjevanje pristojnemu strokovnemu svetu, ki je učbenike potrdil s sklepom o strokovni neoporečnosti, določili ceno, obvestili uporabnike, dali v prodajo, sprejeli naročila in poskrbeli za distribucijo do knjigarn ali do končnih uporabnikov. Ker je bilo povpraševanje pogosto večje od ponudbe, je bilo učbenik pomembneje dobiti kot pa kakovostno ocenjevati. Pozornost založnikov je bila usmerjena v proizvodnjo in učbenike, ter najširšo možno distribucijo in njen razvoj, založbam pa so zaslužke prinesle predvsem večje naklade in ponatise. Učbeniki so zadovoljevali osnovne potrebe, oblike zadovoljitve pa je narekoval založnik.

Po letu 1989 je nov politični in gospodarski sistem na področje slovenskega šolskega založništva prinesel korenite spremembe. Medtem ko se je sistem v samoupravnem socializmu držal načela »en (šolski) predmet – en veljaven in dovoljen učbenik«, pri čemer je bil ta (en) učbenik natančen odsev in hkrati operacionalizacija predmetnika in učnega načrta (Kolšek, 1987, str. 6), bi lahko devetdeseta leta označili za čas razcveta proizvodnje učbenikov. Šolske oblasti so namreč dopustile možnost, da je dovoljeno za pouk enega predmeta uporabljati različne učbenike, za »avtonomnost založb pri nastajanju učbenikov« pa so se leta 1991 zavzeli tudi slovenski založniki (Kovač & Kovač Šebart, 2003, str. 59; Svetina, 1994, str. 7).

S tržnim tekmovanjem so se začeli soočati založniki šolskih učbenikov v letu 1992, pravi prelom v ponudbi učbenikov pa se je začel po letu 1995 z napovedano reformo šolstva. Zanimiva sta predvsem podatka, da se je od leta 1997 do leta 2004 število izdanih naslovov učbenikov povečalo kar za 62,90 odstotkov (Česen Čatar, 2007, str. 65) in da se je trinajst let po osamosvojitvi Slovenije Katalog potrjenih učbenikov, ki ga vsako leto izda Zavod Republike Slovenije za šolstvo (v nadaljevanju ZRSS), glede na število strani povečal za desetkrat, število potrjenih učbenikov pa za približno petkrat. Število založb je sicer v drugi polovici devetdesetih let zelo nihalo (od 64 leta 1998 do 43 leta 2000), konkurenca pa je povsem zaživela s šolskim letom 2003/04, ko so po petletnem poskusnem uvajanju prve generacije otrok frontalno zakorakale v devetletko.

Danes se z izdajanjem učbenikov v osnovni šoli bolj ali manj resno ukvarja približno 20 založnikov, analiza učbenikov, ki jo je izvedla civilna iniciativa društva Pobuda za šolo po meri človeka v letu 2008, pa je pokazala, da je bilo v Sloveniji za 16 predmetov v osnovni šoli približno 338 učbenikov in 390 delovnih zvezkov (Žolnir, 2010, str. 20). Mnenja glede številčnosti učbenikov so v slovenski javnosti precej deljena. Nekateri tako menijo, da je učbenikov preveč in bi jih bilo dovolj za vsak predmet na trgu dovolj največ tri, drugi pa so mnenja oziroma verjamejo, da le odprt trg zagotavlja večjo kakovost učbenikov (Žišt, 2010, str. 4). Kljub izjemnim dogodkom na področju računalništva, informatike in komunikacij pa **ostaja učbenik še vedno temeljna knjiga človeštva** (menim, da bo ostala tudi v prihodnosti), **ki je vir osnovnih informacij in znanja ter orodje za čim učinkovitejše učenje.**

4 ZALOŽNIŠKI PROJEKTI IN RAVNANJE Z NJIMI

Čeprav imamo, ko govorimo o založniških projektih, najpogosteje pred očmi tiskano publikacijo, se založniške hiše danes ukvarjajo tudi z drugimi zvrstmi založništva oziroma posegajo tudi na druga medijska področja. Nekaj zanimivejših razvrstitev navajam v nadaljevanju.

4.1 Opredelitev in vrste založniških projektov

Glede na tip publikacij, tip dela in tip medijev poznamo danes poleg konvencionalnega založništva tudi multimedijsko založništvo, s pojavom interneta pa se je izoblikovalo še spletno (»on-line« ali »web«) založništvo. Skladno z navedeno opredelitvijo tipov založništev loči Jermol (2001, str. 10–15) založniške projekte na projekte tiskanih publikacij, zgoščenke ter spletne projekte oziroma govori o treh skupinah izdelkov/založniških projektov, tj. o tiskanih publikacijah, multimedijskih publikacijah oziroma zgoščenkah, avdio in video publikacijah, komunikacijskih orodjih ter spletnih hipertekstovnih vsebinah. Avtor razvršča založniške knjižne projekte tudi glede na analize poteka projektov, obsega novosti in kompleksnosti na glavne skupine s podskupinami, ki jih prikažem v Tabeli 9 v Prilogi 2.2.

Glede na obseg in velikost založniških projektov se lahko založniški knjižni projekti razvrščajo na majhne, srednje in velike projekte (pri čemer se upoštevajo kot kriteriji na primer število avtorskih pol, število soavtorjev, obseg slikovnega gradiva in vpetost posameznega dela v učbeniški komplet oziroma program), glede na stopnjo pomembnosti pa v projekte I., II. in III. stopnje (DZS, 2001, str. 17). Natančnejši opredelitvi in razvrstitvi založniških knjižnih projektov glede na stopnje pomembnosti sta razvidni iz Tabele 10 in 11 v Prilogi 2.2.

Po vsebinski opredelitvi oziroma po namenu lahko založniške projekte razvrstimo na projekte pridobivanja novega znanja, projekte prenosa najnovejšega znanja ali aktualnosti iz sveta ali države v delo oziroma knjige založništva ter projekte mednarodnega sodelovanja založništva s podobnimi založbami po svetu (DZS, 2001, str. 15–23).

Glede na odnos, ki ga ima projekt do založniškega programa (do strokovnega področja kot tudi do celote), loči Jermol (2001, str. 17) projekte na ciljne projekte (ki se oblikujejo in izvedejo z namenom, da se izoblikuje globalna strategija založništva in potrebna podlaga za izvajanje založniškega programa ter globalna strategija strokovnih področij založništva) in programske projekte (katerih cilji so določeni v ciljnih projektih ali pa se navezujejo na predvidene projekte izbranih strokovnih področij). V nadaljevanju razvršča avtor knjižne projekte glede na življenjski cikel (glede na vrsto »eksploatacij«) na projekte s posredno ekonomsko uspešnostjo (ki so opredeljeni kot projekti, s katerimi se povečuje sposobnost založništva za strateški razvoj in rast, pri čemer se določi program trajanja eksploatacije vnaprej) in projekte z neposredno ekonomsko uspešnostjo (pri katerih se želi ustvariti prihodek, dobiček in s tem sredstva za nadaljnji razvoj).

Knjižne projekte lahko razvrstim tudi glede na zvrst knjižnega projekta (na primer na splošno literaturo in šolsko knjigo), glede na izvor (na primer na izvirna slovenska dela oziroma proizvode lastnega zalaganja in prevode oziroma priredbe tujih nacionalnih literatur oziroma proizvode tujega zalaganja), glede na obseg dela (na primer na novosti, prenove oziroma priredbe in ponatise). Glede na obseg novosti oziroma kompleksnosti knjižnih projektov predlagam razvrstitev le-teh še na: projekt izpopolnjena knjiga (iniciativa programa), projekt klasična prenova knjige (zunanja/zakonska iniciativa), projekt prenova knjige za novo uporabo (iniciativa programa), projekt nova knjiga (zunanji razpisi, iniciativa programa, avtorji) in projekt nova alternativna knjiga (iniciativa programa). Slednjo predlagam tudi za področje šolske knjige, kjer projekte glede na programsko usmeritev razvrščam še na učbenike, delovne zvezke, zbirke nalog, vaje, priročnike, notne izdaje, učila in revije, v nadaljevanju pa še glede na zvrst, glede na področje uporabe, glede na to, komu so namenjeni, glede na stroko, jezik, vezavo, natis.

Učbeniške projekte opredeljujem kot enkratne, kompleksne in povezane aktivnosti, ki imajo opredeljene cilje in namen in morajo biti izvedene v določenem času, znotraj proračuna in skladno z zahtevami. Zahtevajo sodelovanje večjega števila izvajalcev raznih strok in interesov in so pogosto sestavni del kompleksnejšega projekta (na primer učbeniškega kompleta) ali pa so povezani z drugimi projekti v podjetju. Učbeniške projekte lahko razvrstim po različnih vidikih, na primer na podlagi vsebinske klasifikacije, glede na življenjski cikel, glede na obseg novosti in stopnjo pomembnosti, glede na vzgojnoizobraževalni program, glede na področje, programe oziroma predmet, ki ga učbeniški projekt pokriva, glede na uporabnika, jezik, vezavo, izdajo, usmeritev, urednika itd. Nekatere razvrstitve vključim tudi v predlagane obrazce v okviru projektne mape publikacije v Prilogi 3.

4.2 Življenjski cikel založniškega projekta

Vsi projekti, tako veliki kot tudi majhni, imajo svoje življenjske cikle, saj je njihovo trajanje omejeno. **Tudi založniški projekti imajo svoje življenjske cikle.** Pod življenjski cikel založniškega projekta (tudi učbeniškega) pojmem **zaporedje faz od začetka do zaključka založniškega projekta.** Čeprav slovenski založniki področju proučevanja življenjskih ciklov založniških projektov in njihovim posameznim fazam ne namenijo kakšne večje pozornosti

(niso posvečali niti v preteklosti, saj zaradi monopolnega položaja, ki so ga imele takrat nekatere slovenske založbe, ni bilo nobene potrebe), menim, da je poznavanje življenjskega cikla in njihovih faz za založnike pomembno, saj v prvi vrsti omogoča ravnateljem vzdrževati boljši nadzor nad viri celotne založniške organizacije in spremljanje doseganja zelenih rezultatov.

Pri marsikateri založbi je danes še vedno (bolj ali manj) prisoten t.i. »proizvodni koncept«, kjer se založniki usmerjajo predvsem na vsebino in proizvodnjo izdelkov. Običajno imajo najpomembnejšo vlogo pri oblikovanju založniških programov in naslovov še vedno uredniki in velikokrat se zanemarljivo znanje in izkušnje strokovnjakov, posameznikov iz drugih oddelkov (na primer s področja trženja in financ). Menim, da bi morali prevladujoči uredniški položaj zmanjšati s poudarjanjem timskega dela, z načrtnim in sistematičnejšim pristopom in večjim sodelovanjem med posameznimi oddelki, sooblikovalci procesa (predvsem med uredništvom in trženjem). Glede na to, da je za uspešnost učbenika, poleg kakovosti in cen, najpomembnejši njegov pravočasen izid, predlagam spremembe v sedanjem načinu dela oziroma rešitve v smeri uvajanja sprememb kot ga pozna projektni način dela in preusmeritev slovenskih založnikov na t.i. »trženjski koncept«. Ob navedenem sklepam na nujnost poznavanja življenjskega cikla založniškega (učbeniškega) projekta in opredelitve posameznih faz.

Po pogovorih z nekaterimi predstavniki tujih založb, ki že leta uspešno ravnaajo z založniškimi projekti sklepam, da je število faz in njihovo poimenovanje odvisno od vsebine, velikosti in vrste založniškega projekta oziroma od področja uporabe ravnanja s projekti, ki je posameznemu avtorju najbližje. Glede na teoretske osnove v delu obravnavanega področja za **osnovo in opredelitev življenjskega cikla založniškega projekta** (velja tudi za učbenik) **izberem Dinsmorjev model, v katerem avtor navaja štiri faze življenjskega cikla projekta: začetno fazo** (oziroma **fazo izdelave koncepta**), **fazo razvoja**, **fazo izvedbe** in **zaključno fazo** projekta. Slednje upoštevam tudi v nadaljevanju dela, v priloženih tabelah in slikah ter v praktičnem primeru izvedbe načrtovanja projekta novega učbenika.

V **začetno/konceptualno fazo** vključim izdelavo celotnega koncepta založniškega projekta in grobo oceno vseh potrebnih virov za izvedbo projekta. Faza je dokaj obsežna, zahtevna in zelo pomembna, saj se v njej založniški projekt vzpostavi. Je faza, kjer je potrebno na podlagi raziskave tržišča, predhodnih vsebinskih in tržnih analiz oblikovati in izdelati celoten koncept projekta, tj.: analizirati stanje, proučiti alternative, oblikovati idejno zasnovo publikacije, določiti projektno organizacijo, to je projektnega direktorja in/ali skupino za nadzor kakovosti (strateški nivo), ravnatelja projekta (taktični nivo) in projektni tim (operativni nivo), stroškovno oceniti in izdelati predlog uredniškega plana ter projekta, ki ga mora ravnateljstvo podjetja s sklepom potrditi in sprejeti publikacijo v uredniški program. Sledi prijava uredniškega projekta in s tem priprava podrobnejšega projektnega načrta, sistemskih dokumentov (predpisov, pravil, navodil), pregled in potrditev procesnega modela idr. V začetni fazi mora biti projektni ravnatelj sposoben konceptualnega razmišljanja.

V **razvojno fazo** vključim podrobnejše planiranje založniškega projekta ter njegovo testiranje. Govorim o fazi, ko se na podlagi natančno oblikovanih zahtev in specifikacij iz predhodne faze pripravi podrobnejši plan projekta (popis vseh aktivnosti oziroma izdelava postopka razvoja novega izdelka), izdelava podrobnejši stroškovni, finančni in časovni plan, plan ravnovesij s tveganji ter plan kakovosti, opredeli ključne elemente, ki jih je treba spremljati ter določi način

njihovega spremljanja. Vanjo vključim planiranje celovitega ogrodja publikacije (z opredelitvijo vsebinske strukture publikacije in ključnih nalog, izdelavo poskusnega poglavja, notranje evalvacije in recenzije koncepta ter testiranje poskusnega poglavja pri uporabnikih). Pri učbeniških projektih priporočim intenzivno vključitev razvojnega oddelka.

V **izvedbeno fazo** vključim uveljavljanje organizacije, izvajanje in kontroliranje založniškega projekta. Zaradi specifičnosti nastajanja založniških projektov oziroma zaradi specifik v postopkih nastajanja knjižne publikacije in zanjo potrebnih aktivnosti izvedbeno fazo delim na **vsebinsko in oblikovno** (vključuje vse aktivnosti, ki so nujne za pripravo in razvoj vsebinskega dela publikacije ter njenega zunanjšega in notranjšega izgleda) ter **tehnično in grafično** oziroma **proizvodno fazo** (vključuje vse aktivnosti, ki so nujne, da publikacija izide; poleg tiska publikacije tudi vse predhodne in spremljajoče aktivnosti kot so na primer tehnična in grafična priprava, vezava, ovijanje, pakiranje, dostava idr.). Obe fazi vključujeta tudi vsa pripravljalna in izvedbena dela. Žnideršič (1982, str. 46–56) govori sicer o redakcijski pripravi rokopisa (glej Slika 31 v Prilogi 2.1) in o tehnični pripravi knjige (glej Slika 32 v Prilogi 2.1), ki ju skupaj imenuje proizvodnja knjige.

O **zaključni fazi** govorim takrat, ko je projekt zaključen in sprejeto zaključno poročilo projekta. Poleg končnega pregleda in zaključne kontrole vanjo vključim tudi izročitev založniškega projekta naročniku ter vse ostale aktivnosti, ki se nanašajo na publikacijo v prihodnosti (nadaljnje razprave, posvetovanja, analiziranja in odločanja glede ponatisov, prenov, priredb, akcij pospeševanja prodaje itd.) in odločitev o njenem dokončnem umiku (izločitvi) s trga, tj. fizičnim uničenjem publikacije.

4.3 Določitev procesov v založniški dejavnosti

Založniški proces temelji na delitvi celotnega procesa na delne procese in mora usklajevati delovanje različnih oddelkov v založbi. Vsaka knjiga je edinstven izdelek zase, ki zahteva od založnika ne le tesno sodelovanje z avtorjem, temveč tudi poseben načrt, proizvodnjo in trženjski plan, s katerim založnik doseže specifičen segment kupcev, bralcev, uporabnikov. Založnik poleg tega, da poveže avtorja knjige z bralci, vnese v knjigo tudi neko svojo vrednost.

V založniški proces morajo biti od načrtovanja publikacije, njene priprave, izdaje, uvajanja in prodaje na trgu vključeni zaposleni iz uredništva, likovno-grafičnega uredništva, oddelka avtorskih honorarjev, finančne službe, nabave ter področja trženja v najširšem pomenu besede. Znotraj imenovanih področij dela ter med njimi morajo biti vzpostavljene stalne povezave, katerih rezultat je doseganje točno določenega cilja: pravočasna izdaja »pravega« naslova, kakovostni založniški izdelek, njegova uspešna uvrstitev na trg, učinkovita predstavitev ter uspešna prodaja s povečanjem tržnega deleža.

V praksi se med založniki navajajo različne interpretacije razdelitve celotnega procesa nastajanja založniških knjižnih publikacij. Ugotovim, da se načini razčlenitve razlikujejo predvsem z vsebinskega vidika glede na vsebino izvajanja del. Večina založnikov navaja delitev dela na uredniško delo (ki je usmerjeno v vsebinsko pripravo rokopisa ter urejanje avtorskih pravic in izplačila avtorskih honorarjev), proizvodno delo (ki je usmerjeno v tehnično pripravo rokopisa, oblikovanje in tiskanje knjige) ter trženje in prodajo (ki je usmerjeno v področje oblikovanja trženjskega spleta in je pomembno v celotni življenjski dobi knjige). Nekateri založniki

razdeljujejo proces le na uredništvo in prodajo, pri čemer predstavlja uredništvo proizvodni proces, ki zajema vsebinsko in tehnično pripravo rokopisa ter tisk knjige. Nekateri govorijo o prodaji, drugi o trženju, nekateri upoštevajo razvoj, drugi razvoja ne omenjajo. Stewart (1993, str. 14) pravi, da obsega založniški proces tri funkcije: redakcijsko, produkcijsko ter trženje in prodajo. Čeprav se zadnji dve ne pojmujejo povsem kot čisti del založništva, se te funkcije prepletajo. Na podlagi opravljenih razgovorov z nekaterimi slovenskimi založniki pa opazim predvsem nenavajanje računovodstva in financ, za katera pa menim, da sta pomemben del zaokroževanja celote v založništvu.

Kot najbolj splošno opredelitev celotnega založniškega procesa navajam delitev na načrtovanje založniškega programa (ki obsega vse aktivnosti od inicializacije založniških programov do vključno sprejetja odločitve o posameznem programu), pripravo proizvodnje (katere rezultat je publikacija, pripravljena za tisk), proizvodnjo (zajema natis publikacije in nabavo), skladiščenje in distribucijo (prevzem na zalogo) ter trženje in prodajo. Primer takšne opredelitve poteka založniškega procesa na primeru knjižne publikacije Izobraževalnega založništva DZS prikažem tudi na Sliki 33 v Prilogi 2.1, Sliki 34 in 35 v nadaljevanju pa predstavljata vire informacij in dokumente ter informacijske in materialne tokove v procesu nastajanja knjižne publikacije v omenjenem založništvu.

Svoj pogled na potek založniškega procesa razvijanja in uvajanja nove publikacije oziroma kako naj bi le-ta potekal, prikažem na Sliki 36 v prilogi 2.1, pri čemer **založniški proces razdelim na tri delne procese**, in sicer na delni proces:

- **razvoja**, v katerega vključim vse aktivnosti v nastajanju in oblikovanju idej za novo publikacijo, predhodne raziskave trga in analize, izdelavo celotnega koncepta publikacije s podrobnejšo stroškovno in finančno oceno, časovni plan in popis vseh aktivnosti, sprejetje poslovne odločitve o uvrstitvi publikacije v založniški in uredniški program ter njeno potrditev;
- **pripravo proizvodnje s proizvodnjo**, v katero poleg priprave rokopisa vključim tudi oblikovanje in tehnično pripravo publikacije z vsemi spremljajočimi aktivnostmi, tisk ter prevzem publikacije v založnikovo skladišče (nekateri založniki imenujejo ta delni proces tudi »nabava« oziroma »nabavni inženiring«);
- **trženje**, ki ima pomembno vlogo tako pri oblikovanju programa založbe ter pri vsebinskem in tehničnem oblikovanju publikacije kot tudi njenem uvajanju na trg, pospeševanju prodaje in pri podaljševanju njene življenjske dobe ali pomoči pri umiku publikacije s trga.

Pri analiziranju procesa nastajanja novega učbenika in spremljajočih aktivnosti oziroma njegovem razčlenjevanju na delne procese, faze, podfaze, aktivnosti izhajam iz predlagane razdelitve na delne procese in v prejšnjem podpoglavju predlagane razdelitve življenjskega cikla knjižnega projekta na štiri oziroma pet faz.

4.4 Založba kot projektna organizacija in ravnanje z založniškimi projekti

Menim, da obstoječa organiziranost in način dela v večini slovenskih založniških podjetjih danes ne omogočata več optimalnega izkoriščanja razpoložljivih sredstev in virov oziroma ne zagotavljata doseganja rokov, ki so ključnega pomena predvsem za publikacije z učbeniškega področja. Z vidika sedanje organiziranosti, ki sicer praviloma pri večini založniških podjetij

temelji na urejenih in določenih odnosih funkcij, se založniška podjetja na vsako spremembo tega odzivajo. To pa jim prinaša nemalo problemov v usklajevanju dejavnosti (tako posameznih založniških projektov, kot tudi na področjih skupinskih programskih ciljev, časovnega planiranja, zaposlenih, finančnih sredstev ter nadzora kakovosti projektov), kar lahko marsikdaj povzroči nepotrebno povečanje stroškov, neoptimalno izrabo zmožnosti zaposlenih in prekoračitev postavljenih rokov. Za način dela v založništvu, kjer je cilj znan (izdaja publikacije), kjer poteka delo v strokovnih timih (uredniki, recenzenti, likovni oblikovalci, grafični oblikovalci, lektorji, tržniki idr.) in kjer so združena različna znanja in izkušnje, je smiselna drugačna, hitro prilagodljiva in dinamična oblika strukturne organiziranosti, ki bi vzpostavljala pogoje za usklajeno delo strokovnega tima pri pripravi in izdaji publikacije, s tem pa tudi pogoje za uspešnost založništva.

Zato za slovenska založniška podjetja predlagam spremembo v organiziranosti in obenem predvidevam, da bi **sprememba v načinu dela, ki bi bolj sledil projektnemu ravnanju**, povečala preglednost nad potekom posameznih nalog, izboljšala izkoriščenost virov v obravnavanem procesu, zagotovila pravočasnost izidov in prispevala k učinkovitejšemu in uspešnejšemu poslovanju podjetja (izognitev nepotrebnim posledicam in stroškom zamujanja ter izboljšanje storilnosti in konkurenčnosti).

Klasična organizacija s svojimi značilnostmi, kot so hierarhija, veliko število ravni ravnanja, problemi medsektorskega sodelovanja in togosti, ne zagotavljata dobre podlage za uspešno in učinkovito izvajanje projektov. **Zato je treba uveljaviti fleksibilno organizacijo z vgrajenim projektnim načinom dela.** Značilnost take organizacije so predvsem sodelovanje, skupinsko delo, kreativnost, motiviranost, hitro odzivanje na spremembe in usmerjenost v reševanje problemov. Pot do take organizacije pa pomeni sistematično načrtovanje in uresničevanje organizacijske strukture ter spreminjanje organizacijske kulture podjetja in prilagajanje zahtevam okolja (Hrast, 2002, str. 2).

Cilj nove organiziranosti je vzpostaviti taka razmerja med viri (informacije – podatki, komunikacijski kanali, zaposleni idr.) za delovanje procesa in procesnimi zahtevami, ki zadostujejo načelu racionalnosti, kakovosti in doseganju planiranih rezultatov. Cilj, ki bi ga bilo treba na področju organiziranosti v založniških podjetjih doseči, je preureditev ali dograditev notranjih organizacijskih pogojev, kot so definiranost procesa, vzpostavljanje komunikacij in informacijskega toka, zagotavljanje strokovne usposobljenosti, lastne učinkovitosti in izkušenosti, zagotovitev ustrezne kadrovske zasedbe na način, kot to zahteva založniški proces. Ko govorim o doseganju ciljev, mislim pri tem na izpolnitev pričakovanj lastnikov, ravnateljev in kupcev ter zaposlenih v organizaciji.

Glede na tip založniškega dela, povezave med sodelujočimi ter izvedbo ciljev menim, da bi bila v založniških podjetjih danes najprimernejša projektno-matrična organizacijska struktura, saj je fleksibilna in se z lahkoto prilagaja potrebam podjetja (glej Sliki 37 in 38 v Prilogi 2.1). S preoblikovanjem organizacije v projektno-matrično organizacijo ter z uvedbo projektnega načina dela bi ravnateljem projektov lahko omogočili neposreden dostop do uporabe sposobnosti zaposlenih in na ta način povečali verjetnost uspeha posameznih projektov, hkrati pa bi ohranili lastnosti poslovno-funkcijske organiziranosti za vse ostale aktivnosti, ki jih ne izvajajo v okviru projektov. S tem ne bi zanikala klasične organizacije (v ozadju živi še vedno),

želela pa bi preprečiti nepovezanost strokovnih sodelavcev, podvajanje funkcij, neinformiranost, togost reševanja podobnih problemov, kritizerstvo brez ideje, razsipavanje virov in tako premagati strokovne prepade. Prav vzpostavitev in ohranjanje dobrega odnosa med omenjenimi oddelki ima namreč izreden pomen tudi za oblikovanje ustreznega uredniškega programa, ki mora upoštevati vsa družbena izhodišča in mora biti hkrati tudi trženjsko usmerjen.

Med prednostmi uvedbe predlagane organizacijske strukture v založniška podjetja, ki izdajajo učbenike, navajam predvsem celostno obravnavo projekta, dostop do tehnoloških znanj iz funkcijskih enot, ki so na voljo vsem projektom, vključitev vseh potrebnih virov, ki so v podjetju na razpolago, po zaključitvi projekta pa se lahko člani projektnega tima vrnejo v svoj funkcijski oddelok ali pa so razporejeni k novemu projektu. Predlagam, da je z vidika izpolnjevanja pogojev založniškega dela kot projektnega dela strokovni tim sorazmeren projektnemu timu in da je ciljna usmerjenost take organizacije primerljiva s projektno organizacijo. Pojavljajo se sicer vprašanja postavljanja ciljev predvsem v zvezi z vsebino, vključenostjo posameznih ciljev v skupne cilje in nivoja, na katerem se postavljajo ter pristojnosti in odgovornosti sodelujočih za njihovo doseg, ki pa mora biti razjasnjena vnaprej, kar je ključnega pomena za učinkovito delovanje tima.

Menim, da je projektno ravnanje ena težjih, vendar potrebnih rešitev, ki trenutno v založniški dejavnosti omogoča integracijo virov. Podjetja potrebujejo za uvajanje novih načinov dela več temeljev, ki jih morajo predhodno vzpostaviti. Izvesti morajo ustrezna izobraževanja, zagotoviti programsko podporo, v svojih dokumentih opisati postopke, pristojnosti in načine, po katerih se bodo naloge izvajale idr. V okviru projektne organizacije je treba vpeljati tudi vrsto dokumentov, ki natančneje predpisujejo njeno delovanje, tako da vsak udeleženec ve, kakšna je njegova vloga in s tem tudi odgovornost, ki jo v projektni organizaciji prevzema. V Sliki 36 v Prilogi 2.1 prikažem potek in razdelitev procesa nastajanja novega učbenika kot projekt, v katerem predlagam dokumente, za katere menim, da bi jih morala vključevati vsaka projektna dokumentacija oziroma projektna mapa publikacije.

4.5 Informacijska podpora načrtovanju založniških projektov

Delo na založniških projektih je skupinsko in posledično zahteva komunikacijo ter sodelovanje vseh članov projektnega tima. **Kot primer programske opreme za podporo projektnemu načinu dela v založniški dejavnosti predlagam družino programov Microsoft Project 2007,** katerega program uporabim tudi v zadnjem poglavju na primeru načrtovanja projekta razvoja in uvajanja novega učbenika na trg.

Microsoft Project 2007 je namenjen uporabi v različnih gospodarskih panogah in se uporablja za podporo ravnanja s projekti, kar omogoča ravnateljem ali drugim udeležencem na projektih razvijati in pripravljati projektne načrte, razporejati vire na posamezne aktivnosti, spremljati potek projekta, oblikovati vmesna in končna poročila o različnih segmentih projekta, obvladovati projektni proračun, analizirati obremenjenosti virov ipd. Delo z orodjem je namenjeno delu na samostojnem osebem računalniku in je primerno tako za začetnike kot tudi za izkušene končne uporabnike. Program je zelo prilagodljiv in omogoča številne nastavitve po kriterijih že uveljavljenega dela v podjetju. Za poslovno načrtovanje je primeren še posebej takrat, kadar imamo velike in zahtevne projekte, sicer pa je učinkovit tudi pri osebem usklajevanju delovnika. Uporablja se ga lahko tudi v mreži in s tem olajša delo in komunikacijo udeležencem

projektnega tima. Več o informacijski podpori načrtovanju projekta s programsko rešitvijo Microsoft Office Project 2007 Baloh in Vrečar (2007, str. 11–13).

5 RAZVOJ NOVEGA UČBENIKA KOT PROJEKT

Potrebe so na knjižnem trgu zelo raznolike. Kupci povprašujejo po različnih knjigah, zato morata biti v skladu s tem tudi ponudba in njeno hitro prilagajanje, ki založnikom zagotavljajo obstoj na knjižnem trgu.

5.1 Razlogi za razvoj novih učbenikov in dejavniki uspešnosti razvoja

V razvijanje novih učbenikov je šolske založnike prisilila naraščajoča konkurenca, ki se je na slovenskem učbeniškem trgu povečala z uvedbo reforme devetletnega osnovnošolskega izobraževanja. Naraščanje števila manjših založb na že tako omejenem slovenskem učbeniškem trgu, ki so se specializirala za posamezna predmetna področja, manjšanje generacij učencev in dijakov, načrtno uvajanje učbeniških skladov v osnovnih in srednjih šolah so povzročili nižanje naklad učbenikov, s tem pa tudi nižji založniški promet in dobiček. Zato so bili založniki primorani, če so vsaj približno hoteli ohraniti obseg poslovanja, namesto enega učbenika za en predmet izdati in prodati več knjig. To so dosegli tako, da so po eni strani poskušali zajeti vse šolske predmete, hkrati pa povečevati število naslovov učbenikov, delovnih zvezkov in drugih učnih pripomočkov, ki so jih učenci uporabljali pri šolskih predmetih. To dejstvo je jasno in nedvoumno vidno v obliki širjenja obsega kataloga potrjenih učbenikov.

Danes se s šolskimi knjigami (osnovnošolskimi in srednješolskimi), po podatkih katalogov učbenikov ZRSŠ in Centra za poklicno izobraževanje (v nadaljevanju CPI) za šolsko leto 2010/2011, ukvarja okoli 70 založnikov in drugih poslovnih subjektov, vendar pa se jih z izdajanjem učbenikov bolj ali manj resno ukvarja okoli 20. Menim, da je število založnikov, ki izdajajo učbenike za posamezne predmete, resnejši kazalec konkurenčnosti na učbeniškem trgu kot pa samo število potrjenih učbenikov za isti predmet. Učitelji namreč lahko učbeniške komplete za predmet sestavijo sami iz učnih gradiv, ki jih izdajajo različni založniki, to pa pomeni, da imajo na voljo več kombinacij, kot je na trgu učbeniških kompletov za predmet, ki so jih izdelali posamezni založniki. Slednji so namreč, v svoje založniške uredniške programe uvrstili takšne nove učbenike, ki so predstavljali konkurenco svojim, že izdanim učbenikom.

Med dejavnike uspešnosti razvoja (tudi uspešnosti prodaje) novega učbenika sodijo v fazi pisanja in oblikovanja besedila: avtorjeva strokovnost, didaktična inovativnost, ustvarjalnost, domišljija, razgledanost, besedni zaklad, čut za estetiko, dobro poznavanje didaktičnih načel in vsebine, sposobnost razumevanja interesov učencev in oblikovanja problemov znotraj snovi, smisel za humor in nekatere osebnostne lastnosti, kot so natančnost, kreativnost, samoiniciativnost ipd. Poleg kvalitetne vsebine, dobro napisanega teksta in izbranega naslova je potreben še »uigran« tim strokovnjakov z različnih področij, pravočasno in kakovostno izvedene analize trga ter konkurenčnosti učbenikov, kakovostno pripravljena tržna in razvojna strategija novega učbenika, dobro opravljeno testiranje konceptov in poskusnih poglavij, kakovostno izvedene načrtovane promocijske aktivnosti idr. Založbe lahko s svojimi tržnimi dejavnostmi in dobro oblikovanim trženjskim spletom odločilno vplivajo na učiteljev končni izbor.

Razlogi za neuspeh učbenika na trgu so različni: učbenik ni dobro oblikovan, ni pravočasno izdan, njegovo oglaševanje ni dovolj učinkovito, pozicioniranje na trgu napačno. Razlog za neuspeh novega učbenika na trgu je lahko tudi učbenik sam. Razvoj novega učbenika in njegovo uvajanje na trg predstavljata za založniška podjetja precejšen finančni vložek, s tem pa tudi precejšnje tveganje. Velikokrat so stroški razvoja novega učbenika višji od pričakovanih ali pa je odziv konkurence močnejši, kot je založniško podjetje pričakovalo.

5.2 Pomen trženja v založniški dejavnosti in trženjski splet učbenika

Založniško podjetje bo v sodobnih tržnih razmerah uspešno poslovalo le, če so njegove funkcije podrejene skupnemu cilju, tj. zadovoljitvi kupca in doseganju dobička ob najnižji možni obremenitvi okolja. Spremembe v znanosti in tehniki ter gospodarski, socialni in politični vplivi so prispevali k spreminjanju razmišljanja in novem pogledu vloge prodajne funkcije v slovenskih založbah. Velik problem je namreč predstavljala njihova proizvodna usmerjenost, ko je založba knjigo najprej izdala in šele nato začela iskati trg zanjo. Danes morajo založniki proizvajati takšne izdelke, ki jih bodo lahko prodali na trgu. Še več. Uspešen izdelek je danes tisti izdelek, ki bolje zadovoljuje potrebe kupcev kot konkurenčni izdelek, zato je doseganje in ohranjanje konkurenčnih prednosti eno temeljnih pravil sodobnega marketinškega upravljanja. Razvoj pogledov na vlogo trženja v podjetju predstavlja Slika 39 v Prilogi 2.1, Slika 40 v nadaljevanju pa prikazuje razvoj usmerjenosti podjetja k potrošniku.

Medtem ko vsako sodobno založniško podjetje načrtuje strategijo za svoj nadaljnji obstoj in razvoj, se trženjska strategija vključuje v strateški načrt kot njegova celostna sestavina in izhodišče. Izhodišče za njeno oblikovanje je analiza strukture trga in njegovega obnašanja ter raziskovanje in selekcioniranje tržnih možnosti, ki mu sledi določitev ciljnih trgov ter konkurenčno pozicioniranje. Njena osrednja sestavina je tudi sprejemanje odločitev o trženjskem spletu in njegovih sestavinah, kamor sodi tudi nadaljnje odločanje o celotnih izdatkih za trženjske aktivnosti in o njihovi razdelitvi na posamezne instrumente trženjskega spleta ter določitve časovnih terminov za izvedbo posameznih akcij.

Vsaka zvrst knjige ima svoje značilnosti, obseg in kupno moč, zato morata biti s tem usklajena tudi ponudba, ki se mora nenehno prilagajati. **Menim, da je vsaka knjiga edinstven izdelek zase, ki zahteva svoje preučevanje, analizo in raziskavo trga ter svoj trženjski splet.** V nadaljevanju predstavljam trženjski splet učbenika.

5.2.1 Izdelek

Izobraževanje velja od šestdesetih let dalje v svetu za eno najbolj produktivnih naložb in najpomembnejši dejavnik razvoja (Bevc, 1991, str. 15). Med temeljnimi pogoji za kakovostno izobraževanje sodijo tudi strokovno pripravljene šolske programe in učbeniki, ki so tržno dostopni vsej šolski populaciji. V Slovarju slovenskega knjižnega jezika (Bajec et al., 2000, str. 1441) je učbenik opredeljen kot knjiga s predpisano snovjo za učenje oziroma kot medij, ki posreduje določeno učno snov tistim, ki so se iz njega pripravljali ali primorani učiti. Poljak (1983, str. 5–30) navaja, da je učbenik sinteza znanstvenih podatkov, pedagoških, psiholoških in vzgojnih načel, zato pri njegovem oblikovanju sodelujejo in mu dajo intelektualno vsebino z didaktičnimi oblikovanji poleg avtorja še strokovni uredniki, svetovalci, recenzenti, lektorji, za njegovo končno podobo pa poskrbijo oblikovalci, ilustratorji, tehnični risarji, likovno-grafični ali

tehnični in drugi strokovni uredniki. Kožuh (2010, str. 44) opredeljuje učbenik za visokotehnološki izdelek, ki mu Filipčič (2001, str. 8) doda še aktivno vlogo in ga opredeli kot delovno gradivo, ki zahteva dejaven odnos bralca do vsebine. Pravi, da je učbenik »del izobraževalnega kroga, ki ga sestavljajo učenec, učitelj, šola in izobraževalni program«. Učenec v njem najde vse potrebne vsebine za učenje, učitelj pa vodilo in sredstvo za izvedbo pouka. Kocjan (2001, str. 8) meni, da je učbenik v trikotniku učenec–učitelj–učbenik nenadomestljiv in da ga je mogoče opredeliti z vsebinske, vzgojne in didaktične plati. Predstavlja poceni vir znanja, pripravljen je za učenca in ne potrebuje posebne programske opreme, servisnega vzdrževanja, rezervnih delov ali navodil za uporabo. Učbenik uredi učno snov po logiki in zaporedju v povezano celoto, ki je po mnenju Krofliča (2002, str. 139) najprimernejše za izvedbo procesa poučevanja in učenja.

V splošnem lahko učbenik opredelimo kot učno sredstvo, kot učni vir in tekstovni učni medij, ki kot del izobraževalne tehnologije pripomore k učinkovitosti pouka in samostojnega učenja (Kovač, Kovač Šebart, Krek, Štefanc & Vidmar, 2005, str. 20). **Učbenik predstavlja posebno knjižno zvrst, ki živi samosvojo založniško in avtorsko življenje, ločeno od ostalih vetrov** (Kovač, 1999, str. 27–30) **in se od drugih šolskih knjig, ki se uporabljajo v procesu izobraževanja, razlikuje.** Ker so učbeniki vpeti v pedagoški proces, se morajo njihovi avtorji ter založniki ravnati po pravilih oziroma zakonitostih, ki veljajo za ta proces in se mu podrejati, če želijo, da je njihov izdelek zanimiv za določen šolski prostor.

Učbenik mora biti jezikovno pravilen, tehnično ustrezen ter estetsko in vizualno primerno oblikovan. V slovenskih šolah je dovoljeno uporabljati le učbenike, ki jih kot primerne vnaprej potrdi država, zato so šolski založniki v fazi vsebinske priprave učbenikov odvisni od sodelovanja s šolskimi oblastmi. Da knjiga postane učbenik, mora na podlagi 25. člena Zakona o financiranju, vzgoji in izobraževanja (Ur. l. RS, št. 16/2007-UPB5, 36/2008, 58/2009, 64/2009 popr., 65/2009 popr., v nadaljevanju ZOFVI) in 3. člena Pravilnika o potrjevanju učbenikov (Ur. l. RS, št. 57/2006, 45/2010) pridobiti sklep o strokovni neoporečnosti, ki ga izda Strokovni svet Republike Slovenije (v nadaljevanju strokovni svet) za splošno ali za poklicno in strokovno izobraževanje. Slednji lahko potrdi le tiste učbenike, ki so skladni s cilji sistema vzgoje in izobraževanja v Republiki Sloveniji (po ciljih, standardih znanja in vsebinah, usklajenih z veljavnim učnim načrtom oziroma s katalogi znanja), s predpisanimi normativi in merili, ki jih sprejme ZRSŠ, s sodobnimi spoznanji stroke oziroma strok, ki opredeljujejo predmet ali poklicno področje in so metodično-didaktično ustrezni, primerni razvojni stopnji in starosti udeležencev ter prispevajo k znižanju teže šolskih torbic (ZRSŠ, 2007, str. 3).

Da je učbenik kakovostno izdelan in da ustreza svojemu namenu je potrebna cela skupina strokovnjakov z različnih področij. Pri njegovem nastajanju sodeluje več kot dvajset vrhunskih strokovnjakov za različna predmetna področja, v njegov razvoj in nastanek pa je vloženih več deset tisoč evrov (Kožuh, 2010, str. 44). Poleg ocene metodično didaktične ustreznosti, je za učbenik prvega vzgojno-izobraževalnega obdobja obvezna tudi ocena razvojno-psihološke ustreznosti. Poleg vsebine imata pomembno vlogo pri pripravi učbenika tudi obseg in teža učbenika, ki sta odvisni od obsega učne snovi, učnih načrtov in števila učnih ur, ki so na razpolago učitelju za realizacijo predmetne snovi. Učbeniki se običajno razlikujejo med seboj po zunanosti, grafičnem oblikovanju, slikovnemu gradivu in piscih poglavij. Ko govorimo o

notranji strukturi učbenika, mislimo predvsem na izbiro temeljnih besedil, ilustracij, grafikonov, tabel in drugega slikovnega gradiva, ki prikazuje učno snov, določeno v učnem programu, pa tudi razna dopolnilna besedila, ilustracije, s katerimi se širi programska vsebina in vsebine, ki spodbujajo k delu in sodelovanju (vprašanja, naloge, vaje, napotki na druge vire ipd.).

Pomembno vlogo ima tudi zunanja oblika in struktura učbenika. Raziskovalci učbenikov se strinjajo, da lahko grafično dobro oblikovan učbenik bistveno dvigne njegovo didaktično, psihološko in vzgojno vrednost in da lahko likovno-grafična oprema znatno pripeva k učinkovitosti učbenika kot prenašalca informacij. Poleg pravilnega izbora formata (velikosti) učbenika, vrste in kakovosti papirja (od njega je odvisna kakovost tiska in reprodukcije fotografij ter ilustracij, trajnost knjige in njena higiensko-tehnična kakovost) je pomemben tudi izbor ilustrativnega gradiva (fotografije, slike, risbe, skice, grafikoni, tabele, sheme, simboli) ter naslovne strani. Poljak (1983, str. 57) namenja precejšnjo pozornost tudi izbiri vrste in velikosti črk, razmiku med vrsticami ter načinu poudarjanja besedila. Oprema mora biti estetska, vezava trpežna in platnice iz materiala, ki ga je mogoče očistiti (Andoljšek, 1973, str. 143). Čeprav nekateri avtorji menijo, da mora biti zunanost učbenika skromnejša in notranost bogata (Jurman, 1998, str. 97), postaja večina sodobnih učbenikov prava umetnina grafične industrije, ki naj bi po večini strokovnjakov pomembno vplivala in povečevala njihovo izobraževalno učinkovitost. Založbe opremljajo svoje programe učbenikov tudi z enako oblikovanimi platnicami, pod enakimi gesli, slogani in s tem ustvarjajo svoje blagovne znamke, platnice učbenikov pa običajno opremljajo z recenzijami znanih pedagogov oziroma strokovnjakov.

Učbeniki so tržni predmet posebne vrste, tj. z močno socialno in kulturno funkcijo. Pri opredelitvi ciljev in pomembnosti posamezniki namreč velikokrat nihajo med izobraževalnimi in ekonomskimi cilji. Njihova temeljna korist je materialna vrednost, tj. vsebina, ki jo bralci »izkoristijo« z branjem. Glede na to, da nastopajo na trgu po enotni ceni in v zadostni količini, da so splošno dostopni in da se zanje izvajajo trženjske aktivnosti pri posredniku in uporabniku, jih enačimo s proizvodi za široko potrošnjo. Založništvo učbenikov je gospodarska panoga, ki že s samim imenom pove, da je njena dejavnost proizvodnja na zalogo, in sicer proizvodnja učbenikov na zalogo. Z vidika transformacijskega procesa v založbi ne nastajajo zaloge vhodnih materialov, pač pa samo zaloge končnih izdelkov.

Posebnost učbenika je tudi v tem, da ga (kot tudi druge knjige) ni treba kupiti, če hočemo izkoristiti njeno »osnovno korist« – duhovno in strokovno vsebino. V Sloveniji si lahko učenci in učenke, vajenci in vajenke ter dijaki in dijakinje učbenike izposojajo bodisi v knjižnicah ali iz posebnih učbeniških skladov, ki so oblikovani v okviru šolskih knjižnic. Medtem, ko 68. člen ZOFVI določa, da mora imeti vsaka javna osnovna šola učbeniški sklad, kjer si lahko učenci in učenke izposojajo učbenike za celotno šolsko leto brezplačno, pa srednješolski učbeniški skladi niso obvezni (dijaki in dijakinje morajo za izposojajo plačati letno izposojevalnino). V učbeniške sklade se lahko na podlagi 2. člena Pravilnika o upravljanju učbeniških skladov (Ur. l. RS, št. 74/1994, 21/1197, 43/2002, 65/2007, 37/2010) uvrščajo le potrjeni učbeniki, ki so objavljeni v že prej omenjenih katalogih ZRSS in CPI.

Ker je osnovno šolanje obvezno za vse državljanke in državljane, učbeniki pa so sestavni del šolskega procesa, je s tem obvezen tudi njihov nakup ali izposoja iz učbeniških skladov in morajo biti dostopni vsem (so množična šolska knjiga). S strogo tržnega stališča so učbeniki

nenavadno blago, saj na odprtem trgu načeloma velja, da se na njem kupci odločajo svobodno, nakup učbenikov pa je tako rekoč obvezen in v številnih državah omogoča le omejeno možnost izbire. Ne glede na to, da je za večino učencev učbenik »knjiga s prisilo«, je knjiga namenjena njim. Kot učni vir oziroma učno sredstvo je v rokah učiteljev (tudi staršev) orodje, s katerim poskušajo posredovati učencem čim več znanja in privzgojiti potrebo po znanju kot stilu življenja. Pri poskusih vplivanja na vsebino učbenikov oziroma učnih načrtov zasledimo tudi vplive različnih političnih interesov.

Učbenik je tipična sezonska knjiga, za katero je poleg kakovosti in cene nedvomno najpomembnejši pravočasen izid. Če učbenik ne izide pravočasno, lahko izgubi tako potencialnega kot že znanega kupca uporabnika in s tem prodajni trg, še posebej, če ga prehitijo konkurenca s pravočasnim izidom konkurenčnega učbenika. Nepravočasen izid učbenika vpliva na uspešnost njegove prodaje in s projektom povezanih drugih projektov, kar lahko povzroči resne probleme tudi na drugih področjih delovanja družbe. Na Sliki 41 v Prilogi 2.1 prikažem po mojem mnenju najpomembnejše vzroke in posledice zamud, ki so zelo občutljiva točka tako založnikov kot tudi knjigotržcev.

Kot drugi izdelki imajo tudi učbeniki značilnost, da **je njihova življenjska doba omejena.** Posebnost učbenikov je v postopku njihovega potrjevanja, ki že vnaprej predvidi njihovo življenjsko dobo. Tako kot izid vsake knjige, **predstavlja tudi izid novega učbenika za založniško podjetje veliko tveganje**, pri čemer je tveganje prodaje večje, če gre za učbenike, ki so tiskani v večjih nakladah. Učbeniki namreč zahtevajo precejšnja zagonska sredstva in jih založniki obravnavajo kot pomembne razvojne naložbe. Od drugih zvrsti knjig se, poleg vsebine, trženja, prodaje in njihovega razmerja do države, razlikujejo tudi v načinu uredniške priprave oziroma postopku njihovega nastajanja. Proces izdelave novega učbenika, ki je običajno izvirno avtorsko delo, traja približno od enega do dveh let.

5.2.2 Prodajna cena

Učbeniki se od ostalih knjižnih zvrsti razlikujejo tudi v načinu oblikovanja prodajnih cen (so posebnost tudi glede na druge evropske države). Uredba o oblikovanju cen učbenikov (Ur. l. RS, št. 33/2010) natančno predpisuje način in postopek oblikovanja cen za tiste potrjene učbenike, ki so na trgu edini za posamezen predmet in se na njem pojavljajo prvič (t.i. novi učbeniki) ter za ponatisnjene učbenike, katerih dopolnjena oziroma spremenjena izdaja pomeni pomembno spremembo vsebine. Izvzeti so le tisti učbeniki, ki imajo na trgu učbenikov za isti predmet v določenem razredu, letniku ali programu konkurenco (t.i. alternativni učbeniki), katerih cene lahko založniki oblikujejo svobodno.

Oblikovanje cen učbenikov je bilo sicer do leta 1992 prepuščeno svobodnemu oblikovanju cen na trgu, vendar pa je država julija 1992 (zaradi visokega dviga cen založnikov v letih 1991–1992), cene učbenikov in učnih gradiv z Odlokom o določitvi cen učbenikov in učnih potrebščin (Ur. l. RS, št. 41/1992) zamrznila in te so še danes pod neposrednim nadzorom Vlade Republike Slovenije (v nadaljevanju vlada). Vlada je z Uredbo o določitvi najvišjih cen učbenikov (Ur. l. RS, št. 102/1999) natančno opredelila tudi način in postopek določanja najvišjih cen novih učbenikov, ki na trgu nimajo konkurence, z Uredbo o dajanju soglasij k cenam novih učbenikov (Ur. l. RS, št. 63/1999) pa način in postopek izdajanja soglasij k

njihovim cenam (natančno predpisuje tudi podatke in priloge, ki jih mora vsebovati vloga založnika za pridobitev soglasja). V skladu z Zakonom o kontroli cen (Ur. l. RS, št. 51/2006-UPB1) vlada še naprej izvaja ukrep določitve najvišje cene za navedene učbenike in ohranja nad njimi neposredni cenovni nadzor. Založniki šolskih učbenikov morajo tako pri načrtovanju postopka razvijanja in uvajanja t.i. edinega novega učbenika na trg upoštevati tudi čas, ki ga zahtevata postopka pridobivanja sklepa o potrditvi učbenika in soglasja k ceni novega učbenika.

Iz opravljenih razgovorov z nekaterimi predstavniki slovenskih založnikov ugotovim, da uporabljajo založniki pri oblikovanju prodajne cene učbenika običajno način izračunavanja prodajne cene glede na stroške, imenovan tudi kot »stroški plus«. Za hiter izračun ocene prodajne cene pa marsikateri založnik še vedno uporablja tudi t.i. »metodo multiplikatorjev«, in sicer tako, da proizvodne stroške pomnoži z določenim faktorjem (multiplikator tri na primer pomeni, da tiskarski stroški predstavljajo eno tretjino prodajne cene, drugo tretjino predstavljajo stroški založbe in avtorski honorarji, tretjo tretjino pa rabati). Predloga kalkulacije učbenika v podjetju na splošno in v primeru pridobitve soglasja k ceni (v primeru, če je učbenik edini učbenik na trgu) sta sestavna dela projektne mape publikacije v Prilogi 3.

Stroški izdelave učbenika se delijo na stalne oziroma fiksne stroške, ki so neodvisni od naklade knjig (dela, ki jih je pri proizvodnji knjige potrebno opraviti, ne glede na to, v kolikšni nakladi namerava založba tiskati) in spremenljive oziroma variabilne stroške, ki z večanjem naklade v absolutnem znesku sicer proporcionalno naraščajo, ostanejo pa, preračunani na izvod, enaki (Žnidaršič, 1977, str. 78).

Učbenik je proizvod, za katerega so značilni visoki proizvodni in razvojni stroški, ki so na enoto proizvoda obratno sorazmerni z višino naklade. Založniki učbenikov morajo namreč intenzivno investirati v razvoj, pripravo, proizvodnjo (tj. v pisanje besedil, izdelavo ilustracij, oblikovanje) in evalvacijo vsebine učbenika. Zato bo založnik, ki bo tiskal učbenike v nakladi 30.000 izvodov, le-te na enoto proizvoda proizvedel za skoraj desetkrat nižjo ceno kot založnik, ki bo tiskal v nakladi 3.000 izvodov (nižje kot so naklade, višje morajo biti maloprodajne cene). Povsem poenostavljeno rečeno: če na primer populacija 10.000 otrok uporablja le en učbeniški naslov, je razumljivo, da bo njegova naklada bistveno višja, kot bi bila, če bi imela ista populacija na voljo tri učbenike. Na nižanje naklad vplivajo poleg konkurence tudi demografski in kulturni dejavniki, na katere pa založniki nimajo neposrednega vpliva. Poleg elementov, ki sestavljajo prodajno ceno učbenika, mora založnik pri oblikovanju končne prodajne cene učbenika (pri alternativnih učbenikih) upoštevati tudi druge ekonomske in neekonomske dejavnike, in sicer: kolikšno je povpraševanje po učbenikih, kakšna in kolikšna je ponudba konkurenčnih učbenikov, kakšne so njihove cene, število dejanskih in potencialnih uporabnikov, kje je točka preloma itd.

Učbeniki nastopajo na trgu po enotni ceni, ki jo morajo spoštovati vsi udeleženci v prometu s knjigo. Založnik, knjigarnar ali kateri koli drugi knjigotržec sme knjige prodajati le po ceni, kot jo je določil založnik, in je noben končni uporabnik ne more kupiti po višji ceni. Takšne fiksne cene se v založništvu pogosto imenujejo tudi sistem vzdrževanja cen knjig (Stockman, 2004, str. 49).

Imajo pa založniki, v okviru oblikovanja aktivne politike prodajnih pogojev, tako pri prodaji knjigarnam kot tudi pri neposredni prodaji fizičnim osebam (končnim kupcem), različne

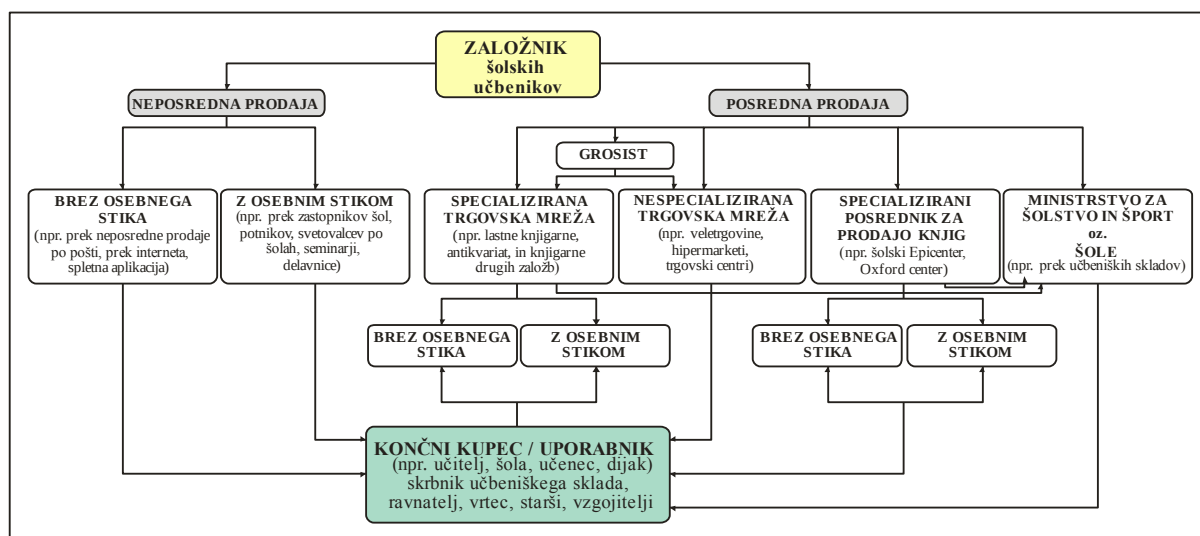
možnosti diferenciacije cen (na primer nižje cene pri predplačilih, pri prodaji na obroke, sejemske popuste ipd.). Pri prodaji knjigarnam se lahko prosto dogovarjajo glede rabatov, rokov plačil ter glede remisijske in komisijske prodaje. S sprejetjem Splošnih pogojev delovanja slovenskega knjižnega trga, objavljenih na spletni strani GZS (2003), morajo biti **cene odtisnjene na ovitku oziroma na hrbtni strani vsake knjige**.

Cene učbenikov so bile vedno in so še vedno predmet različnih polemik in pomembno politično vprašanje. Država je, zaradi splošnega mnenja, da so cene učbenikov previsoke, v letih od 1994 do 1996, v okviru procesa (programa) zagotavljanja dostopnosti učbenikov in učnih gradiv, pod okriljem Ministrstva za šolstvo in šport RS, začela z načrtnim oživljanjem oziroma postopnim ustanavljanjem učbeniških skladov na osnovnih šolah, od leta 1997 pa tudi na srednjih šolah. Starši učencev in dijakov so najprej plačevali t.i. obrabnino v višini ene tretjine cene učbenika, danes pa je izposoja učbenikov v osnovnih šolah brezplačna, v srednjih šolah pa so učbeniki dostopni še vedno ob plačilu izposojevalnine.

5.2.3 Prodajna (tržna) pot

Učbeniki niso primerni za prodajo po vseh prodajnih poteh. **Šolski založniki uporabljajo na poti od založnika do končnega kupca** (starši, učitelji, vzgojitelji, šola) **oziroma končnega uporabnika** (učenci, dijaki, učitelji) **posredne in neposredne prodajne poti, pri čemer se slednje velikokrat med seboj dopolnjujejo.** Sistem možnih posrednih in neposrednih tržnih povezav prikažem na Sliki 9.

Slika 9: Prodajne poti učbenika (na poti od založnika do uporabnika)



Z odločitvami o izbiri prodajnih poti založniki vplivajo tudi na druge instrumente trženja in posledično tudi na uspeh prodaje. **Med posredne prodajne poti** uvrščam specializirane trgovinske mreže za prodajo na drobno (na primer mreže knjigarn, ki so v lasti založb in manjše samostojne knjigarne, antikvariati, specializirani posredniki za prodajo knjig) in nespecializirane trgovinske mreže za prodajo na drobno, ki se ukvarjajo tudi s prodajo knjig, tj. drugo trgovinsko mrežo (na primer hiper marketi, veleblagovnice). **Neposredne prodajne poti** delim na neposredno prodajo s potencialnim kupcem/uporabnikom ob osebni stiku (prek prodajne organizacije potnikov, ki obiskujejo knjigarne in papirnice, prek promotorjev in svetovalcev na

predstavitvah učbenikov na seminarjih in delavnicah, prek zastopnikov, ki obiskujejo šolske knjižnice, prek prodajalcev komercialistov, ki sprejemajo naročila v pisarni) in neposredno prodajo s potencialnim kupcem brez osebnega stika (po pošti, preko interneta, spletnih aplikacij in portalov, kot so na primer oglasne deske, sodelovanje v forumih, diskusijskih skupinah).

Menim, da ima pomembnejšo vlogo v prometu z učbeniki neposredna prodajna pot, tj. brez posredovanja trgovinskih organizacij neposrednim končnim uporabnikom, med katere štejemo tako fizične osebe (učitelji, vzgojitelji, profesorji, knjižničarji, učenci, dijaki, idr.) kot pravne osebe (šole, vrtci, knjižnice, knjigarne idr.), in sicer preko raznih predstavitev zgibank, prek osebne prodaje preko za to posebej izurjenih svetovalcev po šolah, na raznih predstavitvah, izobraževalnih seminarjih, zborovanjih, študijskih skupinah, srečanjih (v večini primerov so to učitelji praktiki, ki učbenike, ki jih promovirajo tudi uporabljajo in poslovodje knjigarn, katerih namen je prenašanje in zbiranje informacij). Vse večjo vlogo pridobiva tudi elektronsko poslovanje, ki omogoča nagovarjanje večjega števila potencialnih uporabnikov (v primerjavi s seminarji) ter hitrejšo in preprostejšo distribucijo. Naročeno blago prek interneta je namreč, zahvaljujoč hitri pošti in novim oblikam dostave, lahko pri kupcu že v nekaj urah (Devetak & Vukovič, 2002, str. 147–148). Pomemben kupec učbenikov je z vzpostavitvijo učbeniških skladov poleg šol in šolskih knjižnic postala tudi država.

5.2.4 Tržno komuniciranje

Šolski založniki so usmerjeni v povsem druge tehnike in načine trženja, kot jih uporabljajo založniki drugih knjižnih zvrsti. Zavedajo se, da njihov prodajni uspeh ni odvisen le od kakovosti (ali cene) izdelka, ampak v veliki meri tudi od tega, koliko uporabnikov bodo v to kakovost prepričali. Glede na to, da končni kupec ni tisti, ki sam odloča, kaj bo kupil, morajo biti tudi tehnike trženja učbenikov drugačne kot pri »navadnih« knjigah. Svoja prizadevanja zato ne usmerjajo neposredno na končnega kupca, ampak na učitelje in šole, saj ti s svojim mnenjem in odločitvami, kaj bodo pri pouku in učenju uporabljali oni in učenci, posredno, a odločilno vplivajo na nastanek in prodajo učbenikov. Natančneje rečeno, »če želi založnik na trgu učbenikov premagati svoje tekmece, to lahko stori le tako, da o kakovosti svojega izdelka prepriča tiste posameznike, ki v svojem pedagoškem okolju s svojim ugledom najbolj odločilno vplivajo na mnenja svojih kolegov« (Kovač & Kovač Šebart, 2003, str. 46) in povratno: da učbenik sproti evalvira in vanj vnaša tisto, kar ti posamezniki označujejo kot potrebno in koristno za pouk in učenje.

Na podlagi sistematičnega proučevanja in podrobnejšega analiziranja tržno-komunikacijskega spleta, ki ga uporabljajo šolski založniki doma in v svetu, sem pripravila kratek povzetek ugotovljenega, kar v nadaljevanju predstavim kot **učbeniški tržno-komunikacijski splet**.

Šolski založniki uporabljajo skoraj vse oblike, ki jih zajema splošno **oglaševanje**. Odločajo se med uporabo različnih medijev in instrumentov. Običajno predstavljajo založniki učbenike v splošnih informativnih in strokovnih časopisih in revijah (zlasti v tistih, ki so namenjeni učiteljem in drugim strokovnjakom s področja izobraževanja ter učencem in dijakom). Pojavljajo se tako s klasičnimi oglasi kot tudi z objavami recenzij učbenikov, s pozitivnimi mnenji, dobrimi izkušnjami praktikov, priporočili itd. V manjši meri oglašujejo založbe tudi po radiu in televiziji, veliko raje pa aktivno sodelujejo v raznih izobraževalnih programih.

Najpogostejše orodje **neposrednega trženja**, po katerem posegajo šolski založniki, je običajno direktna pošta, pri čemer želijo doseči čim večje število obstoječih in potencialnih uporabnikov. Večina založniških hiš ima organizirane tudi klicne centre in vzpostavljeno elektronsko trženje.

Precejšnjo pozornost namenjajo tudi področju **pospeševanja prodaje**. Z raznimi ukrepi kratkoročno spodbujajo, motivirajo in usmerjajo tako knjigarne kot tudi končne porabnike k pravočasnemu nakupu šolskih gradiv ter usmerjajo pozornost na prodajna mesta, z namenom, da bi bil izdelek kar najbolj opazen. Med najbolj pogosto uporabljenimi instrumenti pospeševanja prodaje so: sodelovanje založnikov na knjižnih sejnih doma in v tujini, pošiljanje t.i. oglednih in recenzijskih izvodov šolam in šolskim knjižnicam, oskrbovanje uporabnikov z informacijami o novostih in ponatisih v oblikah prospektov, zgibank, plakatov, katalogov itd., obveščanje o predstavitvah in srečanjih z avtorji učbenikov, delavnicah, demonstracijskih urah. Zaradi omejenih sredstev in velikega števila publikacij pogosto uporabijo le nekaj ukrepov ali denarja za pospeševanje prodaje. Raje se odločajo za razne denarne prispevke šolam (na primer za izvedbo kakšnega šolskega izleta) ali kot finančno pomoč oziroma pomoč v obliki knjižnih daril.

Eno temeljnih dejavnosti predstavljajo **stiki z množičnimi občili, njihovimi predstavniki in novinarji** ter redno in sistematično obveščanje vseh občil, ki se ukvarjajo predvsem s šolskim in kulturnim področjem. Precejšnjo pozornost namenjajo založbe tudi ohranjanju rednih stikov s šolami, v katerih jih redno (bodisi pisno ali ustno) seznanjajo z novostmi, načrtovanimi predstavitvami, srečanji idr. Ob predstavitvah pomembnejših knjig ali pomembnejših dogodkov se običajno skliče tiskovna konferenca, na katerih se udeležencem razdeli tudi ustrezno informativno gradivo. Kot obliko in možnost odnosov z javnostmi navajam tudi recenzije knjig. Založniki objavljajo tudi druge vrste informacij o knjigah (na primer intervjuje z avtorji ali uredniki, odlomke, komentarje), vedno več tudi v elektronski obliki (prek raznih internetnih spletnih strani za klube učiteljev in v t.i. klepetalnicah).

Menim, da predstavlja možnost aktivnega sodelovanja učiteljev na raznih predstavitvah in delavnicah, pri evalvacijskih raziskavah ali pri pisanju učbenikov, eno pomembnejših oblik tržnega komuniciranja šolskih založnikov. Kovač in Kovač Šebart (2003, str. 46) označujeta slednje celo kot osnovno obliko »stikov z javnostmi«. Učinek »dobrega glasu, ki seže v deveto vas«, je pomemben promocijski pospeševalec, ki v sorazmerno kratkem času obišče večino slovenskih učiteljic in vzgojiteljic, posledično pa se to pozna tudi v uspešnosti prodaje izdelka. Lahko govorim tudi o osebni prodaji ali celo publiciteti, saj se ponavadi ob takšnih založniških dogodkih pojavljajo govorice, posredovana so priporočila, založbe pa si s tem ustvarjajo lastno podobo. Čeprav so predstavitve učbenikov na videz namenjene vsebinskemu seznanjanju učiteljev z učbeniki ter uvajanju učiteljev za delo z njimi, so posredni učinki predvsem tržne narave, saj skušajo uporabnika navezati na določen učbenik oziroma ga prepričati o njegovi kakovosti. Takšno početje pa je že bližje lobiranju, kot pa klasičnemu oglaševalskemu trženju, zato se pogosto uporablja kar zveza stikov z javnostmi.

Založniki šolskih učbenikov uporabljajo tudi več poti in tehnik **osebne prodaje**. Nekaj teh podrobneje proučim in povzetke prikažem v Tabeli 12 v Prilogi 2.2. Vsak od neposrednih prodajalcev je na vseh navedenih ravneh v neposrednem stiku s potencialnimi kupci in uporabniki učbeniškega gradiva. Njihov skupni namen je informiranje potencialnih uporabnikov ter pridobivanje informacij. Največ pozornosti namenjajo založbe organizaciji in izvedbi raznih

oblik seminarjev, simpozijev, delavnic, demonstracij učnih ur idr., s katerimi želijo seznaniti in prepričati učitelje o kakovosti določenega učbenika. V to obliko vlagajo veliko sredstev, časa in energije (tako na primer na seminarjih ponujajo nižje cene učbenikov, lahko jih podarjajo učiteljem tudi brezplačno v trajno last). Učitelje in skrbnike učbeniških skladov obiskujejo po šolah tudi zastopniki založb, ki jih založbe različno poimenujejo (svetovalci, promotorji, poverjeniki), predpogoj za njihovo uspešno delo pa je, da jih založniki pravočasno oskrbijo z vsemi potrebnimi informacijami in podatki o publikacijah, ki jih založba pripravlja.

Pomembno vlogo pridobiva tudi **internet** (kot nov medij, nova prodajna pot, temelj novega poslovanja). Najpogosteje se pojavlja kot nosilec vsebin (založniki predstavljajo vsebine svojih učbenikov, seznanjajo in objavljajo novosti, razvijajo tematske internetne strani, oblikujejo spletne forume idr.) in kot medij za prodajo učbenikov. Učbeniki so namreč izdelek, ki ga je mogoče natančno predstaviti, hkrati pa tudi ni tako drag, da bi si ga morali ogledati v živo in ga preizkusiti. Učbeniki so tudi pravih dimenzij za dostavo po pošti.

Kakšen tržno-komunikacijski splet bo založnik oblikoval in katere aktivnosti bo vanj vključil je odvisno tudi od finančnih sredstev, ki jih imajo tržniki na voljo za izvedbo takih promocijskih akcij. Menim, da bi morale vse načrtovane trženjske aktivnosti sloneti na predhodnih tržnih raziskavah in predlagam, da založniki oziroma njihove ustrezne službe, poleg vnaprej dobro pripravljenega načrta promocijskih aktivnosti, analizirajo tudi učinkovitost njihovih izvedb, kajti le tako se lahko realno ocenijo stroški in koristi, ki jih te prinašajo.

5.3 Življenjski cikel učbenika

Tudi učbeniki imajo omejeno življenjsko dobo, ki jo v magistrskem delu povežem s postopkom potrjevanja učbenikov. Da namreč knjiga postane učbenik, jo mora predhodno za določeno obdobje potrditi pristojni strokovni svet, kar tudi nekako določa njegovo življenjsko dobo. Pomembna značilnost učbenika, s katero sta povezana pravočasen izid in njegova pravočasna postavitev na prodajne police, je tudi časovna omejitev prodaje. Slednja se namreč izvaja v glavnini v poletnih mesecih (od aprila, ko se začne za založnike zbiranje prednaročil, do konca meseca septembra), zato štejem učbenik med tipične sezonske knjige. V nadaljevanju predstavim faze življenjskega cikla učbenika glede na v delu podano teorijo.

Razvoj učbenika in njegovo uvajanje na trg opredelim kot temeljno fazo v življenjskem ciklu učbenika. Menim, da predstavlja uvajanje novega učbenika na trg eno najbolj občutljivih točk prodajne strategije in vsebuje največ tveganja (pomembna je tako za uspešnost proizvodnje in prihodnji razvoj kot tudi za prodajo učbenika). Glavna naloga založbe v tej fazi je obveščanje najširšega kroga potencialnih uporabnikov o novem učbeniku (tj. tistih, ki odločajo o njegovem izboru) na najbolj učinkovit način z namenom, da jih prepriča o kakovosti in njegovih prednostih glede na konkurenco. Pomembno vlogo v tej fazi imajo aktivnosti tržnega komuniciranja, ki morajo biti skrbno in premišljeno načrtovane, saj običajno povzročajo visoke stroške.

O **rasti prodaje** govorim takrat, ko intenzivnost prodaje doseže raven, na kateri začne nov učbenik prinašati dobiček. To je obdobje, v katerem ugotovimo, ali je bil nov učbenik pravilno načrtovan, pripravljen in tržen skladno s potrebami na učbeniškem trgu. Stroški tržnega komuniciranja se zmanjšujejo, rastejo pa predvsem tisti stroški, ki so povezani s prodajo in pospeševanjem prodaje.

V **fazi zrelosti** prodaja sicer raste, vendar pa je njeno rast vedno težje dosegati. Čeprav je z uvedbo učbenika na trg večji in pomembnejši del založba že opravila, mora nadaljevati z intenzivnimi akcijami tržnega komuniciranja (stroški zopet naraščajo) v smeri ohranjanja in negovanja stikov ter v pridobivanju novih uporabnikov.

V **fazi zasičenosti trga** (ki jo imenujem tudi faza konkurence in konkurenčnih učbenikov), povpraševanje po učbeniku (in z njim tudi njegova prodaja) začne upadati. Takrat mora založba zmanjšati vse prodajne in trženjske aktivnosti. Sledi **faza odmiranja prodaje in umika s trga**, ki predstavlja v založništvu učbenikov posebnost. Ko namreč učbeniku dokončno poteče potrditev, ga mora založnik umakniti s trga in poskrbeti za izvedbo njegovega fizičnega uničenja. S to fazo nastanejo predvsem stroški odpoklica iz knjigarn in uničenja celotne zaloge.

5.4 Proces ravnanja s projektom na primeru razvoja in uvajanja novega učbenika

Veliko tistih, ki učbenik v šoli uporabljajo, in celo tistih, ki učbenike ocenjujejo, ne ve kako ti nastajajo in kaj vse je potrebno, da knjiga postane učbenik. Večino besedil oziroma raziskav, ki se ukvarjajo z učbeniki, z njihovo vlogo ali kakovostjo, opisuje učbenike zgolj kot že končane izdelke, katerih pot se začne, ko so ti na policah knjigarn ali še pogostejše, ko postanejo del pouka. Vendar pa učbenik do takrat naredi že dolgo pot, od katere je v veliki meri odvisno kakšen je kot končni izdelek. Kljub razlikam v delu posameznih založb, razlikam v nastajanju učbenikov in v različnih pogledih strokovnjakov **je nastajanje učbenika v vsakem primeru dolgotrajen in zapleten proces, za katerega je treba veliko različnega znanja in izkušenj mnogih strokovnjakov ter precejšnja sredstva**. Dessauer (1994, str. 93) pravi, da pot od ideje do končane knjige traja praviloma dve leti.

5.4.1 Proces razvoja in aktivnosti v razvoju novega učbenika

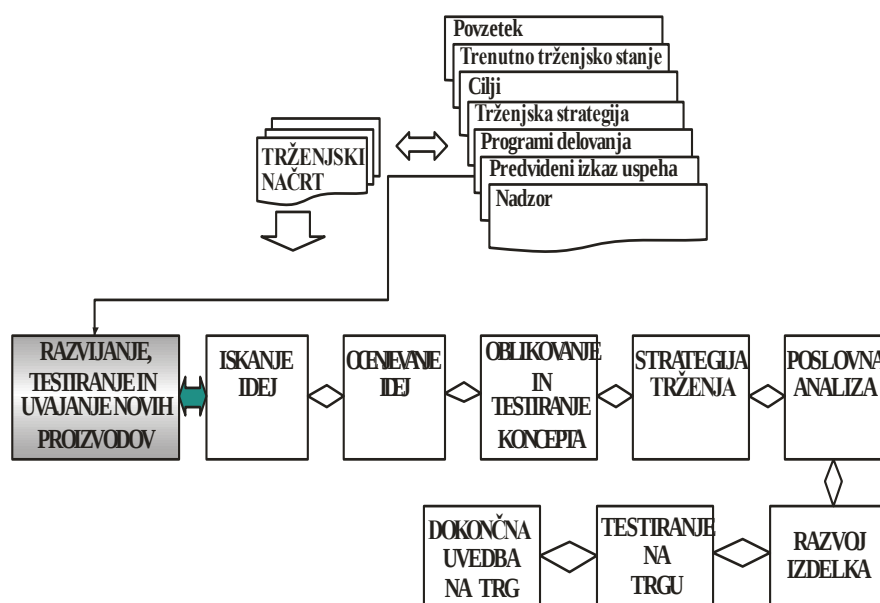
Založbe so pri odločitvah o tem, kako bodo njihovi učbeniki nastajali, relativno svobodne. Pri proučevanju, analiziranju in opisovanju procesa nastajanja novega učbenika izhajam iz teoretskih osnov postopka razvijanja, testiranja in uvajanja novih izdelkov, kot je opisan v prvem poglavju magistrskega dela. Proces prikažem na Sliki 10 na strani 72, kjer izhajam iz Kotlerjevega modela, ki sem ga priredila na predmet mojega proučevanja. Povzetke analiziranega in ugotovitve, ki predstavljajo tudi osnovo mojega nadaljnjega dela, opišem v nadaljevanju.

Proces razvoja novega učbenika se začne z **iskanjem idej za nove publikacije** (poleg predlogov za prenove in ponatise že obstoječih učbenikov). Idejo za nov učbenik lahko predlaga urednik, glavni urednik, direktor, tržnik, avtor (ki lahko kot predlogo pošlje že izdelan rokopis), lahko pa poda pobudo tudi oddelek za razsikave in razvoj. Slednji ima na podlagi opravljenih empiričnih raziskav in spremljanja prakse, dober vpogled v to, kakšne so potrebe po novih učbenikih, kakšna je kakovost že obstoječih in kakšne so želje učiteljev, praktikov in nenazadnje tudi učencev in dijakov. Vse potencialne osnovne ideje se zberejo v t.i. uredniškem planu/programu, kjer so navedeni tudi vsi osnovni podatki o novem učbeniku (naslov učbenika, ime in priimek avtorjev, predvideni datum izida, predvidena naklada, naslov konkurenčnega učbenika).

Sledi analiziranje in podrobnejše proučevanje predloga uredniškega programa in **ocenjevanje posameznih idej**, ki mu sledi presojanje o nadaljnji obravnavi. Predlog se lahko sprejme, lahko se ga prestavi na kasnejše obdobje ali zavrže. Če je predlog znotraj uredniškega programa

sprejet, je prva naloga urednika, da presodi strokovno in tržno primernost predloga za bodoči učbenik. Po opravljeni oceni rokopisa in konkurence se ponovno razsoja o uvrstitvi novega učbenika v izvedbeni načrt založbe oziroma v založniški program, od koder obstajata naprej dve možni poti. Predlagani naslov novega učbenika se lahko sprejme ali pa se naroči podrobnejša raziskava trga in se v nadaljevanju na osnovi njenih izsledkov dokončno razsodi o uvrstitvi bodočega učbenika v izvedbeni načrt založbe. Na tej točki se določi še okvirni koncept, proračun, sodelavce, datum izida, osnovne parametre in urednik, ki bo skrbel za njegov nastanek.

Slika 10: Razvijanje, testiranje in uvajanje novih proizvodov (prirejeno po Kotlerju)



Oblikovanje do podrobnosti izdelanega koncepta je korak, ki sledi. Koncept oziroma njegov osnutek pripravi običajno urednik, ki se mu v nadaljevanju poleg načrtno izbranih piscev gradiv pridružijo še recenzentje, lektorji, praktiki in ostali sodelavci. Pri izboru sodelavcev mora biti urednik skrajno previden, natančen in strokoven, saj je od izbora udeležencev v veliki meri odvisna kakovost nastajajočega učbenika. Če avtorji pristanejo na sodelovanje, je v nadaljevanju njihova prva naloga, da natančno razdelijo učno snov na poglavja, podpoglavja in manjše enote ter pripravijo kazalo z jasno hierarhijo razdelkov. V skladu s sprejetim konceptom pripravijo tudi poskusno poglavje, ki ga oddajo v konceptualni pregled najprej uredniku, ta pa v nadaljevanju tudi preostalim sodelujočim. Sledi **faza testiranja** poskusnega poglavja. V primeru prejetih pozitivnih ocen postane gradivo pripravljeno za pisanje rokopisa. Od te točke dalje so avtorji relativno samostojni, pri čemer urednik ves čas spremlja nastajanje gradiva in je med pisanjem avtorjem na voljo za kakršnokoli pomoč.

Vzporedno z iskanjem in ocenjevanjem idej za nastanek novega učbenika ter razvijanjem njegovega koncepta, potekajo vzporedno aktivnosti, ki jih izvajajo prodajni in trženjski oddelek, oddelek razvoja in raziskav ter plansko analitska služba, ki delujejo običajno znotraj založbe in ki med drugim pripravljajo trženjsko in razvojno **strategijo uvajanja novega učbenika na trg**. Pomembno vlogo ima tako raziskava učbeniškega trga in predmetnega področja, v katerega bo umeščen nov učbenik, kot tudi razne **poslovne analize**. Ta korak razvoja običajno v slovenskih založbah ni posebej izpostavljen in menim, da bi mu morale založbe namenjati večjo pozornost.

V stopnji razvoja preide učbenik iz opisa v fizično obliko. Menim da spada razvoj učbenika med zahtevnejše stopnje v procesu nastajanja učbenika, ki lahko traja različno dolgo (odvisno od avtorjev in pisanja rokopisa, vsebine dela in narave učbenika). Vzporedno z nastajanjem rokopisa nastaja tudi slikovno gradivo, tipične strani učbenika in naslovnica. Temu sledi recenzentski in strokovni pregled gradiva, uredniški pregled ocen in vnos popravkov ter urejanje gradiva pred lektorskim pregledom. Ko je pripravljena končna verzija učbenika, jo urednik s tehničnim urednikom še enkrat pregleda, doda kolofon ter obvesti glavnega urednika, da je gradivo pripravljeno za predajo v prelom. Vzporedno se pripravi tudi vse potrebno za potrditev gradiva na pristojnem strokovnem svetu. Znotraj tega dela procesa je potrebno odgovoriti tudi na vprašanja glede vezave učbenika, velikosti in obliki črk v besedilu, števila vrstic, širine stavka, velikosti naslovov in podnaslovov ipd. Po opravljenem prelomu sledi ponoven uredniški pregled gradiva, ki mu sledi dokončna priprava za tisk.

Testiranje učbenika na trgu (na terenu) predstavlja zelo pomembno fazo v procesu razvoja in uvajanja novega učbenika na trg. Šolski uredniki, v nasprotju s kolegi iz drugih založniških področij, preverjajo, poleg že predhodnega testiranja koncepta in poskusnega poglavja, uporabnost učbenika že pred njegovim tiskom (na primer ga dajo v poskusno uporabo za eno leto, pri naslednji izdaji pa poskrbijo za odpravo napak in pomanjkljivosti). Učbenik mora biti objekt nenehnega preverjanja. Metode preverjanja so sicer lahko zelo različne, najpogosteje pa založnik izbere skupino učiteljev, ki skupaj z avtorji in urednikom simulirajo pouk v razredu.

Uvajanje učbenika na trg se izvaja skladno z vnaprej pripravljeno trženjsko in razvojno strategijo uvajanja učbenika na trg. Poseben poudarek je namenjen brezhibnemu izvajanju načrtovanih promocijskih aktivnosti za učbenike, saj je od njihove izvedbe odvisna tudi njegova prodajna uspešnost. Ko je učbenik enkrat v prodaji je treba spremljati njegovo prodajo in uporabo v šolah, rezultati analiz in poročil pa lahko predstavljajo dobro osnovo za nadaljnje odločitve glede ponatisov, izboljšav gradiv idr. Pri tem se založniki opirajo na empirične raziskave, pripombe ali predloge učiteljev praktikov ali drugih, ki učbenike uporabljajo ali pa učbenike z leti le posodablajo v vsebinskem in tehničnem smislu (jih na primer dopolnijo z novimi spoznanji stroke ali jim dodajo nekatera učna sredstva, avdio ali video gradivo ipd.).

5.4.2 Razvoj novega učbenika kot projekt

Razvoj vsakega novega založniškega izdelka, bodisi da gre za leposlovno knjigo, učbenik, zgoščenko, priročnik ali za nov izdelek, priredbo, prenovu, ponatis **lahko razumemo kot projekt**. Za prikazovanje učbeniškega projekta uporabim model, ki temelji v osnovi na Dinsmorjevem modelu proučevanja življenjskega cikla projekta.

V magistrskem delu predlagani model razdelim na **začetno/konceptualno fazo** (kjer poleg izdelave celotnega koncepta vključim tudi delno planiranje projekta), **razvojno fazo** (vključim podrobnejše planiranje oziroma načrtovanje projekta ter testiranje), **fazo izvedbe** (uveljavljam založniški projekt) ter **zaključno fazo**. Posamezne faze so podrobneje opisane v nadaljevanju.

Proces nastajanja novega učbenika prikažem na Sliki 36 v Prilogi 2.1. iz katere so razvidna tudi povezave in skupna stičišča med stopnjami v procesu razvijanja in uvajanja novega učbenika ter fazami in aktivnostmi, potrebnimi v procesu njegovega nastajanja. Slika se navezuje tudi na Tabelo 15 v Prilogi 2.2, kjer podrobneje navedem potrebne aktivnosti v učbeniških projektih po

nosilcih, vseh in rezultatih procesa. Do njih sem prišla na podlagi natančne analize procesa nastajanja novega učbenika in njegove členitve na naloge in aktivnosti.

Projekti novih učbenikov se lahko pojavljajo bodisi kot samostojni projekti ali kot sestavni deli (tj. podprojekti kombiniranih gradiv). Vse aktivnosti, ki jih v okviru posameznih faz v nadaljevanju poskušam podrobneje predstaviti (nekatero bolj, druge manj), se nanašajo na primer novega učbenika kot samostojnega projekta. Dejavnost zalaganja učbenikov deluje, glede na to, da je prvenstveno usmerjena na institucionalni trg izobraževanja, predvsem na enoletnih in dvoletnih projektih. Ker so učbeniki (tako novi kot tudi njihovi ponatisi) namenjeni podpori izobraževalnega procesa v šolah, so roki za njihovo pravočasno izdajo ključnega pomena.

V Tabelah 17 in 18 v Prilogi 2.2 predlagam časovni plan poteka razvoja novega učbenika in ključne roke za izvedbo najpomembnejših aktivnosti pri nastajanju učbenikov na splošno, zahtevnejših učbeniških projektov in na praktičnem primeru razvoja novega učbenika (določitev rokov je pomembna tudi z vidika vnosa v računalniški program). Ker spada obravnavani primer novega učbenika med zahtevnejše dvoletne projekte, ki ima na trgu močno konkurenco in zahteva pospešene predhodne promocijske aktivnosti, je nujen premik ključnih datumov, s katerimi so povezane ključne aktivnosti.

5.4.3 Začetek projekta

Izvajanje projekta začnem z njegovo formalno potrditvijo. Natančna in jasna postavitev ciljev, imenovanje projekta in njegov kratek opis, določitev ravnatelja in članov projektnega tima, končnega roka izvedbe, časovnih mejnikov in vmesnih rezultatov, izračun predvidenih stroškov ter okvirna določitev razpoložljivih finančnih in kadrovskih virov predstavljajo prve korake začetne faze. V pomoč projektne ravnatelju za ta namen predlagam in oblikujem nekaj osnovnih obrazcev, ki jih vključim v projektno dokumentacijo v Prilogi 3.

Naloga in cilj v delu obravnavanega primera je izpeljava projekta novega učbenika v predvidenem roku, ob najnižjih (vsaj sprejemljivih) stroških ter strokovni in kakovostni vsebinski in tehnični pripravi učbenika (prejetje sklepa o potrditvi učbenika pristojnega strokovnega sveta). Idejo o novem učbeniku, ki naj bi konkuriral obstoječemu konkurenčnemu učbeniku že uveljavljenega in priznanega avtorja, poda vsebinski urednik po predhodni preučitvi učnih načrtov. Idejo, ki zahteva dobro presojo strokovnjakov ter natančno proučitev vseh prednosti in slabosti njegove izdaje, ocenjujem za zelo tvegano. Predpostavim da se zastavljeni cilj oziroma optimizacija založniškega procesa lahko doseže z organizacijskimi spremembami v smeri uvajanja novega, projektnega načina dela in s spremembami na informacijsko-tehnološkem področju z uvedbo informacijske rešitve.

V magistrskem delu obravnavani učbeniški projekt uvrščam med zahtevne, kompleksne, strateško pomembne projekte (uspešnost dolgoročnega razvoja družbe) z neposredno ekonomsko uspešnostjo (želimo ustvariti prihodek, dobiček in sredstva za nadaljnji razvoj), z dokaj visoko stopnjo rizika, ki zahteva tudi sodelovanje zunanjih strokovnjakov, specialistov na svojih področjih (mešani projekt). Čeprav je nov učbenik sestavni del učbeniškega kompleta, ga v delu obravnavam kot samostojen projekt, tj. popolnoma nov učbenik, ki ima na trgu zelo uspešno »alternativo«. Uvrščam ga med razvojne in trajnejše projekte (daljša doba uporabnosti) ter med izvirna slovenska dela.

Med pomembnejše pogoje za uspešnost projekta uvrstim: izredno dobro premišljeno zasnovo, unikatnost koncepta, pravilen izbor avtorjev in ključnih sodelavcev na projektu, kakovostno sestavo projektnega tima, odlične povezave z zunanjimi institucijami (predvsem glede strokovnosti priprave in kakovostne izdaje), odlično zastavljene in izvedene promocijske aktivnosti, pravočasno oddajo rokopisa, sklepnega poročila in izjav lektorja in recenzentov Komisiji za učbenike, pravočasno potrditev učbenika ter pravočasno oblikovanje prodajne cene.

Eden izmed pogostejših vzrokov zamud pri založniških (učbeniških) projektih so tudi opravila, ki jih posamezniki »pozabijo« narediti ali pa sploh niso vedeli, da jih morajo narediti. Slednje velja predvsem pri tistih projektih, katerih člani projektnega tima so »novinci«, ki prvič sodelujejo pri razvoju založniških (učbeniških) izdelkov oziroma/in ki se prvič soočajo s projektnim ravnanjem. Zato priporočam, da se v okviru faze planiranja projekta najprej skrbno opredeli vse potrebne aktivnosti in opravila v procesu nastajanja novega učbenika/projekta (kaj je treba opraviti za dokončanje projekta, kdo je za to zadolžen, kdaj naj se posamezno opravilo izvede in v kolikšnem času), pripravi dober načrt kadrovskih virov, kakovostno oceni stroške in izdela transparenten časovni pregled trajanja posameznih opravil.

5.4.4 Proces planiranja projekta in projektni plan

Menim, da predstavljata proces planiranja projekta in izdelava projektnega plana najboljše deli izvajanja založniških projektov in spadata med najpomembnejše funkcije ravnanja učbeniških projektov. Pomembno je, da se že pred začetkom izvedbe učbeniškega projekta naredi seznam opravil oziroma določi potrebne aktivnosti in njihovo povezanost (opis in zaporedje izvajanja), čas trajanja opravil, opredeli izvajalce oz. udeležence ter njihovo odgovornost in razjasni morebitno problematiko stanja. Poleg upoštevanja izkušenj (dobih ali slabih, svojih ali od koga drugega) in pridobljenih informacij o podobnih, že izvedenih založniških projektih predlagam, da pri omenjeni aktivnosti sodelujejo z ravnateljem projekta tudi člani projektnega tima. Informacije o izvajanju podobnih založniških projektov bi lahko ravnatelj projekta pridobil tudi od svetovalcev v kolikor bi jih založba najela za pomoč (na primer pri izvedbi kakšnega večjega, zahtevnejšega, kompleksnejšega, dolgotrajnejšega projekta).

5.4.4.1 Členitev procesa nastajanja novega učbenika, faze in aktivnosti

V procesu razčlenjevanja in analiziranja procesa nastajanja založniških izdelkov ugotovim, da se le-ti med seboj razlikujejo predvsem na nižjih nivojih aktivnosti (na primer razgradnja aktivnosti tvorjenja vsebine, postopek oblikovanja cen). Na podlagi razgovorov s strokovnjaki z različnih področij (vsebinskimi in tehničnimi uredniki, tržniki, razvojniki) pripravim popis aktivnosti (po nosilcih, vseh in rezultatih procesa), ki so potrebne za nastanek najbolj kompleksnega založniškega projekta (glej matriko v Tabeli 14 v Prilogi 2.2) ter posebej za nastanek učbeniškega projekta (glej matriko v Tabeli 15 v Prilogi 2.2).

Pri analiziranju, členitvi in opisovanju poteka procesa nastajanja novega učbenika sledim postopku razvijanja, testiranja in uvajanja novih izdelkov, ki prehaja v zaporedju od iskanja in ocenjevanja idej za nov učbenik, do oblikovanja predloga novega učbenika v uredniški in založniški program, prek razvijanja in nastajanja koncepta in poskusnega poglavja ter njegovega testiranja, do nastanka rokopisa in tehnične izdelave učbenika. Seveda ob predpostavki predhodnega in vzporednega potekanja aktivnosti priprave poslovnih analiz, analiz konkurenčnih

izdelkov in analiz možnosti za uspeh na trgu, izvajanja vnaprej določene razvojne strategije uvajanja učbenika na trg ter načrtovanja trženjskih in prodajnih aktivnosti, spremljanja izvedenega in analiziranja poslovnega uspeha.

Oblikujem tudi tabelo (glej Tabela 16 v Prilogi 2.2, ki se od Tabele 15 v Prilogi 2.2 razlikuje le v prikazu aktivnosti znotraj posameznih faz oziroma v njihovem združevanju), v kateri sistematično prikažem seznam vseh potrebnih aktivnosti za nov založniški (učbeniški) projekt, njihove nosilce, predvideno dolžino njihovega trajanja in pogoje, ki morajo biti izpolnjeni za nadaljevanje prihodnjih aktivnosti. Izhajam in opredelivke, da so **aktivnosti vsebinsko in časovno zaokrožene faze nastajanja novega učbenika, kjer je vsaka aktivnost vzorčno povezana s prejšnjimi in naslednjimi aktivnostmi, med katerimi veljajo predpisani odnosi** (na primer tisk se lahko začne šele, ko so izdelane plošče za tisk in nič prej – izvedba aktivnosti priprave plošč za tisk tako pogojuje začetek aktivnosti tiska). Pri tem je rezultat otipljiv izdelek (na primer rokopis za oddajo pristojnemu strokovnemu svetu ali gradivo, pripravljeno za oblikovanje in tehnično pripravo tiska), stopnjo izvedbe vsake aktivnosti in napredovanje projekta pa je potrebno nenehno spremljati in nadzorovati. Med navedenimi aktivnostmi je pet nalog takšnih, ki jih v delu štejem za mejnike (odobritev, potrditev in prijava uredniškega projekta, izdelava poskusnega poglavja, izdelava rokopisa in sklepnega poročila za oddajo Komisiji za učbenike, izdelava vzorca za tisk, izdelava publikacije). **Prisotnost mejnikov je pomembna zaradi precedenčne analize, saj postavlja pogoj za več ostalih aktivnosti oziroma prelome z vidika pričetka novih faz.**

Tabeli 15 in 17 v Prilogi 2.2 predstavljata izhodiščne podatke za vnos v računalniški program za v magistrskem delu obravnavani primer ter za oblikovanje poslovnega in delovnih procesov, kar je razvidno tudi iz projektne datoteke na priloženi zgoščenki.

5.4.4.2 Planiranje časa, kadrov in sredstev

Na podlagi predlaganih faz in strukturiranih skupin aktivnosti ter določitve njihovega zaporedja sledi za vsako aktivnost najprej ocena njihovega trajanja in opredelitev sodelujočih pri izvajanju posameznih aktivnosti. Zavedam se, da predstavlja medsebojno logično povezovanje opravil enega pomembnejših elementov izhodiščnega načrta, saj ravno te povezave, skupaj s trajanjem posameznih opravil, določajo, koliko časa bo projekt dejansko trajal in katera opravila so kritična (kritičnih opravil projektni tim ne sme preseči, če ne želi podaljšati trajanja celotnega projekta). Pomeni pa tudi to, da lahko postane projektni načrt, zaradi nelogične povezave opravil, neuresničljiv. V projektu je običajno sicer tudi nekaj nekritičnih opravil, ki imajo rezervo (angl. *Slack*) pri izvajanju in ki jih lahko ravnatelj projekta izkoristi, da čim bolj razporedi vire oziroma usmeri projekt k zadanim ciljem. Slednja se lahko izvedejo »prej ali pozneje« (znotraj rezerve), brez škode za trajanje projekta. Nekatera opravila, ki se med celotnim trajanjem projekta ponavljajo (na primer beleženje časa in stroškov, izvajanje preglednih sestankov, pisanje zapisnikov, priprava gradiv, poročanje različnim soudeležencem) v obravnavan primer ne vključim, zavedujoč se, da se lahko trajanje projekta, ko dodamo vire, še podaljša.

V Tabelah 17 in 18 v Prilogi 2.2 prikažem **časovni plan poteka najpomembnejših aktivnosti ter ključne roke** za izvedbo le teh pri nastajanju novih učbenikov na splošno in v obravnavanem primeru razvoja novega učbenika. Glede na to, da je čas ena izmed glavnih elementov projekta, menim, da je določitev trajanja opravil (poleg določanja vsebine opravil in njihovega zaporedja)

eden pomembnejših delov načrtovanja izhodiščnih načrtov projekta. Čeprav določajo njihovo trajanje, kljub različnim tehnikam ocenjevanja trajanja opravil, projektni ravnatelji kar na podlagi izkušenj, pridobljenih pri podobnih projektih, predlagam, da v primerih kompleksnejših in zahtevnejših založniških projektov upoštevajo tudi mnenja strokovnjakov in izvajalcev del. Pri časovnem načrtovanju projekta izhajam z določanjem opravil od začetnega datuma projekta. Vsa opravila prerazporedim tako, da se začnejo takoj, ko je to mogoče (t.i. zgodnji urnik opravil), glede na trajanje opravil pa se izračuna končni datum.

Razvijanje in uvajanje novega učbenika na trg zahteva strokoven in sistematičen pristop vseh udeležencev pri projektu, tako zaposlenih v podjetju kot tudi zunanjih sodelavcev. Kot prvi korak **v planiranju kadrovskih virov** priporočam izdelavo spiska vseh možnih sodelavcev na projektu, udeležencev v najkompleksnejšem založniškem projektu (tj. kombiniranem gradivu). Čeprav poteka običajno večina aktivnosti v procesu razvoja in uvajanja novega učbenika znotraj založniškega podjetja, pa izvajajo nekatere aktivnosti tudi zunanji akterji (na primer pisanje rokopisov, tiskanje publikacije). Izdelanemu spisku udeležencev sledi določitev števila sodelujočih in struktura projektnega tima po opravilih. Tako opredeljeno strukturo, zaporedje in trajanje opravil ter določitev udeležencev in njihovega števila v procesu nastajanja učbenika lahko pregledno prikažem tudi v gantogramu na zgoščenki (glej Prilogo 4).

Pri planiranju kadrov je treba upoštevati tudi razpoložljivost ljudi (posamezniki so lahko že vključeni v druge projekte), možnost razporejanja več ljudi za opravljanje iste aktivnosti, kritično pot projekta (razporeditev zaposlenih na aktivnosti, ki so na kritični poti), možnost zaposlovanja po pogodbi (v primeru kritičnih aktivnosti) ter znanja in sposobnosti, ki so potrebne za izvajanje posameznih aktivnosti. V splošnem obstajata sicer dve možnosti planiranja kadrovskih virov: ko je trajanje projekta določeno (takrat je treba zaposlene zaposliti tako, da ne bo dodatnega zaposlovanja) ali pa ko je število zaposlenih omejeno (takrat je treba zaposlene v izvajanje projekta vključiti tako, da bo projekt čim prej zaključen).

Vsaka zamuda (glej tudi Slika 41 v Prilogi 2.1) pri izvajanju posameznih aktivnosti v procesu nastajanja novega učbenika (na primer bolezen, izpad računalniškega sistema, električnega omrežja) lahko pomeni zamudo v izidu učbenika in v primeru prepočasnega ali neuspešnega reagiranja založb ima lahko to za posledico precejšnje finančne učinke. V takšnih primerih predlagam preusmeritev nekaterih »notranjih« aktivnosti med zunanje sodelavce (kljub morebitnemu zvišanju stroškov). Ravnatelji učbeniških projektov se velikokrat nahajajo v dilemah, kako naj ravnajo v primerih, ko avtor ali avtorji na primer ne oddajo pravočasno poskusnih poglavij ali ne opravijo pravočasno svojega dela, ko ilustratorji ali grafični oblikovalci zamujajo (bodisi zaradi preobremenjenosti ali bolezni). Če se odločijo ohraniti nižje stroške, morajo biti še posebej pazljivi na morebitno podaljšanje trajanje projekta (obstaja tveganje, da jih z izidom prehitijo konkurenčni učbenik) ali pa celo na poslabšanje kakovosti rezultatov projekta (v primeru angažiranja manj usposobljenih ali cenejših kadrov). Glede na precejšnjo konkurenco na trgu učbenikov in glede na to, da je izid učbenika povezan s pravočasno izdajo **menim, da je učbenik (nov ali njegov ponatis) pomembneje pravočasno izdati, pa čeprav z višjimi stroški** (običajno namreč pri dokončnem izboru učbenika cena nima najpomembnejše vloge). Predlagam, da ravnatelj projekta pred sprejetjem odločitve temeljito razmisli o danih možnostih in da pri vsaki morebitni odločitvi pripravi potrebne analize, ki mu bodo omogočile utemeljitev njegovih odločitev.

Priporočam da se **ocenjevanje stroškov** učbeniških projektov izvede že pred natančno opredelitvijo izdelka. Pri planiranju stroškov projekta novega učbenika predlagam metodo planiranja od spodaj navzgor. Čeprav se običajno planirajo stroški glede na vsebino elementov kalkulacije, predlagam, da se stroški ocenijo tudi na planu stroškov posamezne aktivnosti. Predlagam, da plane pripravijo projektni in funkcijski ravnatelji skupaj (slednji že imajo izkušnje s posameznimi aktivnostmi), jih v nadaljevanju združijo v skupni plan in prištejejo še določene indirektne, administrativne stroške in t.i. rezervne stroške za nepredvidene izdatke, ki bi se lahko pojavili ob izvajanju projektnih aktivnosti. Čeprav lahko nižji ravnatelji svoje planirane stroške »napihnejo« (ker se bojijo, da bi jih višje ravnanstvo tako ali tako znižalo), menim da bi takšna strategija lahko pripeljala do precej natančnih planov.

5.4.4.3 Določitev mesta projekta v organizaciji podjetja

Za slovenska založniška podjetja, ki se ukvarjajo z izdajanjem učbenikov, predlagam spremembo v organiziranosti in v načinu dela, ki bi bolj sledil projektnemu ravnanju. **Glede na tip založniškega dela, povezave med sodelujočimi ter izvedbo ciljev predlagam projektno-matrično organizacijsko strukturo.** Menim da bi s preoblikovanjem organizacije v projektno-matrično organizacijo ter z uvedbo projektnega načina dela ravnateljem projektov omogočili neposreden dostop do uporabe sposobnosti zaposlenih in na ta način povečali verjetnost uspeha posameznih projektov. Obenem pa bi ohranili tudi lastnosti poslovno-funkcijske organiziranosti za vse ostale aktivnosti, ki se ne izvajajo v okviru projektov.

Vzpostavitev in ohranjanje dobrega odnosa med oddelki ima v založniškem podjetju izreden pomen tudi za oblikovanje ustreznega uredniškega programa, ki mora upoštevati vsa družbena izhodišča in mora biti hkrati tudi trženjsko usmerjen. Med prednostmi predlagane organizacijske strukture v podjetjih, ki se ukvarjajo z izdajanjem različnih založniških izdelkov, navajam še celostno obravnavanje projektov, dostopnost tehnoloških znanj iz funkcijskih enot, ki so na voljo vsem projektom (področje trženja, raziskav in analiz, računovodstva, financ, informatike) in vključitev vseh potrebnih virov, ki so v podjetju na razpolago. Tudi v primeru, da poteka na primer hkrati več pomembnih projektov, se lahko z ustreznim dogovorom o časovni razporeditvi virov med projekti doseže njihova visoka izkoriščenost. Po zaključitvi projekta pa se lahko člani projektnega tima vrnejo v svoj funkcijski oddelok ali pa so razporejeni k novemu projektu.

V založniških podjetjih imamo običajno situacijo, ko imamo na eni strani t.i. vsebinskega vodjo (tj. vsebinskega urednika publikacije, ki skrbi za razvoj in nastanek novega učbenika), tržnega (prodajnega) vodjo (ki skrbi za učinkovito promocijo pred in po izidu učbenika, za oblikovanje prodajnih cen ter prodajne in poprodajne aktivnosti) ter tehničnega vodjo (tj. tehničnega urednika, ki skrbi za grafično oblikovanje publikacije, pripravljala dela za tisk in tisk). Vsak »vodja« vodi svojo skupino, sodelovanje med skupinami pa zaradi različnih pogledov, mnenj in stališč ne poteka vedno najbolj učinkovito. To se kaže tudi v nezadovoljstvu in nemotiviranosti zaposlenih ter posledično v nedoseganju postavljenih ciljev.

Menim da prinaša uvajanje sprememb v smeri projektnega ravnanja predvsem prednosti, kot slabost uvedbe predlagane organizacijske strukture pa navajam možnost nastajanja konfliktov med projektnim in funkcijskim ravnateljem ter nezadovoljstvo zaposlenih v uredniškem oddelku zaradi zmanjšanja prevladujočega položaja, ki so ga uredniki v zgodovini zalaganja učbenikov

običajno imeli. Priporočam, da se poišče neki optimum, ki bi zmanjšal prevladujoči vpliv področij ter določitev projektnega ravnatelja z dobrimi organizacijskimi in vodstvenimi sposobnostmi. Poleg določitve osebe, ki bo opravljala funkcijo projektnega ravnatelja, je treba vnaprej jasno določiti tudi zadolžitve, odgovornosti, kompetence posameznikov v projektnem timu in začeti s takojšnjimi aktivnostmi poudarjanja timskega dela, upoštevanjem mnenj, predlogov in stališč vseh članov projektnega tima ter s spodbujanjem sodelovanja posameznikov med oddelki (sooblikovalci procesa), predvsem med področjem uredništva in trženja. Shemo projektno-matrične organizacije ter model projektnega načina dela, ki ju predlagam za založniška podjetja (tudi tista, ki izdajajo učbenike), prikazujem na Sliki 37 in 38 v Prilogi 2.1.

Za uresničitev založniškega projekta potrebujejo projektni ravnatelji izhodišča, ki jih praviloma dobijo v strateških planih oziroma ciljih. Projekti oziroma cilji projekta so delni cilji strategije založniškega podjetja, ki se uresničujejo s projektnimi aktivnostmi. **Vsak založniški projekt bi moral imeti projektno založniško mapo, v kateri bi se morali zbirati vsi podatki o publikaciji oziroma projektu.** Prikaz pomembnejše vsebine projektne mape publikacije (tj. pomembnejših dokumentov in prilog) v primeru ravnanja učbeniškega projekta, prikažem na Sliki 36 v Prilogi 2.1. Vsaka projektna mapa založniške publikacije naj bi vsebovala vsaj sklop matičnih (osnovnih) podatkov o publikaciji, sklop podatkov o sodelavcih pri projektu oziroma projektnem timu, sklop kalkulativnih podatkov, sklop o strukturi projekta in o planu aktivnosti na projektu. V večjih svetovnih založniških hišah je že poznana uporaba posebej za projektno ravnanje oblikovanih ter računalniško podprtih t.i. elektronskih kartic o knjigi (e-kartic), v katerih so podatki o knjigi vedno na razpolago vsem udeležencem v projektu (vnaprej določeni nosilci in akterji) in v katerih so vnaprej natančno določeni postopki glede vnosov in potrditev (kdo, kdaj, način), opredeljeni spremeni dokumenti idr. Priporočam, da pri urejanju, dopolnjevanju ter izdelavi projektne dokumentacije (arhiv) občasno sodelujejo vsi sodelavci z večjo ali manjšo stopnjo intenzivnosti.

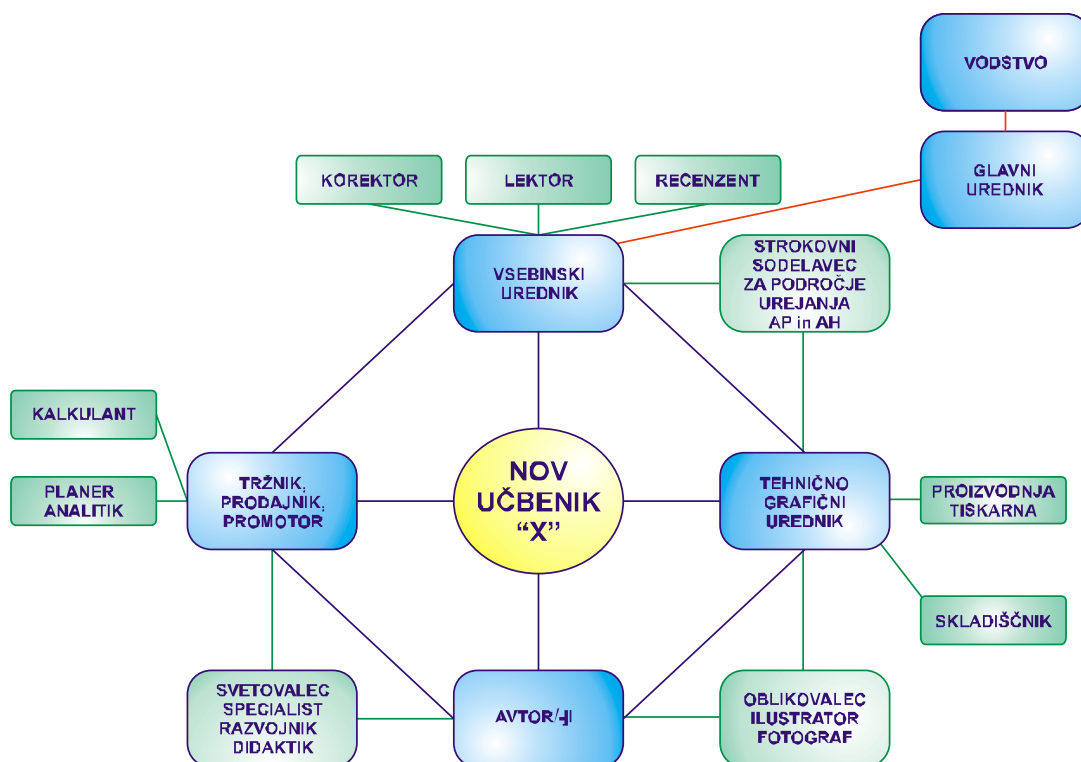
Glede na to, da poteka v založništvu učbenikov običajno vzporedno več procesov razvijanja novih učbenikov (in drugega obučbeniškega gradiva), predlagam v takšnih primerih **vzpostavitev projektne pisarne, ki bi predstavljala jedro projektnega načina dela.** Tako bi lahko novim ravnateljem učbeniških projektov (urednikom »novincem«), zagotovili strokovno in operativno podporo pri prvih korakih v procesu ravnanja s projekti, prek nje pa bi lahko uspeli vzpostaviti informacijsko povezavo z drugimi založniškimi projekti v založbi in omogočili izmenjavo izkušenj v projektnem delu. V bistvu bi lahko projektna pisarna sčasoma postala osrednja točka znanja o projektih v založniškem podjetju (3S – središče, sečišče, stičišče) oziroma baza znanj o projektnem ravnanju, ki bi temeljil na primerih dobre prakse, s katerim bi si pomagali pri ravnanju z novimi projekti. Sestavljali bi jo ravnatelji projektov in administratorji, ki bi zagotavljali ustrezno podporo projektnemu načinu dela, člani projektne pisarne pa bi izhajali iz različnih sektorjev in služb in bi bili strokovnjaki na svojih področjih. Projektna pisarna bi bila odgovorna upravi podjetja. Poleg vzpostavitve sistema rednega poročanja o aktivnostih in rezultatih, bi bilo treba najprej pripraviti metodologijo, s katero bi opredelili postopke ravnanja s projekti na področju razvijanja novih učbenikov. S tem bi predvideli in opredelili izločke znotraj posamezne stopnje projekta razvoja novega učbenika, končni izložek pa bi bil pripravljen organizacijski predpis o ravnanju z učbeniškimi projekti.

5.4.4.4 Udeleženci projekta, razmerja med njimi in njihove vloge

Izid novega učbenika je rezultat sodelovanja večjega števila udeležencev, strokovnjakov z različnih področij. Da učbenik izide, je običajno potreben glavni urednik, vsebinski urednik, grafični in/ali tehnični urednik, tržnik, razvojni, prodajnik, promotor, planer-analitik in/ali kalkulant, strokovni sodelavci iz oddelka avtorskih honorarjev in avtorskih pravic, avtor (-ji), didaktiki, ilustratorji, oblikovalci, recenzenti, lektor, korektor, predstavniki raznih institucij (na primer Ministrstvo za šolstvo in šport RS, ZRSŠ, Ministrstvo za gospodarstvo RS) idr.

Na podlagi razgovorov z založniki založb oblikujem seznam vseh udeležencev, ki sodelujejo pri nastajanju najkompleksnejšega založniškega izdelka, ki ga prikažem v Tabeli 13 v Prilogi 2.2. Iz omenjene tabele je mogoče razbrati tudi najpomembnejše akterje, ki običajno sodelujejo pri razvijanju in uvajanju novega učbenika na trg. Slika 11 prikazuje udeležence, ki sodelujejo pri razvoju in uvajanju novega učbenika, ki je predmet moje obravnave.

Slika 11: Sodelujoči v procesu razvoja in uvajanja novega učbenika na trg



Predlagam, da se pri oblikovanju projektnih timov njihove člane izbere za vsak projekt posebej na podlagi ocene zahtevnosti in kompleksnosti projekta, pri čemer bi bilo treba, v okviru projektnega tima, velikokrat smiselno oblikovati tudi ožje skupine, kot na primer uredniški tim (sestavljen iz razvojnika, vsebinskega urednika, tehnično/grafičnega urednika, tržnika, avtorja), avtorski tim (iz avtorjev), promocijski tim (sestavljen iz avtorjev, promotorja, projektnega ravnatelja) in projektno jedro (oblikovana manjša skupina posebej izbranih ljudi).

Menim, da bi moral biti dober projektni ravnatelj novih učbeniških projektov ustvarjalna, nadpovprečno razgledana osebnost, s solidno splošno in strokovno izobrazbo, z znanjem tujih jezikov in zanimanjem za aktualna družbena dogajanja, aktivnim spremljanjem duhovnih tokov svojega časa ter tudi dobrim poznavanjem šolske zakonodaje in predpisov s področja izdajanja

učbenikov, učnih načrtov, konkurence idr. Pri delu z avtorji bi moral kazati kritično širino, odprtost in posluš za različne generacijske, miselne, stilne in razvojne tokove, poleg osebnostnih lastnosti in dobrih vodstvenih in organizacijskih sposobnosti pa imeti dovolj znanja s področja informacijske tehnologije. **V primeru projekta razvoja in uvajanja novega učbenika na trg predlagam za projektnega ravnatelja vsebinskega urednika** (glej Sliko 42 v Prilogi 2.1).

Čeprav lahko predstavlja izbira in določitev projektnega ravnatelja, ne glede na zvrst knjižnega projekta, enega večjih problemov v založniških podjetjih, menim, da ima vsebinski urednik v učbeniških projektih (kot tudi v drugih založniških projektih), poleg avtorja (-ev) največ zaslug, da učbenik izide. Vsebinski urednik je ključna oseba v procesu nastajanja vsake publikacije. Je prvi človek, ki rokopis prebere, in velikokrat je publikacija tudi njegova zamisel (idejni vodja). Prav gotovo je tudi eden pomembnejših članov vsakega projektnega tima in osebja v založniškem podjetju. Je tesni sodelavec avtorjev (in drugih sodelujočih), ki jih spodbuja k pisanju, jih vodi po svoji zamisli do izdelave rokopisa (načrtuje, organizira in usklajuje delo piscev posameznih poglavij), predlaga dopolnitve in spremembe, usklajuje delo avtorjev in oblikovalcev ter tehnično/grafičnega uredništva, spremlja in nadzoruje potek del in nalog, sodeluje pri načrtovanju in izvajanju promocijskih aktivnosti. Njegovo delo zahteva veliko sodelovanja tako s predstavniki državnih institucij kot tudi posamezniki s področij didaktike, razvoja, oblikovanja, informatike. V večini založb je tudi organizator celotnega procesa nastajanja učbenika, tj. od njegove priprave do izvedbe.

Menim da bi se morale v funkciji projektnega ravnatelja njegove uredniške zadolžitve razširiti tudi na druga področja dela in nalog, s tem pa bi se moral seveda povečati tudi obseg njegovih pooblastil in odgovornosti. Med dodatnimi deli, ki naj bi jih moral vsebinski urednik še opravljati, naj omenim pripravo raznovrstnih poročil, oblikovanje predlogov za dodatne sodelavce (če bi bilo treba), izdelovanje ocen težav ter predlogov za njihovo odpravo. Prevzeti bi moral tudi skrb nad pravilnostjo podatkov ter vnosom in ažuriranjem plana aktivnosti, skrbeti za usklajen potek dela na projektu (tudi v povezavi z drugimi projekti), predvsem pa za dobro in usklajeno sodelovanje z oddelki v založbi. Vsebinski urednik bi moral, preden bi prevzel funkcijo projektnega ravnatelja, najprej dodobra spoznati celoten potek dela v založbi, se usposobiti za tista področja, ki so mu bila do sedaj nepoznana (vendar za učinkovito in uspešno projektno ravnanje pomembna in nujno potrebna). Pri tem mislim predvsem na tista področja, ki so povezana z vodenjem, motiviranjem, komuniciranjem in projektnim ravnanjem. Vsak dober projektni ravnatelj bi se moral tudi izobraževati ter izpopolnjevati na področju informacijskih tehnologij, finančnega poslovanja, računovodstva, financ, trženja ter prodaje.

Za mesto projektnega direktorja v primeru učbeniških projektov predlagam glavnega urednika. Med njegove pomembnejše naloge uvrščam: skrb za celoten založniški program, sodelovanje pri usklajevanju z ravnateljstvom podjetja, vključevanje v reševanje večjih in kompleksnejših problemov, določanje prioritet, delegiranje pristojnosti, nadzorovanje izvajanja (pri večjih in kompleksnejših projektih ustanovitev skupine za nadzor kakovosti), razporejanje virov (ljudi, denarja, opreme, časa), pripravo sklepnega poročila, končni pregled dokumentacije in rokopisa, oddajo gradiva v potrjevanje pristojnemu strokovnemu svetu, negovanje dobrih stikov z zunanjimi institucijami itd. Moj pogled na glavnega urednika je ne eni strani pogled na nekakšnega »lastnika projekta (-ov)« na strateški ravni (ki je zanje odgovoren vodstvu podjetja),

po drugi stran pa pogled na »mentorja« manj izkušenim vsebinskim urednikom na operativni ravni (v svetovalni funkciji in nujenju strokovne pomoči).

Za naročnika učbeniškega projekta predlagam ravnateljstvo podjetja. Med njegove pristojnosti bi poleg omenjenih nalog, ki jih izvaja glavni urednik, dodala še določanje globalnih okvirov in odločanje o večjih oziroma dodatnih finančnih izdatkih v okviru projekta.

Glede na to, da je večina učbeniških projektov precej zahtevnih (nekateri so tudi zelo kompleksni), **predlagam, da se pri oblikovanju projektnega tima predvidi tudi mesto projektnega pomočnika ali projektnega skrbnika** (lahko tudi **tajnika** ali **administratorja**), ki bi ga lahko opravljali mlajši uredniki, uredniki začetniki oziroma vsi tisti, ki se »urednikovanja« šele učijo oziroma se v ravnanje s projekti šele uvajajo. Projektnega pomočnika priporočam predvsem v primerih kompleksnih in zelo zahtevnih učbeniških projektih (na primer kombinirano gradivo, pri katerem imamo poleg ravnatelja projekta tudi več ravnateljev podprojektov ter veliko število notranjih in zunanjih sodelavcev), pri projektih ponatisov učbenikov pa bi uvedla projektnega skrbnika. Odločitev o tem, ali ga bo projektni tim v svojem sestavu tudi imel, pa bi morala biti odvisna od posameznega projekta, predvsem pa od odločitve projektnega ravnatelja. Naloge projektnih pomočnikov naj bi v splošnem vključevale izvajanje administrativnih del, usklajevanje datumov in del med posamezniki v projektnem timu, obveščanje o datumih sestankov, oblikovanje dnevnih redov, pisanje zapisnikov, pripravo dopisov in gradiv, kopiranje, organiziranje in pripravo sestankov, razpošiljanje vabil, zbiranje, vzdrževanje in arhiviranje podatkov, posredovanje potrebne dokumentacije z zaključki sestankov glavnemu uredniku in članom projektnih skupin, spremljanje plačil, urejanje pogodbenih zadev in avtorskih pravic idr. Med pomembnejše naloge skrbnikov projektov navajam še pripravo osnovnih podatkov o projektih, vzdrževanje dokumentacije, pravočasno »kreiranje« dokumentov, ažurno izvajanje potrebnih aktivnosti, kontroliranje pravočasnosti in pravilnosti kalkulacij, obveščanje vodstva uredništva o odstopanjih idr.

5.4.5 Uveljavljanje projekta

Pri uveljavljanju učbeniškega projekta mislim na učinkovito kadrovanje, vodenje, komuniciranje in motiviranje. Glede na to, da nastopa v procesu nastajanja založniških projektov veliko število ljudi različnih strok (operativnih in strokovnih sodelavcev), z različnimi znanji in različnimi načini razmišljanja, ki so zaposleni bodisi izven podjetja ali v njenih različnih oddelkih, je usklajevanje med njimi in usklajevanje med oddelki izredno zahtevno in je velikokrat vzrok raznih konfliktnih situacij. Slednje so pri nastajanju novega učbenika nekaj povsem običajnega in pogostega. Zato se od projektnega ravnatelja učbeniških projektov zahteva dobre organizacijske in vodstvene sposobnosti, predvsem pa sposobnosti hitrega, učinkovitega, premišljenega in pravočasnega reševanja problemov, z veliko mero diplomacije in intuicije.

V obravnavanem primeru razvoja novega učbenika navajam za projektnega ravnatelja vsebinskega urednika (podobno predlagam tudi za druge založniške projekte), ki ga mora potrditi glavni urednik, ki je v tem primeru projektni direktor. **Predlagam, da je delegiranje določeno od zgoraj navzdol, med člani** v okviru projektnega tima pa **morajo obstajati enakovredni odnosi. Predlagam participativni stil vodenja.** Od članov projektnega tima se pričakuje samostojnost, kreativnost in sposobnost odločanja, delo mora biti opravljeno strokovno, kvalitetno, pravočasno, v okviru načrtovanih stroškov, predvsem pa z odgovornostjo. Člani

projektnega tima so podrejeni projektному ravnatelju, ta projektному direktorju (lahko tudi skupini za nadzor), projektni direktor (ki je odgovoren za realizacijo rezultatov v skladu z načrtovanim) pa mora biti podrejen vodstvu podjetja. Medtem ko se v pogodbah za zunanje izvajalce (avtorje, oblikovalce, tiskarne) že na začetku oblikujejo zneski, ki se določijo ob podpisu pogodb, bi se morali podobno oblikovati tudi zneski za člane projektnega tima, ki so zaposleni v podjetju, in sicer na osnovi števila ur in postavk za ure, ki jih ti porabijo za delo na projektu. Predlagam da iščejo **ravnatelji motiviranost v novih načinih**, predvsem v smeri nagrajevanja tima kot celote.

V procesu nastajanja novega učbenika naj bi za komuniciranje znotraj projektnega tima veljala podobna pravila kot pri komuniciranju v podobnih projektih. Komunikacijo je treba opredeliti že v podprojektu, tehnologiji in planu projekta (s kategoriziranimi natančnimi opisi) ter z izbiro oblike komuniciranja določiti način spremljanja projekta (ko se le ta začne izvajati). Predlagam, da se vse komunikacije v zvezi s projektom predvidijo in postanejo obvezujoče za vse organizacijske enote in sodelujoče. Ravnatelj projekta mora vnaprej opredeliti tudi vrste in pogostost oblik srečanj članov projektnega tima (bodisi v obliki skupnih srečanj na sestankih, z elektronsko izmenjavo podatkov, ali z uporabo izbranega računalniškega programa v podporo projektu). V obravnavanem primeru predlagam redne sestanke projektnega tima ob zaključkih posameznih faz projekta (glej Sliko 36 v Prilogi 2.1 in Tabelo 16 v Prilogi 2.2) in mesečne ter po potrebi tedenske sestanke uredniške skupine in avtorskega tima. Redni sestanki naj bi bili namenjeni predvsem pregledu stanja na projektu ter sprejemanju odločitev o njegovem nadaljnjem poteku. V primeru izvedbe večjega projekta ali večjega števila povezanih projektov pa predlagam, da se ob pomembnih dogodkih in pojavih večjih problemov, s projektним planom določijo tudi redni informativni sestanki s projektним direktorjem ali skupino za nadzor (vsaj enkrat mesečno). Po potrebi bi se lahko sklicali tudi izredni, vsebinsko usmerjeni sestanki.

5.4.6 Izvajanje in kontrola projekta

Nevarnosti, ki pretijo v procesu nastajanja novega učbenika, je veliko in le dobro vsebinsko zastavljen, načrtovan, spremljan in brežhibno voden projekt je, ob upoštevanju dejavnikov tveganja ter pravih presojah pri odločitvah, lahko dobra popotnica za njegovo uspešnost.

Izvajanje učbeniškega projekta je treba stalno spremljati, opazovati ter zbirati informacije o doseganju. Kljub še tako skrbnim pripravam se namreč pri izvajanju lahko pojavljajo odstopanja, ki so lahko posledica sprememb v okolju (na primer zamude avtorjev s pripravo rokopisov, spremembe v zakonodaji), neustreznega načrtovanja (na primer preveč optimistično načrtovanje trajanja opravil in višine stroškov) ali nesposobnosti oziroma nemotiviranosti projektnega tima.

Kot izhodišče za nadzorovanje izvajanja učbeniškega projekta predlagam uporabo projektnega načrta. V procesu nadzorovanja je treba izvedeno vedno primerjati z načrtovanim, ugotoviti odstopanja in predlagati ukrepe za izpolnitev načrta. Ravnatelj učbeniškega projekta mora spremljati vse komponente učbeniškega projekta, tj. čas, stroške, vire in kakovost izvedbe. Nadzorovanje mora potekati med izvajanjem projekta in mora biti usmerjeno v reševanje problemov. Ker je izid novega učbenika časovno opredeljen in povezan z vnaprej opredeljenim datumom izida, menim da je kontrola po načrtu projekta, upoštevajoč časovno komponento, najpomembnejša. Glede na to, da se morajo aktivnosti izvesti v načrtovanih rokih, mora ravnatelj projekta še toliko več pozornosti namenjati kontroli. V kolikor se aktivnosti ne izvajajo

pravočasno, mora urednik uvesti popravljalne ukrepe in pripeljati projekt v načrtovane časovne okvire. Možna je uporaba široke palete ukrepov, ki zajemajo na primer kadrovske zamenjave, spremembe v nagrajevanju in komuniciranju, na voljo pa ima ravnatelj tudi vzvode, kot so opomini, ukori, omejitve pooblastil, pohvale. **Poleg kontrole časovne komponente izvajanja učbeniškega projekta sta pomembni tudi kontrola kakovosti in kontrola stroškov.**

Priporočam, da člani projektnih timov projektnemu ravnatelju (ali skrbniku projekta) redno in pravočasno posredujejo vsa poročila o stanju na učbeniških projektih (vsaj dva dni pred rednimi sestanki projektnega tima in takoj ob večjih odstopanjih in težavah, ki zahtevajo takojšen sklic izrednih sestankov) kot tudi zapisnike in sklepe sestankov v primeru sestankovanja manjših projektnih timov. Ravnatelj projekta mora namreč o poteku projekta redno poročati projektnemu direktorju (ali skupini za nadzor) oziroma v primeru večjih problemov tudi ravnateljstvu založniškega podjetja (naročniku projekta). Direktor projekta (-ov) pa mora za ravnateljstvo podjetja pripraviti poleg rednih mesečnih poročil tudi končno poročilo za zbir vseh projektov, ki potekajo v podjetju (pripravijo ravnatelji projektov ob njihovih zaključkih).

5.4.7 Zaključek projekta

Vsak učbeniški projekt je treba enkrat zaključiti. Zaključi se lahko na več načinov, najbolje pa je, če se zaključi tako, da so cilji projekta doseženi. Ob zaključku učbeniškega projekta mora ravnatelj projekta (skupaj s člani projektnega tima) pripraviti zaključno poročilo, v katerega vključi kratek povzetek poteka projekta, navede sodelujoče, predstavi časovni in stroškovni okvir projekta ter popiše vsa pridobljena znanja in pomanjkljivosti, ki so bile tekom izvajanja projekta ugotovljena ali zaznana. Poleg izdelave zaključnega poročila je treba pri zaključevanju učbeniškega projekta preveriti še: ali so bile izvedene vse dejavnosti, ali je zbrana in urejena vsa dokumentacija o projektu, ali je bil projektni tim uradno razpuščen in ali so oprema in zaposleni prerazporejeni na druga delovna mesta, ali je bil projekt tudi uradno predan naročniku in z njegove strani prevzet.

Predlagam, da se pregled nad delom učbeniškega projekta in zagotavljanje vseh pomembnih podatkov o poteku posameznih faz, stopenj in aktivnosti na projektu izpelje s pomočjo računalniškega programa. S tem se v precejšnji meri olajša delo tako projektnim ravnateljem kot tudi članom projektnih timov, oblikuje pa se tudi baza znanj o ravnanju z učbeniški projekti, ki bi jo lahko koristno uporabili udeleženci pri naslednjih projektih.

5.5 Računalniška rešitev za vodenje projekta razvoja in uvajanja novega učbenika

Pri izvedbi praktičnega primera, tj. pri načrtovanju poteka projekta razvoja novega učbenika, uporabim računalniški program **Microsoft Office Project 2007**. Program omogoča oporo pri upravljanju projektov od njihove zasnove do izvedbe oziroma **je namenjen učinkovitemu načrtovanju in nadzorovanju dejavnosti ter ravnanju s projekti z modeli treh prvin, tj. časa, virov in stroškov, na temelju členitve projekta na dejavnosti oziroma naloge** (Baloh & Vrečar, 2007, str. 11). Čeprav program omogoča širok spekter funkcij in orodij (na primer sprotno spremljanje projekta, merjenje odstopanja od načrtovanega, določanje in analizo kritične poti projekta, optimizacijo stroškov, prilagajanje spremembam v okolju), se pri delu z računalnikom omejim le na izdelavo osnovnega načrta učbeniškega projekta, s poudarkom na

razporeditvi kadrovskih virov (zlasti na časovnem razporejanju posameznih nalog, ki jih opravljajo posamezniki v projektnem timu).

Izhodišče praktičnega dela magistrskega dela predstavlja proces načrtovanja razvoja novega učbenika z njegove tehnične plati, pri čemer je glavni cilj učbeniškega projekta doseči predvideni datum izida novega učbenika, v ustrezni kakovosti (v skladu s predpisanim učnim načrtom ter standardi in normativi) in s čim nižjimi stroški. Primer praktične obdelave je priložen v obliki zgoščenke.

5.6 Ravnanje z večjim številom povezanih projektov

Na račun slovenske šolske reforme (uvajanje devetletnega osnovnega šolanja in prenove gimnazijskih programov) sta se obseg in število projektov v založniški izobraževalni dejavnosti v zadnjih letih povečala do te mere, da bi lahko v založbah govorili o ravnanju večjega števila sočasnih oziroma med seboj povezanih in odvisnih projektov. Govorim o medsebojnem prepletanju posameznih projektov, ki niso več samostojni, ampak povezani v celote. To še posebej velja za področje uvajanja novih didaktičnih oziroma kombiniranih gradiv, katerih sestavni del je prav nov učbenik. Ravnatelj projekta postane v teh primerih sočasno zadolžen za bodisi večje število vzporedno nastajajočih projektov (na primer za učbenik, priročnik, zgoščenko, spletno stran) ali za večje število samostojnih projektov (na primer novih učbenikov), katerih izid je predviden za isto obdobje. Tudi za oba omenjena primera velja, da bi lahko v podporo projektnemu ravnanju z večjim številom bodisi povezanih ali nepovezanih projektov uporabili omenjeni računalniški program Microsoft Project, kar pa posega že na drugo področje, ki pa ni več predmet tega magistrskega dela.

SKLEP

V borbi za obstanek so uspešnejša oziroma bodo preživela le tista podjetja, ki se bodo razvojno usmerila, uspešno sledila trendom tehnološkega razvoja in se znala prilagajati novim okoliščinam. V tem spreminjajočem se in negotovem okolju, kjer konkurenca vse bolj pritiska na podjetja, da izboljšujejo stopnje storitev, znižujejo proizvodne stroške, skrajšujejo čas izdelave proizvodov in povečujejo učinkovitost, podjetja vse težje krepijo konkurenčne prednosti. **Podjetja** lahko poleg sodobne tehnologije, neprestanega razvijanja novih oblik in metod trženja ter dobro zastavljenega trženjskega spleta obvladujejo spremembe v poslovnem okolju in **si zagotavljajo konkurenčno prednost tudi z razvijanjem in uvajanjem novih izdelkov.**

Proces razvoja novih izdelkov je večfunkcijski proces, ki združuje vrsto različnih dejavnosti, ima svojo postopnost, časovno opredeljenost in je sestavljen iz vrste različnih aktivnosti, ki jih izvajajo strokovnjaki iz različnih področij znotraj in izven podjetja. Predstavlja dokaj obsežen proces, ki zahteva interdisciplinarnost in interizobraženost. Prvo poglavje magistrskega dela predstavlja teoretične osnove s področja razvoja izdelkov in njihovega uvajanja na trg. Upoštevana je Kotlerjeva delitev razvojnega procesa na aktivnosti, ki proces razvoja na aktivnosti razdeli na osem stopenj.

Zaradi dinamičnih sprememb in potreb v okolju **se podjetja srečujejo s potrebo po učinkovito zastavljenih procesih razvoja izdelkov**, v katerih se pojavlja vedno več enkratnih aktivnosti, ki

zahtevajo veliko usklajevanja večjega števila posamičnih, kreativnih in med seboj povezanih aktivnosti. **Izzivi današnjega časa usmerjajo vodilna podjetja, da ravnaajo z različnimi aktivnostmi tudi na področju razvoja izdelkov kakor s projekti.** Zaradi vsebinskega usklajevanja in povezovanja različnih aktivnosti, pri katerih sodelujejo strokovnjaki z različnih področjih (trženja, raziskav in razvoja, dizajna, tehnologije, proizvodnje, investicij, ekologije, nabavne in prodajne verige), **predlagam potek procesa razvoja izdelkov (tudi učbenikov) v okviru projektne organizacije.** Prilagajanje podjetja okoliščinam s pomočjo projektov in njihovo kakovostno izvajanje lahko predstavlja za podjetje veliko konkurenčno prednost, ki zahteva od vseh zaposlenih pripravljenost za spremembe (bodisi z uvajanjem projektnega načina dela, kot tudi z organizacijskimi spremembami, ki so za njegovo uvajanje potrebne).

Danes se projektom pripisuje ključni pomen za dolgoročno uspešnost podjetij, saj odločilno vplivajo na ekonomiko poslovanja. Pomembno je, da se projekti izvajajo s predvideno strategijo podjetja, v dogovorjenih rokih, v okviru predvidenih finančnih sredstev in da zagotavljajo vnaprej določeno kakovost. V splošnem lahko trdim, da je **interes ob odločitvi o postavitvi projekta doseči najboljši vsebinski rezultat ob najnižjih stroških in v najkrajšem času** (oziroma v predvidenem roku). S projektnim načinom dela bi tudi v založniških podjetjih izboljšali proces razvoja in uvajanja novih izdelkov, kar bi se izrazilo v preglednosti poteka njihovega nastajanja, smotrni uporabi potrebnih virov, ki sodelujejo v procesu razvoja ali nanj vplivajo, in v njihovem pravočasnem izidu. Glede na nenehne spremembe, ki spremljajo založniško dejavnost v zadnjih letih, menim, da sedanja poslovno-funkcijska organizacijska oblika ni več najprimernejša. **Zato za založniška podjetja predlagam spremembo organizacijske oblike iz poslovno-funkcijske v uravnoteženo projektno-matrično organizacijo.**

Za uspešen razvoj izdelkov in ravnanje s projekti je v podjetju potrebno ne le odlično produktno, ampak tudi projektno ravnanje, ki vse bolj postaja tudi pogoj za odličnost njegovega poslovanja. Vsak projekt je enkratni poslovni proces z jasnimi in vnaprej opredeljenimi cilji, ki jih skušamo doseči z ustreznim ravnanjem. Le tako dosežemo, da izvajalci smotrno izvedejo predvidene aktivnosti, v projektnem ravnanju pa skušamo doseči ustrezno organiziranost in sistematiziranost postopkov v projektu ter zmanjšati nepredvidljiva dogajanja.

Slovensko založništvo se danes nahaja v situaciji, ko imamo na eni strani majhen slovenski trg (posledično nizke naklade in višje nabavne in prodajne cene) in upadanje števila otrok, na drugi strani pa vse večje število manjših založnikov, ki so specializirani za posamezna področja. Slednje velja predvsem za področje zalaganja učbenikov, ki je zelo specifično področje in v različnih pogledih zahteva še posebno obravnavo. Specifični položaj, ki ga ima učbeniška založniška dejavnost je izobraževalni vidik dejavnosti, saj je vsebina učbenikov tesno povezana z učnimi načrti in kurikuli. Učbenik je temeljna knjiga človeštva, je vir ključnih informacij in znanja ter orodje za čim učinkovitejše učenje. Je posebna knjižna zvrst, ločena od ostalih knjig in nima povsem običajne vloge v založniškem življenju. Poleg tega, da spremlja založništvo učbenikov mnogo zakonskih določil, se od navadne knjige razlikuje tudi po vsebinski plati in posledično v nekaterih podfazah v postopku nastajanja, v načinu trženja in v razmerju do države. Vsak dober učbenik je rezultat sodelovanja mnogih strokovnjakov z različnih področij, pa tudi učiteljev in učencev. Vendar pa samo dobro sodelovanje še ne pomeni njegovega uspeha, saj mora na poti od nastanka ideje do njegovega končnega uporabnika (učenca) prehoditi dolgo pot.

Iz magistrskega dela ugotovim, da gre **pri ravnanju založniških projektov za kompleksno nalogo, ki zahteva učinkovito delovanje projektnega ravnatelja in projektnega tima**. Gre za enkratne in zahtevne naloge, ki zahtevajo sodelovanje večjega števila strokovnjakov z različnih področij, sistematičen, skrbno načrtovan in strokoven pristop ter učinkovito izvedbo (pomembno je, da nastajanje in izdaja publikacij ni prepuščena zgolj intuiciji in izkušnjam). Omenjeno velja nedvomno tudi za ravnanje z učbeniškimi projekti, ki so osrednja tema magistrskega dela.

Proces razvoja in uvajanja novega učbenika na trg je kompleksen, zahteva veliko intenzivnega dela in odgovoren pristop vseh udeležениh ter vpliva na vse dele založniškega podjetja. Proces traja približno od enega do dveh let, z njim pa so povezani precejšnji stroški. Predlagam, da se pri zahtevnejših učbeniških (tudi drugih založniških) projektih v projektni tim poleg projektnega ravnatelja (vsebinski urednik) in projektnega direktorja (glavni urednik) vključi tudi projektni pomočnik (za razbremenitev projektnega ravnatelja). Pri izbiranju projektnega ravnatelja so poleg strokovnega znanja, povezanega z vsebino in izvedbo projekta, pomembna tudi znanja o vodenju, komuniciranju in motiviranju. Pomembno je predvsem dobro sodelovanje in koordiniranje dela med člani projektnega tima, hkrati pa tudi to, da ravnatelj pozna značilnosti, prednosti in slabosti projektnega ravnanja, da zna presoјati možne koristi njegove uporabe in da podpira njegovo uvajanje v delovne procese skladno s potrebami in možnostmi. Nujno in obvezno je doseči sodelovanje ter zavedanje, da mora obstajati skupinsko delo, ki mora temeljiti na visoki stopnji zaupanja, če se želi doseči skupni cilj, tj. **uspešen in pravočasen zaključek**.

Uveljavitev projektnega ravnanja v slovenska založniška podjetja pomeni postopen in dolgotrajen proces preoblikovanja organizacijske kulture podjetja, v katerega morajo biti vključeni in ga izpeljati vsi zaposleni z maksimalnim angažiranjem in razumevanjem ravnateljstva založniškega podjetja. Uvedba sistema projektnega ravnanja zahteva poleg redefiniranja kompetenc in zadolžitve zaposlenih v založniških podjetjih še vrsto aktivnosti, ki so potrebne, da bi se spremenil odnos zaposlenih do uvajanja sprememb v tej smeri. Pri tem mislim predvsem na zagotavljanje novih znanj, izobraževanj, usposabljanj, izpopolnjevanj, praktičnih delavnic za zaposlene in člane projektnih timov na različnih področjih, vzpostavitev informacijske podpore in zagotavljanje pomoči uporabnikom ob vpeljavi računalniške podpore projektnemu ravnanju. **Med programi za podporo projektnemu delu na področju razvoja in uvajanja novega učbenika je za konkreten primer v delu uporabljen program Microsoft Office Project 2007.**

Tako kot ima izdelek svoj življenjski cikel, tako ga ima tudi projekt. Med seboj se razlikujeta po časovni opredeljenosti. Za projekt je značilno, da ima skrbno načrtan časovni potek, ker je njegova uspešnost odvisna predvsem od tega, kako se spoštujejo roki izvedbe. Pravočasnost, zanesljivost in kakovost imajo na področju izdajanja učbenikov veliko večji pomen kot ga ima cena. Pravočasen izid pomeni veliko konkurenčno prednost za založnika, vsaka zamuda pa predstavlja za založniško podjetje slabšanje poslovnih rezultatov, lahko celo ogrozi njegov obstoj. Za prikazovanje založniškega procesa oziroma procesa razvoja in uvajanja novega učbenika je **za izhodišče izbrana Dinsmorjeva opredelitev faz življenjskega cikla projekta**, pri čemer za založniško področje predlagam prirejen model, **razdeljen na začetno fazo, razvojno fazo, fazo izvedbe ter zaključno fazo**.

Pri analiziranju in členitvi procesa razvoja in uvajanja novega učbenika v praksi ugotovim, da nekaterih faz ali postopkov enostavno ni mogoče preskočiti ali jih preložiti na kasnejše obdobje. Pri vseh omenjenih fazah je pomembna uporaba strokovnih metod pri njegovem izvajanju. Svetujem, da se v prihodnosti namenja več pozornosti prvima dvema fazama ter aktivnostim, ki se nanašajo na raziskavo trga in trženje novih publikacij. Poleg dobro zastavljenega načrta (ki predstavlja ustrezno podlago za kakovostno obvladovanje izvedbe projekta) je v procesu razvoja in uvajanju novih učbenikov na trg ključnega pomena tudi pravočasna usmeritev v zaznavanje in proučitev tržnih priložnosti ter smiselna vgradnja ugotovitev v izdelek in vključitev v razvojni proces. Pomembno vlogo imata tudi kakovostno načrtovanje, priprava ter izvedba tržno-komunikacijskega spleta in pravilen izbor prodajne (tržne) poti. Izobraževalno knjigo je namreč zaradi njenih specifičnih lastnosti veliko težje tržiti kot leposlovje, saj so možnosti za izvajanje trženja precej različne, marsikatero celo neizvedljive. Odsotnost upoštevanja tržnih vidikov, tako pri razvoju kot tudi pri uvajanju novega učbenika na trg, pomeni razvijanje nepopolne publikacije in s tem doseganje manjšega tržnega uspeha in manjše konkurenčne prednosti na trgu. Posebno pozornost morajo založniki usmeriti tudi na predpisane postopke in posebnosti v oblikovanju prodajnih cen učbenikov. Prodajna cena učbenika je sicer seštevek vseh proizvodnih, režijskih in drugih stroškov, ki jih ima založba z njegovo izdajo, je pa tudi odraz politike cen, ki jo vodita tako založba in/ali država.

Čeprav je v magistrskem delu na konkretnem primeru prikazano načrtovanje in organiziranje projekta, to ne pomeni, da je sprotno spremljanje in analiziranje posameznih dogodkov in odstopanj projekta nepomembno. Nasprotno, slednje je odločilnega pomena prav ob uveljavljanju projekta. Uveljavljanje projekta obsega kadrovanje, vodenje, komuniciranje ter motiviranje in je najbolj občutljivo zaradi človeškega dejavnika, ki je tu najizrazitejši. Ravnatelj projekta mora biti zato strokoven na področju projekta, ki ga ravna, hkrati pa mora biti tudi dober »mentor«. Pri obravnavi konkretnega primera ugotovim, da je vsak zahtevnejši založniški (tudi učbeniški) projekt zelo tvegan projekt. Projekti razvoja in uvajanja novih učbenikov so časovno omejeni projekti s precejšnjimi tveganji in v primeru neuspeha lahko tudi s precejšnjimi negativnimi posledicami. Težave se lahko kažejo tako v časovnih kot tudi v finančnih odstopanjih od postavljenih ciljev. Sredstva večletnega financiranja nastajanja novih učbenikov zagotavlja založba, ki si mora sama ustvariti dovolj velika sredstva za svoje razvojne programe oziroma mora izdajanje novih učbenikov obravnavati kot investicijo.

Podani problemi, predlogi in rešitve se v magistrskem delu nanašajo na stanje v založniški dejavnosti, s poudarkom na področju izdajanja učbenikov, in so nastale na osnovi teoretičnih spoznanj, praktičnih rešitev in izkušenj v zunanjem okolju ter oceni izvedljivosti teh rešitev na v delu obravnavanem področju. Osnovni nagib za delo se je porodil iz problemov, s katerimi se ne soočajo le šolski založniki ob začetku vsakega šolskega leta, ampak tudi drugi založniki, ki sledijo pravočasnosti izidov publikacij. Ugotovim tudi, da je področje zalaganja učbenikov (kot tudi v delu obravnavana problematika) na slovenskem založniškem trgu dokaj aktualno.

Menim, da mi je z magistrskim delom uspelo potrditi osnovno hipotezo, da je z uvedbo projektnega načina dela v proces razvoja in uvajanja novih založniških izdelkov ter z ustrezno spremembo organizacije v smeri projektno-matrične organiziranosti v založniških podjetjih mogoče izboljšati proces razvoja in uvajanja novih učbenikov na trg, povečati preglednost nad

potekom razvojnih nalog in omogočiti boljšo izkoriščenost potrebnih virov v obravnavanem procesu. V delu opozarim tudi na možnost uspešnega in učinkovitega ravnanja z učbeniški projekti v založniških podjetjih in na možnost uporabe računalniške rešitve, ki jo ponuja uporaba računalniškega programa Microsoft Project ter prinašajo metode in načini projektnega dela. Pripravljena je tudi osnova za preoblikovanje organizacijske strukture v založniških podjetjih, ki predstavlja osnovo za širšo razpravo v založniških podjetjih, na osnovi katerih lahko založbe dokončno izoblikujejo smernice za nadaljnji potek sprememb. V delu so združene izkušnje in teoretično znanje iz področij procesov razvoja in uvajanja novih izdelkov na trg, trženja ter projektov s projektnim ravnanjem.

Upam, da bo predstavljeno delo pripomoglo k bolj poglobljenemu razmišljanju in proučevanju projektnega ravnanja v založniških podjetjih in z v delu predstavljeno informacijsko podlago vsaj nekoliko zapolnilo vrzel pri iskanju optimalnih rešitev. Obenem pa omogočilo korak naprej k strokovnejši podlagi za nadaljnje sprejemanje poslovnih odločitev v založniški panogi oziroma na področju izdajanja učbenikov. Upam, da mi je v delu uspelo upravičiti namen ter izpolniti zastavljene cilje na njegovem začetku. Morda so moje posamezne ocene stanja ter predlog postavitve optimalnega procesa razvoja in uvajanja novega učbenika na trg zaradi pomanjkanja znanja, pomanjkljivih informacij in preobsežnosti področja, ki ga v delu obravnavam, nepopolne in nezadostne. Zato predlagam, da se v nadaljnje razprave projektnega ravnanja s področja učbeniških (in drugih založniških) projektov, vključijo tako ključni uporabniki, ki so najboljši poznavalci problematike na svojem področju, kot tudi ravnateljstva založniških podjetij.

LITERATURA IN VIRI

1. Adams, J., & Barndt, S. (1983). *Behavioral Implications of the Project Life Cycle*. *Project Management Handbook*. New York: Van Nostrand Reinhold.
2. Adlešič, G. et al. (2002). *Veliki slovar tujk*. Ljubljana: Cankarjeva založba.
3. Andersen, E. (1989). *Goal Directed Project Management*. London: Kogan Page.
4. Andoljšek, I. (1973). *Osnove didaktike*. Ljubljana: Zavod za šolstvo.
5. Bajec, A. et al. (2000). *Slovar slovenskega knjižnega jezika*. Ljubljana: DZS in Znanstveno raziskovalni center pri Slovenski akademiji znanosti in umetnosti.
6. Baloh, P., & Vrečar, P. (2007). *Microsoft Office Project 2007 in Microsoft Office Groove 2007*. Ljubljana: Pasadena.
7. Baker, S., & Baker, K. (2000). *The Complete Idiot's Guide to Project Management*. Indianapolis: Alpha Books.
8. Bašić-Hrvatini, S., & Kučič, L. (2005). *Monopoli. Družabna igra trgovanja z mediji*. Ljubljana: Maska.
9. Baverstock, A. (1993). *Are Books Different?* London: Kogan Page.
10. Belch, G., & Belch, M. (2001). *Advertising and Promotion – an Integrated Marketing Communications Perspective* (4th ed.). Boston: McGraw-Hill.
11. Berkowitz, E. (1994). *Marketing* (4th ed.). Boston: Irwin.
12. Bertonec, V. (2010, 9. avgust). Daleč največji založbi sta DZS in MK Založba. *Finance*, str. 30.
13. Bevc, M. (1991). *Ekonomski pomen izobraževanja*. Radovljica: Didakta.
14. Bobrow, E. (1997). *The Complete Idiot's Guide to New Product Development*. New York: Alpha books.
15. Bonnal, P., Goure, D., & Lacoste, G. (2002). The Life Cycle of Technical Projects. *Project Management Journal*, 33(1), 12–19.
16. Bucik, N. (2002, 9. marec). Nadzor in oskrba – učbeniki. *Šolski razgledi*, str. 3.
17. Burke, R. (1999): *Project Management: Planning & Control Techniques* (3th ed.). Chichester: John Wiley & Son.
18. Center Republike Slovenije za poklicno izobraževanje. (2010). *Katalog učbenikov za šolsko leto 2009/2010. Za šole, ki izvajajo programe poklicnega in strokovnega izobraževanja*. Ljubljana: Center Republike Slovenije za poklicno izobraževanje.
19. Clark, M. (2000). *Customer Service, People and Process*. New York: Cranfield School of Management.
20. Collin, P. H. (1996). *Angleško-slovenski in slovensko-angleški poslovni slovar*. Ljubljana: DZS.
21. Cooper, R. (2001). *Winning at New Products. Accelerating the Process from Idea to Launch*. New York: Harper Collins Publishers.
22. Crawford, M., & Di Benedetto, A. (2006). *New Product Management* (8th ed.). Boston: McGraw-Hill.

23. Česen Čatar, P. (2007). *Posledice koncentracije kapitala v založništvu in knjigotrštvu. Analiza knjižnih programov desetih slovenskih založb v letih 1989, 1990, 1997 in 2004* (magistrsko delo). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
24. Degan Kapus, M. (2006). *Profesionalni razvoj šolskega urednika: študija na primeru izobraževalnega založništva* (magistrsko delo). Koper: Fakulteta za management Koper.
25. Dessauer, J. P. (1994). *Book Publishing: The Basic Introduction*. New York: Continuum.
26. Devetak, G., & Vukovič, G. (2002). *Marketing izobraževalnih storitev*. Kranj: Moderna organizacija.
27. Deželak, B. (1991). *Politika in razvoj izdelkov*. Maribor: Ekonomska poslovna fakulteta.
28. Dinsmore, P. C. (1993). *The AMA Handbook of Project Management*. New York: AMACOM, American Management Association.
29. Dinsmore, P., & Cabanis-Brewin, J. (2006). *The AMA Handbook of Project Management* (2nd ed.). New York: AMACOM, American Management Association.
30. Dworatschek, S. (1998). *European Project Manager – Post Graduate Course*. Bremen: University of Bremen.
31. DZS. (1994). *Projektna šola za urednike* (interno gradivo). Ljubljana: DZS.
32. DZS. (2001). *Organizacijski predpis Izobraževalnega založništva DZS* (interno gradivo). Ljubljana: DZS.
33. Filipčič, V. (2001). Potrjevanje učbenikov. *Didakta*, 62(62), 8–10.
34. Fuller, J. (1997). *Managing Performance Improvement Projects*. San Francisco: Pfeiffer, An Imprint of Jossey-Bass.
35. Gabrijan, V., & Snoj, B. (1996). *Trženje: splošno veljavne osnove*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
36. Gogala, A. (1993, 22. september). Tudi založništvo (pri nas) ni več, kar je bilo ... *Delo*, str. 13.
37. Golob, R. (2002). *Direktor se odloči – uvajanje projektnega vodenja v praksi*. Ljubljana: Gospodarski vestnik Založba.
38. Gospodarska zbornica Slovenije. (2003). *Podatki o poslovanju v letu 2002* (interno gradivo). Ljubljana: Združenje za tisk in medije pri Gospodarski zbornici Slovenije.
39. Gospodarska zbornica Slovenije. (2003). Splošni pogoji delovanja slovenskega knjižnega trga (enotna cena knjige). Najdeno 23. januarja 2011 na spletnem naslovu <http://www.gzs.si/slo/panoge/zbornica>
40. Gošnik, D. (2006). Projektni management v dinamičnem razvoju novih izdelkov. *Projektna mreža Slovenije*, 9(3), 12–20.
41. Granham, N. (1990). *Capitalism and Communication*. New York: Sage Publications.
42. Gričar, J. (1998). *Strateške pobude za uvajanje učinkovitega elektronskega poslovanja*. Maribor: Fakulteta za organizacijske vede.
43. Grilc, U. (2005). Knjiga in razvoj: Knjiga kot ena temeljnih razvojnih kategorij družbe. V S. Rugelj, *Zgubljeno v prodaji. Slovenska knjiga med državo in trgom v tretjem tisočletju. Smeri razvoja slovenskega in evropskega založništva*. Ljubljana: Umco.
44. Hauc, A. (2002). *Projektni management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik Založba.

45. Hoehne, J. (1996). *Voraussetzungen fuer eine erfolgreiche Projektarbeit*. Eschborn: Projektmanagement – Fachmann.
46. Hočevar, M., & Igličar, A. (1995). *Osnove računovodstva*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
47. Hrast, M. (2002). *Organizacija projektov in programov v podjetju: primer podjetja Elektro–Slovenija* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
48. Ionata, E. (1996). *Project Communications Management. A Guide to the Project Management Body of Knowledge*. Sylva: PMI Standards Committee.
49. Jančič, Z. (1990). *MARKETING – strategija menjave*. Ljubljana: Gospodarski vestnik Založba.
50. Jermol, M. (2001). *Projekt nastajanja publikacije v IZO DZS* (interno gradivo). Ljubljana: DZS.
51. Jessen, S. (1992). *The Nature of Project Leadership*. Oxford: Oxford University Press.
52. Jurman, B. (1998). *Kakovost učbenikov: Metodika izdelave kvalitetnega učbenika*. Ljubljana: Ministrstvo Republike Slovenije za šolstvo in šport RS.
53. Kališnik, M., & Lah, L. (1998). *Uvod v znanstvenoraziskovalno metodologijo*. Ljubljana: Fakulteta za arhitekturo.
54. Kaltnekar, Z. (1989). *Organizacija delovnih procesov*. Kranj: Moderna organizacija.
55. Kaučič, A. (2006). Priročnik za uporabnike Mednarodne standardne knjižne številke: mednarodna izdaja. *Narodna in univerzitetna knjižnica*. Najdeno 28. februarja 2011 na spletnem naslovu <http://www.nuk.uni-lj.si/dokumenti/pdf/isbn-prirocnik.pdf>
56. Kavčič, B. (1991). *Sodobna teorija organizacije*. Ljubljana: DZS.
57. Kerzner, H. (2001). *Project Management: A System Approach to Planning, Scheduling and Controlling* (7th ed.). New York: John Wiley & Sons.
58. Knutson J. (2001). *Project Management for Business Professionals, a Comprehensive Guide*. New York: John Wiley & Sons.
59. Kocjan, G. (2001, 24. september). Učbeniškim skladom ob rob. Prejeli smo. *Delo*, str. 8.
60. Kolšek, P. (1987, 29. avgust). Študijski dopust za pisanje učbenikov? Aktualen pogovor z Majdo Završnik. *Delo*, str. 6.
61. Kotler, P. (1996). *Marketing Management. Trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
62. Kotler, P. (1999). *Kotler on Marketing: How to Create, Win and Dominates Markets*. New York: The Free Press.
63. Kotnik, D. (1991). *Prodajna politika*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
64. Kovač, J. (1996). Povečanje učinkovitosti uresničevanja strategije podjetja s pomočjo projektnega mangementa. *Organizacija*, 29(2), 94–98.
65. Kovač, M. (1999). *Skrivno življenje knjig: protislovja knjižnega založništva v Sloveniji v 20. stoletju*. Ljubljana: Filozofska fakulteta.
66. Kovač, M., & Kovač Šebart, M. (2003). Učbeniki v globalni družbi: nekaj korakov k metodologiji primerjalnega raziskovanja. *Knjižnica*, 47(1/2), 41–68.
67. Kovač, M. (2005). *Smeri razvoja slovenskega in evropskega založništva*. Ljubljana: Filozofska fakulteta.

68. Kovač, M., Kovač Šebart, M., Krek, J., Štefanc, D., & Vidmar, T. (2005). *Učbeniki in družba znanja*. Ljubljana: Pedagoška fakulteta.
69. Kožuh, V. (2010, 17. maj). Kakovost slovenskih učbenikov. *Pro et contra. Reporter*, str. 44.
70. Kroflič, R. (2002). *Izbrani pedagoški spisi: vstop v kurikularne teorije*. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo.
71. Lashbrooke, G. (1992). *A Project Managers Handbook*. London: Kogan Page.
72. Lawler, E. (1994). *From the Ground Up: Six Principles for Building the New Logic Corporation*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
73. Lewis, P. (2000). *The Project Manager's Desk Reference*. New York: McGraw-Hill books.
74. Levitt, T. (1969). *The Marketing Mode*. New York: McGraw-Hill books.
75. Lipičnik, B. (1998). *Ekonomika in organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
76. Lipovec, F. (1987). *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Založba Obzorja.
77. Lukin, Z. (2002). *Analiza stanja projektnega managementa v slovenskih podjetjih*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
78. Maylor, H., Brady, T., Cooke Davies, T., & Hodgson, D. (2006). From Projection to Programmification. *International Journal of Project Management*, 24(8), 663–674.
79. Meredith, J., & Mantel, S. (1995). *Project Management*. New York: John Wiley & Sons.
80. Meredith, J., & Mantel, S. (2000). *Project Management. A managerial approach*. New York: John Wiley & Sons.
81. Moder, J., Phillips, R., & Cecil, J. (1964). *Project Management with CPM and PERT*. New York: Reinhold Publishing Corporation.
82. Mosco, V. (1996). *The Political Economy of Communication*. London: Sage Publications.
83. Nemec Pečjak, M. (1998). *Hitri vodnik skozi Microsoft Project 98*. Ljubljana: Založba Atlantis.
84. Odlok o določitvi cen učbenikov in učnih potrebščin. *Uradni list RS* št. 41/1992.
85. Pahor, D. et al (2002). *Leksikon računalništva in informatike*. Ljubljana: Pasadena.
86. Pass, C., Lowes, B., Pendleton, A., & Chadwick, L. (1991). *Collins Dictionary of Business* (2nd ed.). Glasgow: Harper Collins Publishers.
87. Pliberšek, S. (2000). *Analiza organizacije investicijskega projekta v podjetju HIT* (specialistično delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
88. Poljak, V. (1983). *Didaktično oblikovanje učbenikov in priročnikov*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
89. Potočnik, V. (2002). *Temelji trženja: s primeri iz prakse*. Ljubljana: Gospodarski vestnik Založba.
90. Potočnik, V. (2005). *Temelji trženja: s primeri iz prakse* (druga dopolnjena izdaja). Ljubljana: Gospodarski vestnik Založba.
91. Pravilnik o potrjevanju učbenikov. *Uradni list RS* št. 57/06, 45/2010.
92. Pravilnik o upravljanju šolskih učbeniških skladov. *Uradni list RS* št. 74/1994, 21/1997, 43/2002, 65/2007, 37/2010.
93. Project Management Institute. (2000). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*. Newton Square, Pennsylvania: Project Management Institute.

94. Project Management Institute. (2004). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge* (3th ed.). Newton Square, Pennsylvania: Project Management Institute.
95. Pučko, D. (1996). *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
96. Randolph, W., & Posner, Z. (1992). *Getting the Job Done! Managing Project Teams and Task Forces for Success*. New Jersey: Prentice Hall.
97. Rant, M., Jeraj, M., & Ljubič, T. (1995). *Vodenje projektov*. Radovljica: POIS.
98. Reynolds, H. (1996). *The Project Management Context. A Guide to the Project Management Body of Knowledge*. Sylva: PMI Standards Committee.
99. Rocco, F. (1983). *Osnove tržišnog poslovanja. Tekst: Slučajevi*. Zagreb: Informator.
100. Rohland, P. (2002, februar). Good Timing Project that Hit the Mark. *PM Network*, 41–42.
101. Rosenau, M. (1996): *The PDMA Handbook of New Product Development*. New York: John Wiley & Sons.
102. Rozman, R., Kovač J., & Koletnik F. (1993). *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik Založba.
103. Rozman, R. (1994). Izbira ustrezne organizacijske oblike podjetja. *Slovenska ekonomska revija*, 1(45), 233–241.
104. Rozman, R., & Rusjan, B. (1995a). *Organizacija (ravnanje) proizvodnje 1. del*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
105. Rozman, R., & Rusjan, B. (1995b). *Organizacija (ravnanje) proizvodnje 2. del*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
106. Rozman, R. (1996). Kako prevesti »management« v slovenščino: management, menedžment, upravljanje, poslovanje, vodenje, ravnanje? *Organizacija*, 1(29), 5–18.
107. Rozman, R. (1998). *Implementing Strategies Through Projects. Proceedings 14th World Congress on Project Management*. Ljubljana: IPMA.
108. Rozman, R. (2000). Uresničevanje strategij s projektno organizacijo. *Organizacija*, 3(1), 5–12.
109. Rozman, R. (2002). *Ravnanje projektov* (gradivo za podiplomski študij). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
110. Rozman, R. (2003). Razvoj ravnanju projektov naklonjene kulture v podjetju. *Projektna mreža Slovenije*, 6(3), 4–9.
111. Rozman, R. (2004). Pojmovanje nekaterih s projektnim managementom povezanih pojmov v slovenščini. Zbirka predavanj. S projekti med vodilne v Evropi. *Projektni forum ZPM* (str. 205–212). Ljubljana: Slovensko združenje za projektni management.
112. Rozman, R., & Stare, A. (2008). *Projektni Management ali ravnateljevanje projekta*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
113. Rozman, R. (2010, oktober). Komentar k prevodu. Spletna revija o izzivih in dosežkih sodobnega managementa. Najdeno 29. novembra 2010 na spletnem naslovu <http://www.sam-d.si/Izzivi/Managementa.aspx?cid=55>
114. Rusjan, B. (1997). *Management proizvodnje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
115. Sanghera, P. (2007). *PGMP: Program Management Professional Exam Study Guide*. Indianapolis, Indiana: Wiley Publishing.

116. Savin, D. (2001). *Nova ekonomija – pomen in domet. Projektni management v novi ekonomiji* (zbirka predavanj). Maribor: Slovensko združenje za projektni management.
117. Schwalbe, K. (2006). *Introduction to Project Management*. B. K. Course Technology.
118. Semolič, B. (2003). Vloga projektnega managementa v sodobni organizaciji. Slovenija dežela projektnega managementa. *Zbornik prispevkov. Projektni forum ZPM* (str. 11–15). Ljubljana: Slovensko združenje za projektni management.
119. Sfiligoj, N. (1993). *Marketinško upravljanje*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
120. SIST (2004). *Slovenski standard. SIST ISO 10006:2004. Sistemi vodenja kakovosti – smernice za vodenje kakovosti projektov*. Ljubljana: Slovenski inštitut za standardizacijo.
121. Stanton, W., & Futrell, C. (1987). *Fundamentals of Marketing*. New York: McGraw-Hill.
122. Stare, A. (2000). Functional Manager Role in Project Scheduling Process. *Zbornik referatov SENET 1st South East Regional conference on Project Management* (str. 382–387). Ljubljana: Slovensko združenje za projektni management.
123. Stare, A. (2001). Zaključno poročilo projekta in obvladovanje tveganj. *Projektna mreža Slovenije, revija za projektni management*, 2(4), 11–14.
124. Stare, A. (2004). *Management in vodenje projekta*. Ljubljana: Projektni forum Slovenskega združenja za projektni management.
125. Stare, A. (2010). *Obvladovanje sprememb v izvedbi projekta* (doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
126. Starman, D., & Hribar, J. (1994). *Direktni marketing. Koncepti in metode*. Ljubljana: Gospodarski vestnik Založba.
127. Stewart, D. (1993). *Bluff Your Way in Publishing*. London: Rawette Books.
128. Stockman, D. (2004). Free of Fixed Prices on Books – Patterns of Book Pricing in Europe. *The Public*, 11(4), 49–64.
129. Subhash, J. (2000). *Marketing, Planning and Strategy*. Cincinnati: South-Western Collage Publishing.
130. Svetina, J. (1994, 13. september). Konkurenčna ponudba dobrih učbenikov tudi pri nas? *Delo*, str. 7.
131. Škufca Zaveršek, B. (2006). *Organiziranost in pomen projektnega managementa v podjetju z multiprojektnim poslovanjem* (magistrsko delo). Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
132. Tajnikar, M. (2006). *Mikroekonomija s poglavji iz teorije cen*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
133. Thomsett, R. (2002). *Radical Project Management*. New Jersey: Prentice Hall.
134. Thompson, J. (2005). *Books in the Digital Age*. Cambridge: Polity Press.
135. Turner, J. (1995). *The Commercial Project Manager*. Boston: McGraw-Hill.
136. Turner, J. (1997). *The Handbook of Project Based Management: Improving the Processes for Achieving Strategic Objectives*. Boston: McGraw-Hill.
137. Uredba o dajanju soglasij k cenam novih učbenikov. *Uradni list RS* št. 63/1999.
138. Uredba o določitvi najvišjih cen učbenikov. *Uradni list RS* št. 102/1999, 54/2000.
139. Uredba o oblikovanju cen učbenikov. *Uradni list RS* št. 39/2003, 45/2006, 36/2007, 41/2008, 32/2009, 33/2010.

140. Verzuh, E. (1999). *The Fast Forward MBA in Project Management*. New York: John Wiley & Sons.
141. Vozelj, V. (2001). *Knjiga kot tržno blago. Primer Harryja Potterja* (diplomsko delo). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
142. Weiss, W., & Wysocki, K. (1992). 5 – *Phase project management. A Practical Planning and Implementation Guide*. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company.
143. Wheelen, L., & Hunger, J. (1996). *Strategic management*: Addison-Wesley Publishing.
144. Wysocki, K., & Beck, R. jr, & Crane, D. (1995). *Effective Project Management*. New York: John Wiley & Sons.
145. Zakon o obveznem izvodu publikacij. *Uradni list RS* št. 69/2006 – ZOIPub, 86/2009.
146. Zakon o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja. *Uradni list RS* št. 16/2007-UPB5, 101/2007, 36/2008, 22/2009, 55/2009, 58/2009, 64/2009 popr., 65/2009 popr.
147. Zakon o založništvu. *Uradni list RS* št. 25/1978, 27/1978 popr., 42/1986, 75/1994-ZUJIPK.
148. Zakon o kontroli cen. *Uradni list RS* št. 51/2006-UPB1.
149. Zavod Republike Slovenije za šolstvo. (2010). *Osnovna šola. Katalog učbenikov za šolsko leto 2010/2011*. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo.
150. Zavod Republike Slovenije za šolstvo. (2010). *Srednja šola. Katalog učbenikov za šolsko leto 2010/2011*. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo.
151. Zavod Republike Slovenije za šolstvo. (2007). Normativi in merila za zmanjševanje teže šolskih torbic. Najdeno 28. februarja 2011 na spletnem naslovu [http://www.zrss.si/pdf/UCB_Normativi%](http://www.zrss.si/pdf/UCB_Normativi%20in%20merila.pdf)
152. Zore, L. (2002). *Analiza stanja projektnega managementa v slovenskih podjetjih* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
153. Žilič, Ž. (1994). *Ravnanje projekta* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
154. Žišt, F. (2010, 17. maj). Je učbenikov res preveč? E-Večer. Najdeno 4. januarja 2011 na spletnem naslovu <http://ris.vecer.com/arhivi/arhiv.aspx>
155. Žnideršič, M. (1977). *Knjiga in založništvo*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
156. Žnideršič, M. (1981). *Poraba knjige in posebnosti založniškega marketinga*. Zagreb: Ekonomski fakultet.
157. Žnideršič, M. (1982). *Knjiga in trg*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
158. Žolnir, N. (2010, 17. maj). Kaj imajo skupnega učbeniki in kreme proti celulitu? *Delo*, str. 20.
159. Žurga, G. (2004). *Projektni menedžment kot del menedžmenta v javni upravi* (magistrsko delo). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1:	Slovarčki	1
Priloga 1.1:	Slovarček založniških in knjigotrških izrazov	1
Priloga 1.2:	Slovarček slovenskih prevodov tujih izrazov in okrajšav ter kratic	7
Priloga 2:	Slike in tabele	10
Priloga 2.1:	Kazalo slik	10
Slika 1:	Delež uspešnih izdelkov	10
Slika 2:	4P-ji trženjskega spleta z dodano bazo trženjskih podatkov in ciljnimi trgov, razširjenim na trg posameznih odjemalcev	11
Slika 3:	Razširjeni splet izdelkov (7P)	11
Slika 4:	Možnosti za spremembo izdelkov	12
Slika 5:	Pomen instrumentov tržnega komuniciranja v fazah nakupnega odločanja kupca	12
Slika 6:	Faze življenjskega cikla izdelka	13
Slika 7:	Razvijanje, testiranje in uvajanje novega proizvoda (prirejeno po Kotlerju)	13
Slika 8:	Življenjski cikel »udarne knjige«, »dobre knjige« in »uspešne knjige«	14
Slika 9:	Proces odločanja o razvijanju novega izdelka	15
Slika 10:	Vzroki zamud in napak pri razvijanju novih izdelkov	15
Slika 11:	Odziv kupcev na ponudbo novega izdelka	16
Slika 12:	Povezava med osnovnimi projektnimi značilnostmi in njihovimi posledicami ter povezane potrebe	16
Slika 13:	Povezava ravnalnih veščin	17
Slika 14:	Strukturiran pristop k projektnemu ravnanju	17
Slika 15:	Ravnalni prijemi v različnih fazah življenjskega cikla projekta	18
Slika 16:	Življenjski cikel po Burku	18
Slika 17:	Življenjski cikel po Meredithu in Mantelu	19
Slika 18:	Odnos med življenjskim ciklom razvoja novega izdelka in življenjskim ciklom projekta	19
Slika 19:	Primerjava med metodologijo projektnega ravnanja in življenjskim ciklom razvoja novega izdelka	20
Slika 20:	Prekrivanje med skupinami procesov	21
Slika 21:	Interakcija med fazami projekta	21
Slika 22:	Vzajemno delovanje skupin procesov projektnega ravnanja	22
Slika 23:	Prikaz posameznih korakov v ravnanju s projektom po metodi »Six Sigma«	22
Slika 24:	Matrika funkcij projektnega ravnanja	23
Slika 25:	Mesto projektov v poslovno-funkcijski organizacijski strukturi	23
Slika 26:	Mesto projektov v avtonomni projektni organizacijski strukturi	24
Slika 27:	Mesto projektov v celoviti projektni organizacijski strukturi	24
Slika 28:	Mesto projektov v funkcijsko-matrični organizacijski strukturi	24
Slika 29:	Mesto projektov v uravnoteženo-matrični organizacijski strukturi	25

Slika 30:	Mesto projektov v projektno-matrični organizacijski strukturi.....	25
Slika 31:	Priprava rokopisa za tisk.....	26
Slika 32:	Tehnična izdelava knjige.....	26
Slika 33:	Potek založniškega procesa na primeru knjižne publikacije v Izobraževalnem založništvu DZS.....	27
Slika 34:	Viri informacij in dokumentov v procesu nastajanja knjižne publikacije v Izobraževalnem založništvu DZS.....	28
Slika 35:	Informacijski in materialni tokovi v procesu nastajanja knjižne publikacije v Izobraževalnem založništvu DZS.....	28
Slika 36:	Predlog poteka založniškega procesa nastajanja novega učbenika z dokumenti, ki naj bi jih vključevala projektna dokumentacija – projektna mapa.....	29
Slika 37:	Predlagana shema projektno-matrične organizacije v založniškem podjetju.....	31
Slika 38:	Model projektnega načina dela v založništvu.....	31
Slika 39:	Položaj trženja v podjetju – razvoj pogledov na vlogo trženja v podjetju.....	32
Slika 40:	Razvoj usmerjenosti podjetij k potrošniku.....	32
Slika 41:	Vzroki in posledice nepravočasno izdanih učbenikov.....	33
Slika 42:	Urednik kot projektni ravnatelj (prirejeno po Degan Kapus).....	34
Priloga 2.2:	Kazalo tabel.....	34
Tabela 1:	Devet strategij cene in kakovosti.....	34
Tabela 2:	Najpogostejša orodja tržnega komuniciranja.....	35
Tabela 3:	Pregled značilnosti, ciljev in strategij življenjskega cikla izdelka.....	36
Tabela 4:	Različne vrste projektov glede na njihovo velikost.....	37
Tabela 5:	Vpliv organizacijske strukture na projekte.....	37
Tabela 6:	Opredelitve faz v življenjskem ciklu projekta v različnih dejavnostih.....	37
Tabela 7:	Različne razdelitve in vrste projektov.....	38
Tabela 8:	Število izdanih knjig vseh slovenskih založb po letih.....	41
Tabela 9:	Opredelitev založniških knjižnih projektov glede na analize poteka projektov, obsega novosti in kompleksnosti.....	41
Tabela 10:	Opredelitev založniških knjižnih projektov glede na stopnjo pomembnosti projekta.....	41
Tabela 11:	Razvrstitev založniških knjižnih projektov v založniški panogi glede na stopnjo pomembnosti po posameznih kategorijah.....	42
Tabela 12:	Prikaz poti osebne prodaje v prometu z učbeniki.....	42
Tabela 13:	Tipi udeležencev v najkompleksnejšem založniškem proizvodu.....	43
Tabela 14:	Matrika aktivnosti za najbolj kompleksen založniški projekt po nosilcih aktivnosti, vseh in rezultatih založniškega procesa.....	44
Tabela 15:	Matrika aktivnosti v učbeniških projektih po nosilcih, vseh in rezultatih založniškega procesa.....	47
Tabela 16:	Tabela aktivnosti za založniški knjižni projekt – predlog na primeru novega učbenika.....	49
Tabela 17:	Predlog ključnih rokov za izvedbo aktivnosti pri nastajanju novih učbenikov na splošno in v primeru novega učbenika.....	53

Tabela 18: Predlog časovnega plana poteka najpomembnejših aktivnosti pri nastajanju učbenikov na splošno in v primeru razvoja novega učbenika.....	54
Priloga 3: Podrobnejši opis predloga poteka založniškega procesa na primeru razvoja novega učbenika s predlogom projektne mape publikacije.....	55
Priloga 4: Zgoščenska – Primer: nov učbenik	

Priloga 1: Slovarčki

Priloga 1.1: Slovarček založniških in knjigotrških izrazov

Alternativni učbenik – učbenik, ki ima na trgu konkurenco (kadar za določen predmet in v določenem letniku šolanja na trgu že obstaja en ali več učbenikov).

CIP – kratica za kataložni zapis o publikaciji. CIP je izdelan v skladu z mednarodnimi pravili za katalogizacijo še pred izidom publikacije in vsebuje bibliografski opis in vse elemente za dostop v katalogih. Za CIP je potrebna notranja naslovna stran, ostale prednje strani, kazalo vsebine in kolofon ali zadnji korekturni izvod. CIP ni nadomestilo za kolofon. S temi zapisi Narodna in univerzitetna knjižnica v Ljubljani vodi evidenco o vseh knjigah v Sloveniji.

CTP (angl. *Computer To Plate*) – nova tehnologija osvetljevanja datotek direktno na tiskarsko ploščo (zamenjava za izdelavo filmov).

Delovni sinopsis – dinamičen dokument, ki služi za informiranje o vsebini in namenu publikacije v nastajanju.

Dolžnostni (tudi obvezni) izvod – izvod, ki ga mora tiskarna ali razmnoževalec posredovati po zakonskih predpisih določenim ustanovam.

Dotis – dodaten natis nekega dela, ki je v celoti enak prejšnjemu natisu (ni spremenjen) v okviru dogovorjene cene z avtorjem; nespremenjen dodaten natis kakega dela.

Distribuiranje – dajanje izvirnika ali reproduciranih primerkov avtorskega dela v promet s prodajo ali drugačna oblika prenosa lastninske pravice oziroma tudi ponujanje primerkov avtorskih del (stvaritev) javnosti z namenom prodaje.

EAN koda – 13-številčni sistem kodiranja izdelkov (oziroma skrajšani 8-številčni sistem), ki vsebuje državo, iz katere je poreklo izdelka, proizvajalca in artikel. Zaradi poenostavitve »čitanja« je na prodajnih mestih izražena s črtno kodo. Običajno se nahaja na zadnji platnici proizvodov in lahko vsebuje tudi ISBN številko knjige. Institucija EAN s sedežem v Bruslju je Sloveniji določila državno oznako 383.

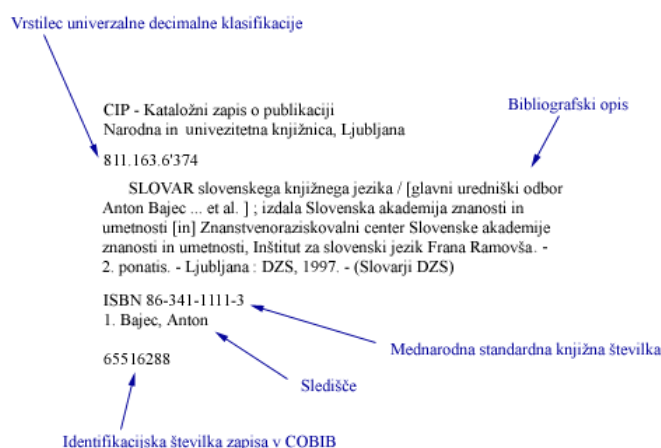
Evalvacija – ocenitev, ovrednotenje; **evalvacijski vprašalniki** – vprašalniki, ki se nanašajo na uporabnost, vsebino, kakovost, pozitivne in negativne lastnosti, napake učbenika, mnenja in opozorila uporabnikov idr. Založnik jih ovrednoti in iz njih izdela oceno učbenika ter se na podlagi slednje odloča glede popravkov, sprememb, prenove ali ukinitve učbenika.

Evalvacija vzgojno-izobraževalne učinkovitosti – zapleten sistem, ki poleg vzgojno-izobraževalnega programa in okoliščin za šolsko delo vrednoti delo učenca, učitelja, šolskih služb in ravnateljstva, doma in šolskega okolja ter odnosa celotne družbene skupnosti do izobraževanja.

Format učbenika – običajni formati so: A4, A5, B4, B5, ki se praviloma uporabljajo v pokončni obliki. Pravilno izbran format omogoča dobro razporeditev informacije na določeni strani učbenika. V mnogih državah je predpisan s posebnimi standardi. Učbenike je mogoče razdeliti po formatu glede na razvojno stopnjo v dve kategoriji, in sicer v format A4 (ustreza učencem nižjih razredov osnovne šole) in v format B5 (namenjen vsem ostalim v procesu izobraževanja). Danes je večina učbenikov za vse razrede, z izjemo beril, delana v formatu A4.

ISBN – enkratna mednarodna identifikacija (oznaka se sme uporabljati samo enkrat), ki lahko nadomesti bibliografski opis in olajša delo v založniških hišah (zbirališče vseh stroškov

publikacije, vodenje plačil, zalog, prodaje itd), knjigarnah, knjižnicah itd. in predstavlja vir raznovrstnih analiz. 13-mestno oznako ISBN sestavljajo predpona 978, oznaka nacionalnega, geografskega ali jezikovnega področja, oznaka založnika in oznaka enote (dolžina je odvisna od založniških načrtov) ter kontrolne številke (enomestno število). V Sloveniji določa ISBN Slovenska agencija za ISBN, ki deluje v okviru Narodne in univerzitetne knjižnice v Ljubljani. Oznaka ISBN mora biti natisnjena na vidnem mestu (na hrbtu ali na dnu naslovne strani, v desnem kotu zadnje strani platnic pa tudi na ščitnem ovoju). Obvezne sestavine so razvidne iz spodnjega pregleda.



Vir: A. Kaučič, *Priročnik za uporabnike Mednarodne standardne knjižne številke: mednarodna izdaja*, 2006.

Izdaja – še enkratna oziroma ponovna razmnožitev istega avtorskega dela s spremenjeno zunanjo obliko, vezavo ipd. ali določenimi manjšimi vsebinskimi popravki (na primer žepna izdaja, luksuzna izdaja, spremenjena in dopolnjena izdaja); nov proizvod.

Izvod – vsaka od več istovrstnih tiskanih stvari. Poznamo dolžnostne ali obvezne izvode (ki jih mora tiskarna ali razmnoževalec po zakonu oddati določenim ustanovam, organom), avtorske izvode (ki jih dobi avtor ob izidu svojega dela zastonj) ter recenzijske izvode (ki jih založba da uredništvu ali posameznikom v oceno).

Knjigotržec – tisti, ki se ukvarja s kakršno koli prodajo knjig (založbe, društva, javni in zasebni zavodi, uvozniki, knjigarne, trgovine, prodajni kioski, prodajni centri, ki so specializirani ali nespecializirani za prodajo knjig, internetne knjigarne in prodajalci, knjižni klubi, antikvariati, samostojni podjetniki posamezniki, samozaložniki, akviziterji in drugi posredniki).

Knjižna oprema – elementi: format (velikost knjige), črkovni slog, velikost črke in razmik med vrsticami, dolžina črkovnih vrstic, velikost strani, naslovna stran, vrsta papirja, vrsta tiska, vezava in ovitek.

Končni kupci – tisti, ki knjige ne kupujejo za nadaljnjo prodajo. Končni potrošniki so fizične osebe, ki kupujejo knjige v knjigarnah za svojo rabo, člani knjižnih klubov, naročniki knjižnih zbirk itd., vse pravne osebe, tj. podjetja, zavodi, društva, inštituti, organizacije, ki ne sodelujejo pri izdaji določenih knjig, vendar jih kupujejo za darila ali v izobraževalne namene. Končni kupci so tudi šolske, fakultetne, strokovne, splošne in druge knjižnice, ki knjige namenijo izposoji. Končni kupci so tudi organizatorji in udeleženci vseh oblik izobraževanja, ki kupujejo izobraževalno literaturo za namene izobraževanja.

Kolofon – obvezni element publikacije na katerem koli mediju (razen pri drobnem tisku). V bistvu je osebna izkaznica publikacije, kjer so na enem mestu zbrani podatki o knjigi: ime in

naslov publikacije (pri prevodu tudi ime in naslov izvirne publikacije), ISBN (ali drugo mednarodno oznako publikacije), naziv ali ime nosilca avtorskih pravic, izdaja (ali dotis, ponatis, dopolnitve, ponovitve ipd.), ime avtorice/avtorja, ime in sedež založnika, leto izida publikacije, leto natisa ali izdelave publikacije, število natisnjenih izvodov, maloprodajna cena publikacije, navedba javnega financerja (če je bila publikacija izdana tudi z javnimi sredstvi).

Kombinirano gradivo – gradivo, ki ga sestavlja več posameznih samostojnih gradiv (na primer učbeniški komplet lahko sestavlja učbenik, priročnik za učitelja, delovni zvezek za učenca, vadnica, učilo, zgoščenka, spletna stran).

Komisija/konsignacija – kadar damo blago v konsignacijsko prodajo kupcem (prodaja iz dislociranega skladišča, pri čemer predstavlja to blago nerazpoložljivo zalogo). Odjave sledijo na podlagi poročil kupcev, pri čemer je blago mogoče tudi vrniti. Na primeru založniške dejavnosti: založba pošlje knjige knjigarnam le »evidenčno«. Knjigarne knjig ne kupijo, ampak jih le prevzamejo v prodajo, vsak mesec pa založniku sporočijo koliko izvodov posameznega naslova so prodale. Šele po tem času založba pošlje račun, knjigarna pa svoj dolg poravnava s pogodbo dogovorjenem roku.

Komisija za učbenike – komisija, ki jo imenuje pristojni Strokovni svet Republike Slovenije (ali za splošno izobraževanje ali za strokovno in poklicno izobraževanje), vodi postopek potrjevanja učbenikov.

Kompozicija – sestavljanje delov (besedila, slikovnega materiala, grafov, fotografij, ilustracij idr) v celoto. Rezultat kompozicije je združena celotna vsebina publikacije v surovi obliki, kar pomeni v primeru tiskanega medija neoblikovan tekst s slikovnim materialom.

Korektura (I., II.) – jezikovno-oblikovni, likovno-grafični pregled preloma; **korektura publikacije** – v fazah preverjanja naročnik odpravlja napake oziroma opravlja korekture.

Kurikulum, kurikularna prenova – vzgojno-izobraževalni, učni načrt (prenova učnih načrtov).

Lektoriranje – jezikovno-stilistični pregled rokopisa; pregled, jezikovna obdelava, ocena rokopisa za založbo; **lektor** – poleg popravljanja slovničnih napak poskrbi še za točnost navedb, ki so v knjigi in opozori na nelogičnosti v rokopisu.

Likovno-grafična oprema – je integralni del metodično-didaktičnega oblikovanja učbenika. Ilustracije in grafična oprema sta vsebinsko usklajena z besedilom učbenika. Namenjena sta povečanju razumljivosti besedila, motiviranosti za pridobivanje novega znanja in razvijanju estetskih vrednost.

Maketa (knjige) – predmet, izdelan za ponazoritev, prikaz obravnavanega projekta v zmanjšanem merilu, natančen posnetek bodoče knjige iz nepotiskanega papirja za pripravo platnic in ščitnega ovitka. Je prototip knjige, tj. prazna knjiga z realnimi platnicami, izdelanim poskusnim poglavjem in vzorčnimi stranmi. Je tipični primerek izdaje z upoštevanimi tehničnimi lastnostmi (obseg, format, gramatura, vrsta vezave).

Marža – znesek, izražen v odstotku od nabavne cene trgovskega blaga, s katerim trgovec »pokriva« svoje stroške in dobiček. Lahko je izražena tudi v absolutnem znesku.

MM urednik – multimedijski urednik.

Naklada – celotno število izvodov ene izdaje tiskanega dela ali publikacije (na primer 2.000 izvodov); število reproduciranih primerkov stvaritve oziroma število razmnoženih izvodov, ki sestavljajo posamezno izdajo.

Natis – s tiskanjem narediti več enakih izvodov, primerkov besedila: natisniti več knjig; dati v natis.

Oblikovanje proizvoda – določanje prvin bodočega proizvoda do priprave proizvodnje.

Oblikovni koncept (model) – prikaz ideje z zunanjimi in notranjimi oblikovno-tehničnimi lastnostmi (karakteristikami) brez ponazoritve vsebine.

Obvezni izvod publikacije – zakonsko predpisan način zbiranja publikacij, na osnovi katerega prejmejo z zakonom določene knjižnice en ali več izvodov vsake publikacije. V Sloveniji ureja področje obveznega izvoda Zakon o obveznem izvodu publikacij, obvezne izvode pa hrani Narodna univerzitetna knjižnica Ljubljana. Namen obveznih izvodov je ohranjanje nacionalne kulturne dediščine, izdelava nacionalne bibliografije, priprava podatkov o slovenski založniški produkciji.

Obseg – velikost glede na število strani (obseg) publikacije; avtorska pola (AP) = 16 strani; **obseg učbenika** – je eden od elementov smiselnega in nazornega predstavljanja vsebin za uspešno pridobivanje različnih vrst znanja ter razvijanja potrebnih sposobnosti. Določajo ga starostna stopnja udeležencev izobraževanja, posebnosti predmetov oziroma predmetnega področja, učni načrti in število ur pouka. Priporočljivi obseg učbenika sta dve strani učbenika na šolsko uro (znana so še razmerja 1:1, 3:1).

Odtis – vsebina, prenesena s tiskom na papir; **poskusni odtis (angl. Match Print)** – barvni odtis, narejen na tiskarskem stroju, namenjen barvnemu pregledovanju.

Oprema – oblikovanje zunanje podobe knjige; **oprema publikacije** – predloga, iz katere v tiskarni neposredno izdelajo fotografije, platnice in njen ovitek.

Ozalid – fotokemična kopija na ozalidnem papirju za preverjanje paginacij (oštevilčenih strani), položaja grafike (slike, risbe, grafi, tabele) in tipografije; zadnji korekturni odtis pred tiskom.

Pola – skupina strani, natisnjenih obojestransko na eni poli papirja.

Ponatis – ponovni natis prejšnje izdaje (ki je lahko nespremenjen ali dopolnjen); ponatis članka, knjige; ponatis prejšnje izdaje (dopolnjeni, nespremenjeni ponatis).

Poskusni odtis (angl. Match Print) – poskusni odtis z digitalno tehnologijo (barvna izvedba, na papir, teksta in slikovnega materiala ter ilustracij).

Promotor – pospeševalec dogajanj, delovanj, organizator in izvajalec predstavitev knjig, seminarjev, izobraževanj z namenom pritegniti pozornost uporabnikov knjig, tudi izobraževalec.

Prelom – grafično oblikovan rokopis; tehnični urednik preveri obseg knjige ter načrtuje razporeditev po straneh – pripravi t.i. prelom.

Prenova – sprememba karakteristik izdelka; v primeru večjih sprememb lahko nastane že nov izdelek.

Publiciteta – vsaka neplačana oblika odnosov z javnostmi, kjer se ob dogodkih pojavljajo govorice, posredujejo se priporočila in podjetje si tako ustvarja lastno podobo. Je sestavni del stikov z javnostmi. Slabost tega pristopa je, da je težko meriti učinkovitost publicitete, zato vpliv na prodajo le ocenjujemo.

Publikacija – vsak zapis informacije na katerem koli nosilcu, ki je izdan, založen, izdelan, prirejen ali fizično ali elektronsko distribuiran za uporabo v javnosti; **publicirati** – izdati, natisniti, objaviti.

Rabat – popust, ki ga založba daje knjigarnam oziroma maloprodajni trgovski mreži; znesek, ki je odštet od vnaprej določene prodajne cene (izračunan praviloma v odstotku), s katerim pokriva trgovec stroške svojega poslovanja in dobiček.

Razlika v ceni – razlika med prodajno in nabavno ceno trgovskega blaga, ki je namenjena za pokrivanje stroškov poslovanja in dobička trgovine. Glede načina izračuna ločimo maržo (podlaga za izračun je nabavna cena) in rabat (podlaga izračuna je prodajna cena).

Recenzija – strokovna ocena dela, ki je lahko interna stvar založbe za lastno odločanje ali pa tudi za zunanjo uporabo. Ocene podajajo strokovnjaki za svoja področja. Pri zunanjih recenzijah podajajo ocene zunanji recenzenti in so lahko pozitivne ali negativne. **Recenzentsko mnenje** – pisna strokovna ocena rokopisa (nepristranska presoja). **Recenzijski izvodi** – izvodi, ki jih založba da uredništvu ali posameznikom v oceno. **Recenzent** – strokovnjak z znanstvenim naslovom za določen predmet, predmetno ali strokovno področje oziroma najvišjo možno stopnjo izobrazbe, ki jo je v Republiki Sloveniji na določenem področju možno pridobiti. Poda oceno o skladnosti učbenika s sodobnimi spoznanji stroke oziroma strok, ki opredeljujejo predmet oziroma poklicno področje ustrezne smeri. Recenzent, ki poda oceno o metodično-didaktični ustreznosti, mora biti vzgojitelj, učitelj, predavatelj višje strokovne šole, učitelj praktičnega pouka ali strokovnjak z znanstvenim naslovom za področje metodike in didaktike. Recenzent, ki poda oceno o razvojno psihološki ustreznosti, je strokovnjak s področja razvojne psihologije. Recenzent, ki obravnava posamezni učbenik, ne sme biti avtor ali soavtor učbenika oziroma svetovalec pri pripravi učbenika, ki ga recenzira.

Redakcija – uredništvo: a) skupina ljudi, ki se ukvarja z uredniškim delom, b) uredniški prostor.

Redaktor – urednik (-ica), kdor opravlja uredniško delo.

Remisija – Knjigarna se lahko dogovori z založnikom, da v primeru svoje zmote pri naročanju določenih knjig le te vrne. Pri tem ne dobi nazaj denarja, ampak z naročilom drugih knjig poravnava svoj dolg.

Reprodukcija – proizvodnja določenega (večjega) števila enakih izvodov iste stvaritve oziroma izdelava telesnih primerkov avtorskega dela.

Sinopsis – kratka vsebina z osnovnimi podatki o publikaciji, pregled česa (napisati sinopsis).

Slikovno gradivo – risbe, fotografije, tabele, grafi itd.

Slovensko delo – izvirno avtorsko gradivo, ki ga tvori tekstualno in/ ali slikovno gradivo, nastalo v slovenskem jeziku.

Strokovni svet Republike Slovenije za splošno izobraževanje – odloča o strokovnih zadevah na področju splošnega izobraževanja ter za strokovno pomoč pri sprejemanju odločitev in pri pripravi predpisov. Ustanovila ga je Vlada Republike Slovenije, ima predsednika in 26 članov. Slednji so imenovani za šest let. Za področje svojega delovanja lahko strokovni svet oblikuje komisije, ekspertne skupine in druga delovna telesa. Ena izmed nalog strokovnega sveta je tudi potrjevanje učbenikov v izobraževalnih programih na področju splošnega izobraževanja.

Strokovni svet Republike Slovenije za poklicno in strokovno izobraževanje – odloča o strokovnih zadevah na področju poklicnega in strokovnega izobraževanja ter za strokovno pomoč pri sprejemanju odločitev in pri pripravi predpisov. Ustanovila ga je Vlada Republike Slovenije, ima predsednika in 14 članov. Slednji so imenovani za šest let. Za področje svojega delovanja lahko strokovni svet oblikuje komisije, ekspertne skupine in druga delovna telesa. Ena izmed nalog strokovnega sveta je tudi potrjevanje učbenikov za strokovno teoretične predmete.

Tiskarski poskusni odtis – odtis z istim tiskarskim strojem in enakimi barvami, kot bo tiskana vsa publikacija.

Tris gradivo (tudi učbenik plus) – oziroma kombinirano gradivo, kjer se učni vsebini, ki se nahaja v učbeniku (osnovno teoretično znanje), doda še podpora drugih, med seboj povezanih, vendar po vsebini in tehnologiji različnih medijev (zgoščenke, internet, avdio in video, DVD idr.), ki vsebujejo dodatna in specialna znanja.

Tuje delo – knjiga, izdana v tujem (izvirnem) jeziku.

Učni načrti – šolsko upravni dokument, ki skupaj s predmetnikom določa vzgojno-izobraževalni profil šole, splošne učne cilje, predpisuje učne predmete, njihove cilje, obseg in globino vsebine teh predmetov (država s tem zagotavlja izobrazbeni standard, ki skladno s posameznikovimi interesi in potrebami, razvojnimi tendencami in resničnimi možnostmi). Učiteljem je obveznost, ki jo morajo upoštevati in se po njej ravnati, ter osnova, vodila, ki so jim v pomoč pri izvajanju vzgojno-izobraževalnega procesa. Piscem učbenikov pa pomeni podlago za pisanje, orientiranje pri izboru vsebin in načinov njihovega podajanja.

UDK – univerzalna decimalna klasifikacija, ki predstavlja enega najbolj razširjenih klasifikacijskih sistemov po stroki. Je večjezična klasifikacija človekovega znanja in učinkovito orodje za indeksiranje ter iskanje. Je mednarodna standardna knjižnična klasifikacija, ki jo uporabljajo knjižnice in druge informacijske in dokumentacijske službe. Opredeljuje vsebinsko razvrstitev besedila (za sistematično urejanje gradiva).

Urednikovati – biti urednik, delati kot **urednik** (programski urednik, glavni urednik, urednik).

Uredniški pregled – pregledovanje rokopisa v fazah, ko besedilo še ni v grafičnem oblikovanju.

Uredniško branje – branje rokopisa v nadaljnjih fazah, do nastanka odtisa; **prvo uredniško branje** – prvo branje rokopisa (služi ustvarjanju mnenja o delu).

Vezava – postopek spajanja zganjenih pol v trdo vezano knjig, brošuro ali zvezek.

Vsebinski koncept (ideja) – sistematično zapisana zamisel dela za odločanje o delu.

Vzorčne (tipične) strani – prelomljeno besedilo z oblikovano zasnovo nekaj strani publikacije (knjiga, časopis idr.), ki je izhodišče za usklajevanje nadaljnjega dela.

Vzorčni izvod – izvod tiskanega dela ali publikacije, namenjen kakovostnemu prevzemu v pripravi, nabavi in uredništvu.

Vzorčno poglavje – pripravljeno poglavje publikacije, ki je izhodišče za usklajevanje nadaljnjega dela.

Založnik – proizvajalec (izdajatelj) in uvoznik knjig.

Zrcalo – izdelana tipična stran knjige, ki vsebuje: obvezno notranjo stran knjige, prazne robove, širino in višino potiskane strani, velikost naslovov, podnaslovov in tekočega stavka, velikost presledka med vrsticami, način označevanja odstavkov, način označevanja strani (paginacije), način označevanja pripomb, podpisov k slikam in njihovo pozicioniranje ter tipografijo.

Vir: G. Adlešič et al., Veliki slovar tujk, 2002, str. 1–1.303; A. Bajec et al., Slovar slovenskega knjižnega jezika, 2000, str. 1–1.713; V. Poljak, Didaktično oblikovanje učbenikov in priročnikov, 1983, str. 1–72 in avtoričina razlaga pojmov.

Priloga 1.2: Slovarček slovenskih prevodov tujih izrazov in okrajšav ter kratic

Tuj izraz	Slovenski prevod
Action	dejanje, delovanje, ukrepanje, učinek
Activity	dejavnost, naloga, aktivnost
Activity Definition	opredelitev aktivnosti (dejavnosti, naloge)
Actual Cost	dejanski stroški
ACWP – Actual Cost of Work Performed	dejanski stroški za dejansko opravljeno delo
Acquiring Editor	programski urednik
AMA – American Marketing Association	Ameriško združenje za marketing
Baseplan	osnovni plan
BCWP – Budget Cost of Work Performed	planirani stroški za dejansko opravljeno delo, ki je merilo prislužene vrednosti
BCWS – Budget Cost of Work Scheduled	planirani stroški za planirano izvedbo del v določenem času
BEP – Break-Even-Point	točka preloma oziroma prag donosnosti
Bestseller	knjižna uspešnica
Bottleneck Resource	vir, ki predstavlja ozko grlo v podjetju
Budget	predračun
Center of Excellence	center odličnosti
Check	pregledovanje, preverjanje, nadziranje
Check Points	kontrolne točke; tudi vrata
CIP – Cataloguing-In-Publication	kataložni zapis o publikaciji
Communication	komunikacija
Contactors	zaposleni s pogostimi kontakti s kupci
Content Industry (in textbooks publishing)	industrija vsebine na področju zalaganja učbenikov
Convenience	pripravnost oziroma udobje
Copyeditor	lektor
CPM – Critical Path Method	metoda kritične poti
CSF – Critical Success Factors	ključni dejavniki uspeha
CTP – Computer To Plate	nova tehnologija osvetljevanja datotek direktno na tiskarsko ploščo
Customer costs	kupčevi stroški
Customer needs	potrebe in želje kupcev
Customer service	storitve
Customer solution	potrebe in želje kupcev oziroma rešitev za kupce
Enterprise Resource Pool	orodje oziroma čarovnik za zamenjavo virov na aktivnostih v projektu
Executing	izvedba
External Task	zunanja naloga
EVA – Earned Value Analysis	analiza pridobljene/zaslužene vrednosti
Event	dogodek
FF – Finish to Finish	konec h koncu
FS – Finish to Start	konec k začetku
Gantt (Bar) Chart	gantogram, Gantov grafikon
Gant Table	Gantova tabela
GERT – Graphical Evaluation and Review Technique	grafična metoda ocene in kontrole programa

se nadaljuje

nadaljevanje

Tuj izraz	Slovenski prevod
Go/kill decision points	stopenjsko preverjanje
Goal	namen
IT – Information Technology	informacijska tehnologija
Influencers	zaposleni, ki nimajo direktnega stika s kupci
IPMA – International Project Management Association	Mednarodno združenje projektnih managerjev
ISBN – International Standard Book Number	mednarodna standardna knjižna številka
ISO – International Organization for Standardization	Mednarodna organizacija za standardizacijo
Isolaters	zaposleni, ki sploh nimajo stikov s kupci
Lag	časovni zaostanki: zaostajanje, zamik
Lead	časovni zaostanki: prehitevanje (=Lag)
Leadership	vodstvo, vodenje
Level Resource	uravnavanje obremenitev virov
Leveling delay	zamuda ob izravnavi
Line editor	urednik
Manager, Management	ravnatelj, ravnateljstvo, ravnateljjevanje
Management by Exception	vodenje z izjemami
Management by Project	vodenje s pomočjo projektov
Management by Objectives – MBO	vodenje s pomočjo ciljev
Mark up	pribitek na ceno
Marketing mix	trženjski splet
Match print	poskusni odtis
Modifies	zaposleni z manj pogostimi kontakti s kupci
Monitoring	spremljanje (prva faza kontrole)
Multi-Project Environment	večprojektno okolje
Multi-tasking	opravljanje več različnih aktivnosti, tudi izven okvira običajnega dela
Objective	cilj
On-line	po liniji (telefonsko) oziroma neprestano
Outlining	stopenjsko členjenje
• Outdent	raven više
• Indent	raven niže
PMBOK – Project Management Body of Knowledge	standardi znanja o projektnem ravnanju
PMI	Ameriški inštitut za projektni management
People	ljudje
Physical evidence	fizični dokazi
Pivot tabele	tabele za večdimenzionalno analizo
Place	prodajne poti
Plan	načrtovati
Predecessor	predhodnik
Price	cena
Price framework	določanje sestave cene
Process	proces
Product	izdelek

se nadaljuje

nadaljevanje

Tuj izraz	Slovenski prevod
Product Manager	ravnalec skupine izdelkov
Project Manager	ravnatelj projekta
Project Management System	projektni ravnalni sistem
Project Networking	mrežno planiranje/programiranje/analiza
Program Evaluation and Review Technique (PERT)	metoda ocene in kontrole programa
Program Management	ravnanje s programom, večjim številom povezanih projektov
Project Management Institute	Ameriški inštitut za projektni management
Program Management Office	programska projektna pisarna
Proiectum	projekt
Project Management	projektno ravnanje
Project Office	projektna pisarna
Project Pportfolio Management	ravnanje portfelja projektov
Projekt Support Office	pisarna za podporo projektom
Promotion	tržno komuniciranje oziroma promocija
Proofreader	korektor
Pull Strategy	strategija vleke
Purpose	namen
Push Strategy	strategija potiska
Recurring Task	ponavljajoča se naloga
Resource Graph	diagram vira
Resource Pool	zbirka skupnih virov
Resource Sheet	zaslonski list virov
Resource Usage	pogled uporabe vira
Review	presoja predhodne faze v okviru življenjskega cikla projekta (oziroma preverjanje ciljev, ki so fazo sestavljali)
Risk Analysis	analiza tveganja
Scheduling	planiranje časovnih rokov
Scope of The Project	vsebina in sestava projekta
SF – Start to Finish	začetek h koncu
SIST	Slovenski inštitut za standardizacijo
Slack Time/Float	časovna rezerva
SNPD – Strategic New Product Development	strateški razvoj novih izdelkov
Split task	delitev naloge
SS – Start to Start	začetek k začetku
Stage gate model	model stopenjskega načina preverjanja
Stage gate system	sistem stopenjskega načina preverjanja
Successor	naslednik
TAD – Tabular Application Development	metodologija objektnega programiranja
Task	naloga
Task ID Number	številčna oznaka naloge (samodejno)
Task Reports	poročilo o nalogah (začetek, konec, izvršeno delo, ure/dnevi trajanja, pričakovano trajanje, preostalo trajanje idr.)

se nadaljuje

nadaljevanje

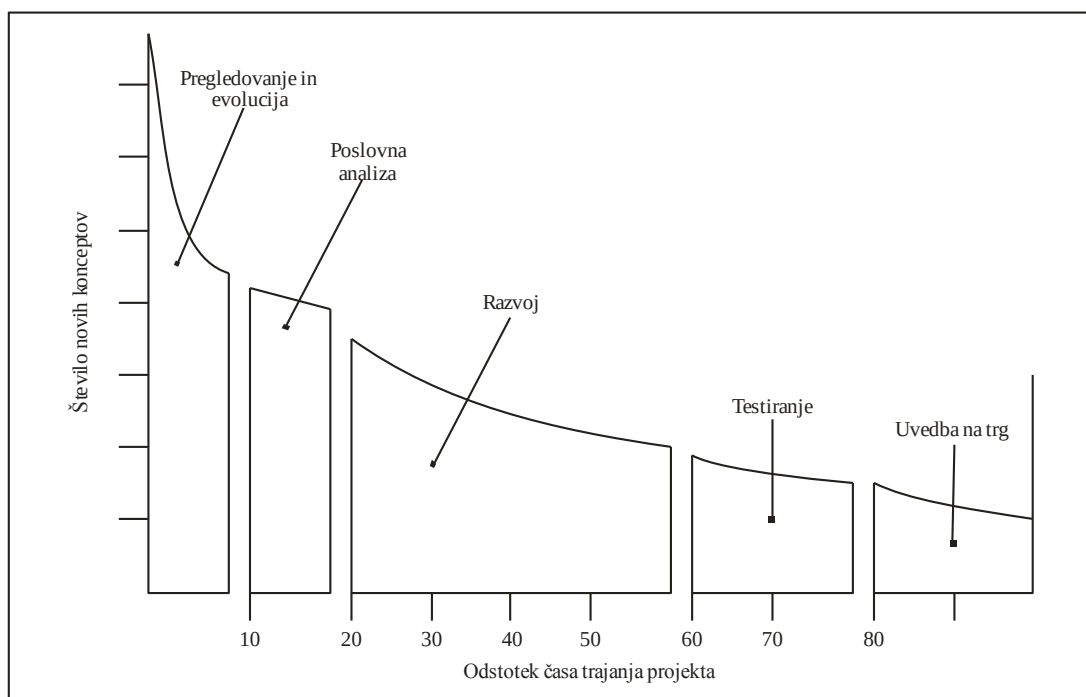
Tuj izraz	Slovenski prevod
Task Sheet	zaslonski list opravil
Trade off	nadomestilo
Unit	število delovnih enot
WBS – Work Breakdown Structure	strukturirana členitev dela, struktura delovnih nalog, členitev po dejavnostih (aktivnostih), nalogah
Web	splet, mreža (internetna)
Work	delo; število delovnih enot

Vir: P. H. Collin, *Angleško-slovenski in slovensko-angleški poslovni slovar*, 1996, str. 1-784; Pahor et al, *Leksikon računalništva in informatike*, 2002, str. 1-786 in M. Nemec Pečjak, *Hitri vodnik skozi Microsoft Project 98*, 1998, str. 1-256.

Priloga 2: Slike in tabele

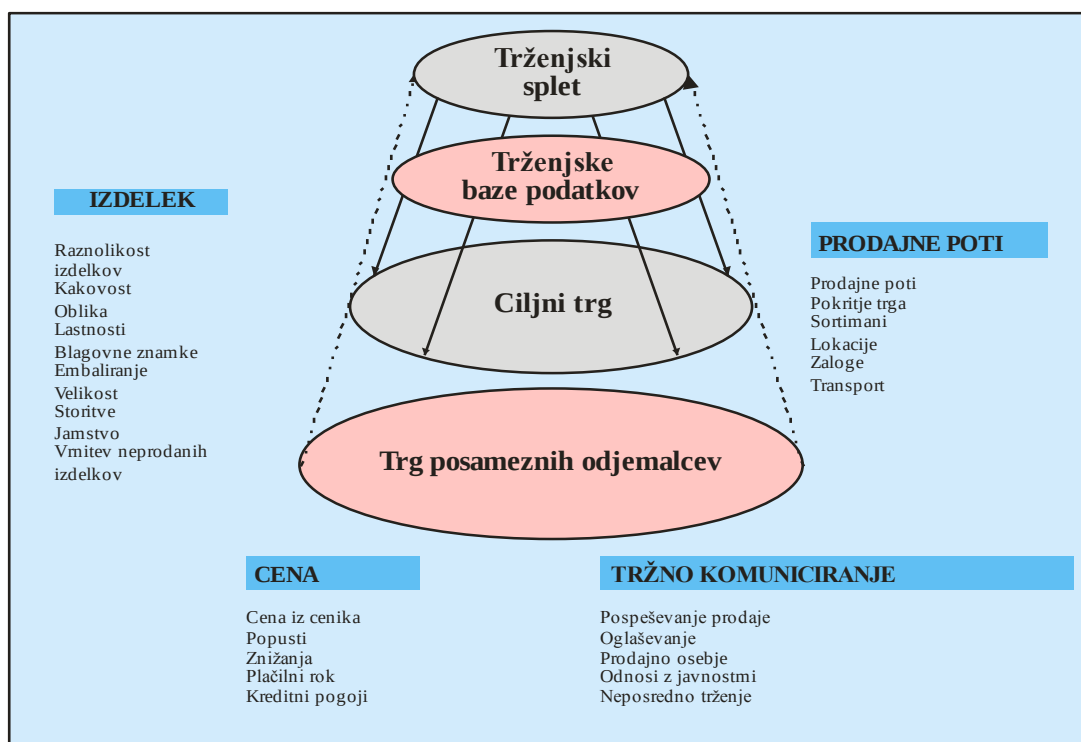
Priloga 2.1: Kazalo slik

Slika 1: Delež uspešnih izdelkov



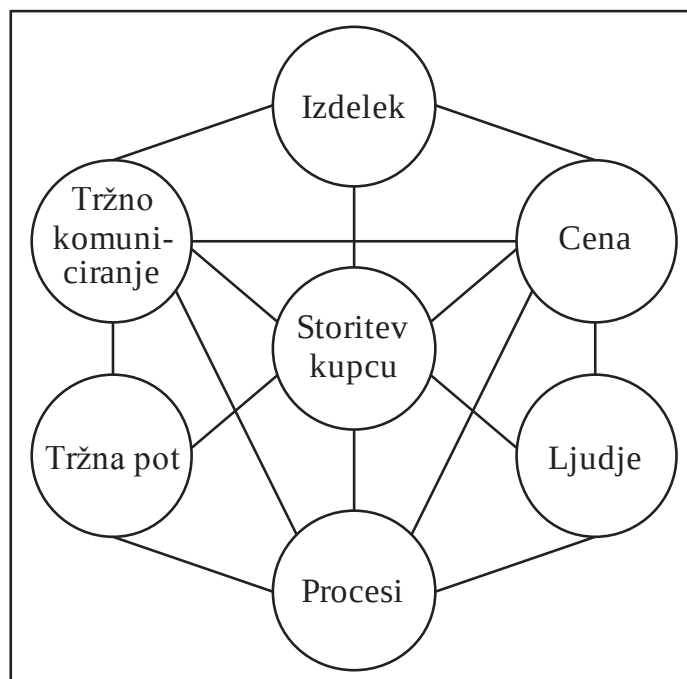
Vir: R. Cooper, *Winning at New Products: Accelerating the Process from Idea to Launch*, 2001, str. 12.

Slika 2: 4P-ji trženjskega spleta z dodano bazo trženjskih podatkov in ciljnim trgom, razširjenim na trg posameznih odjemalcev



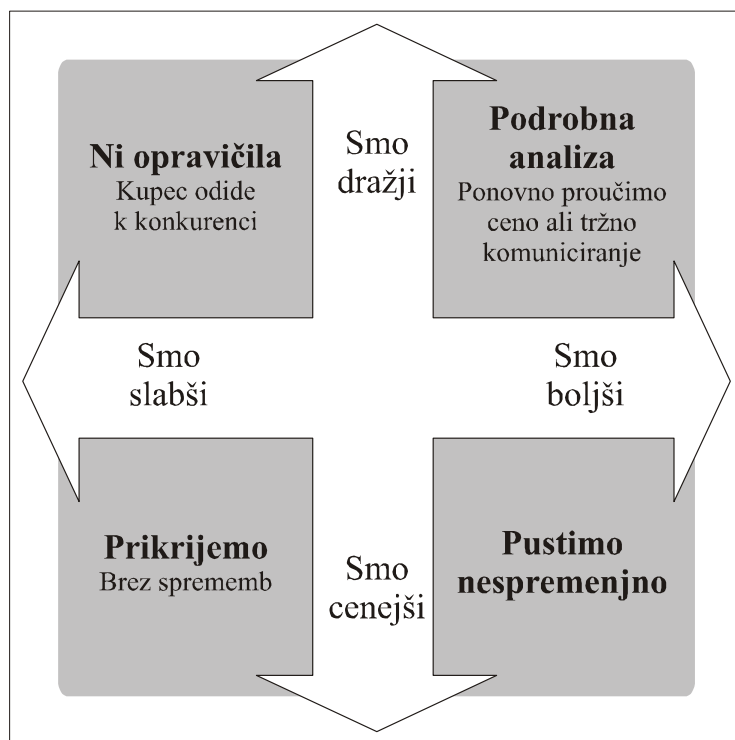
Vir: N. Sfiligoj, *Marketinško upravljanje*, 1993, str. 18.

Slika 3: Razširjeni splet izdelkov (7P)



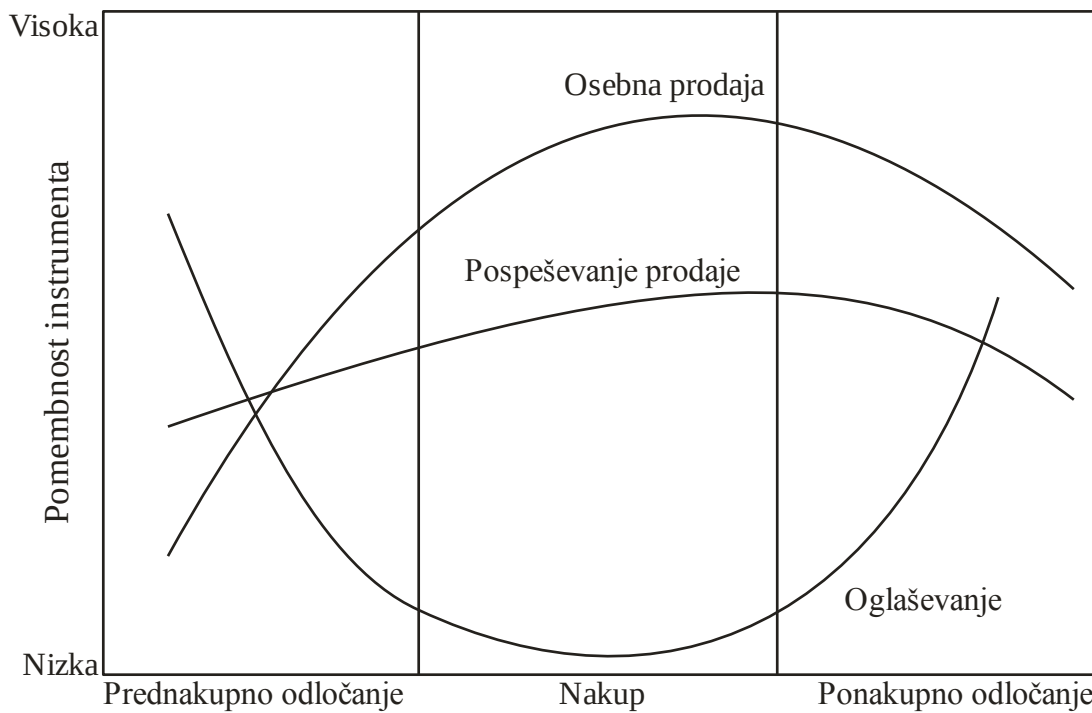
Vir: M. Clark, *Customer Service, People and Process*, 2000, str. 211.

Slika 4: Možnosti za spremembo izdelkov



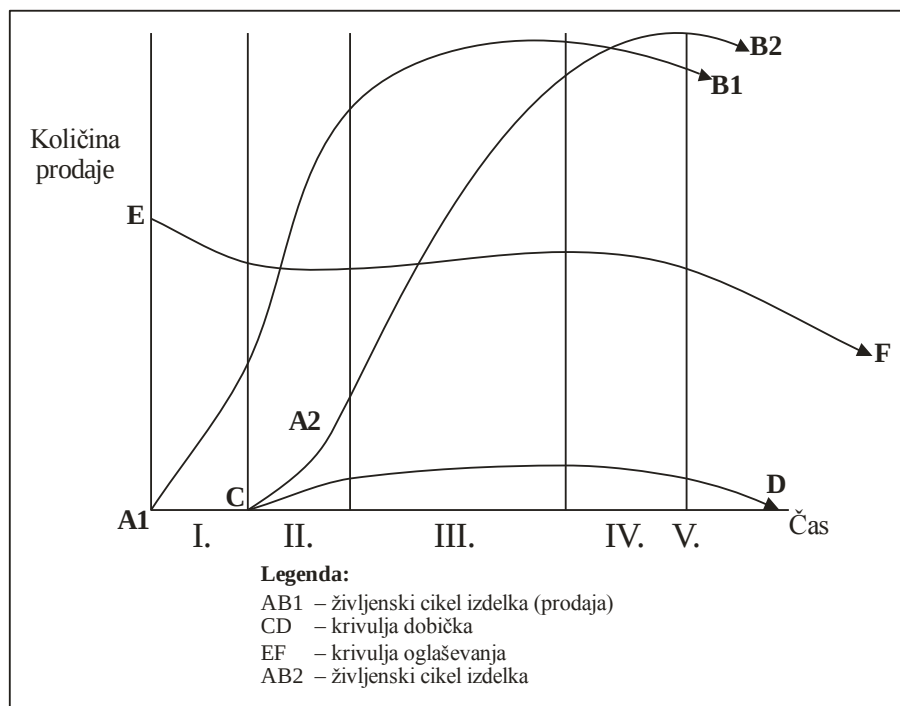
Vir: J. Subhash, *Marketing, Planning and Strategy*, 2000, str. 384.

Slika 5: Pomen instrumentov tržnega komuniciranja v fazah nakupnega odločanja kupca



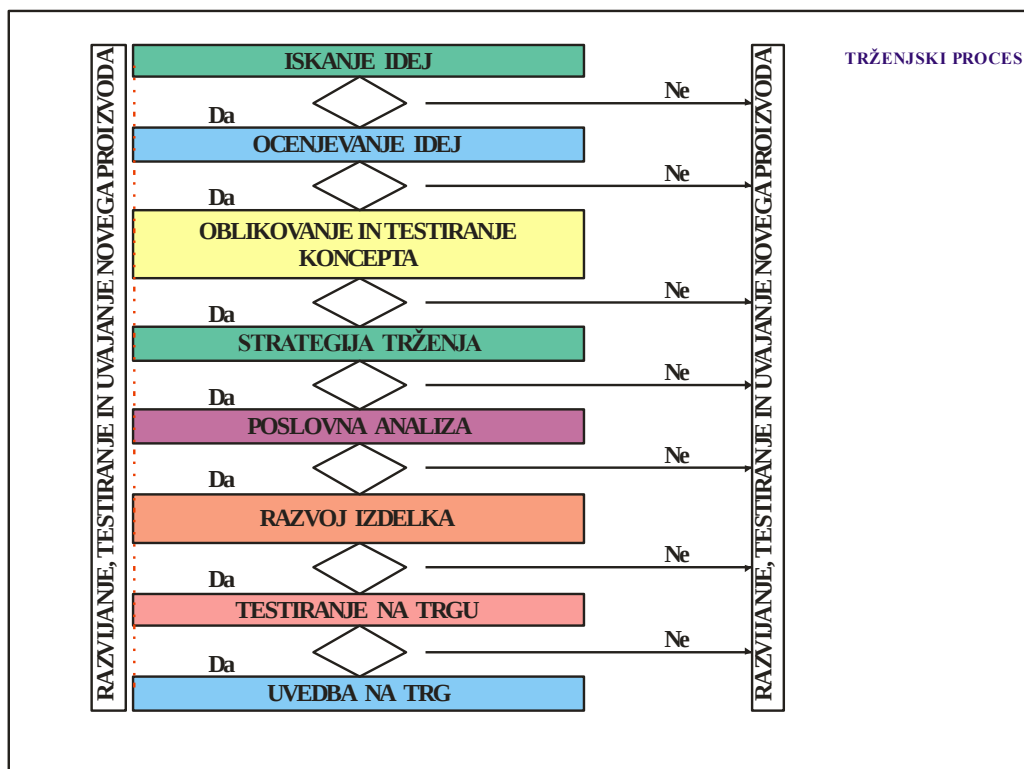
Vir: E. Berkowitz, *Marketing*, 1994, str. 444.

Slika 6: Faze življenjskega cikla izdelka



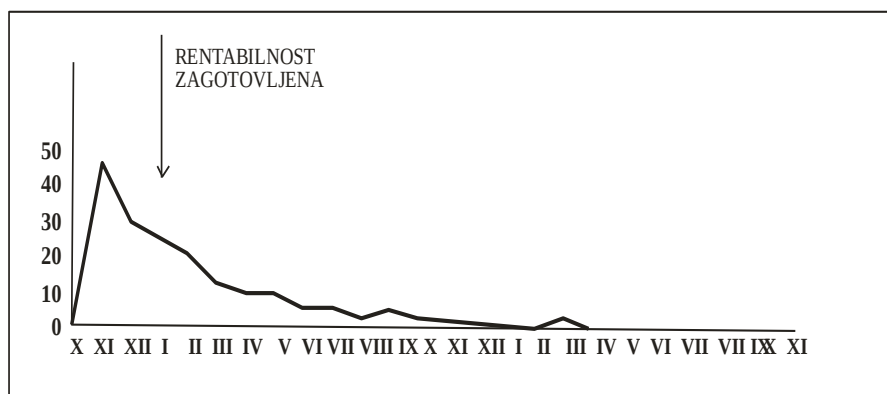
Vir: B. Deželak, Politika in razvoj izdelkov, 1991, str. 22.

Slika 7: Razvijanje, testiranje in uvajanje novega proizvoda (prirejeno po Kotlerju)

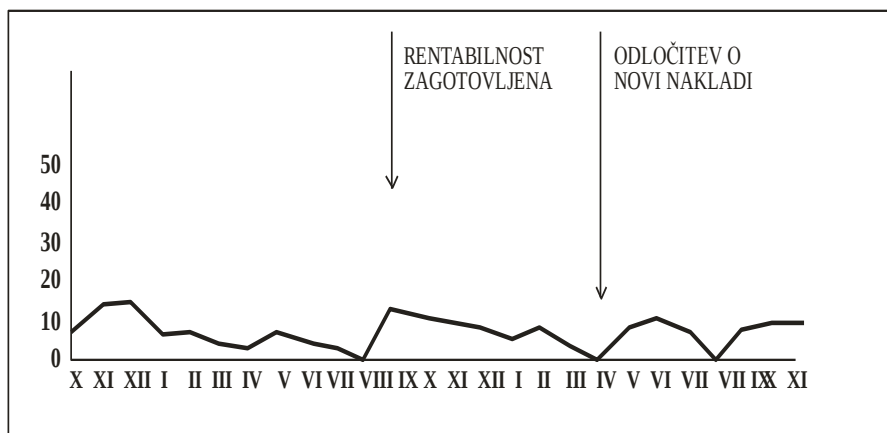


Slika 8: Življenjski cikel »udarne knjige«, »dobre knjige« in »uspešne knjige«

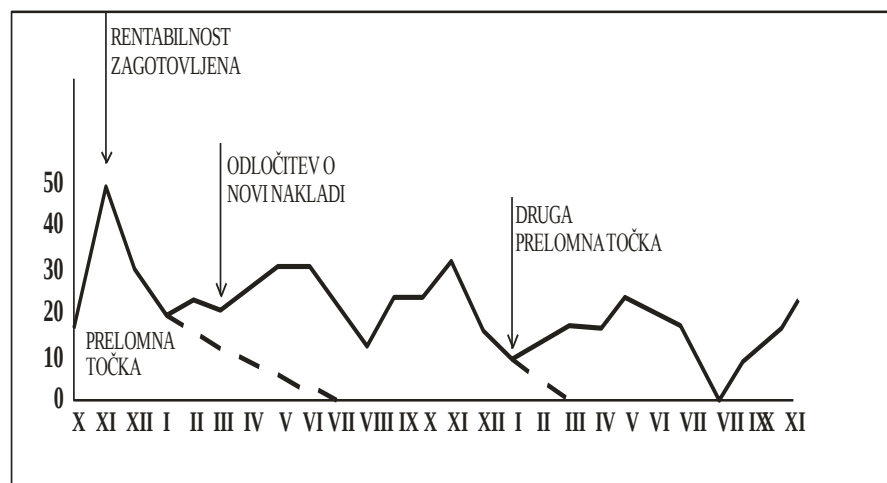
Življenjski cikel »udarne knjige«



Življenjski cikel »dobre knjige«

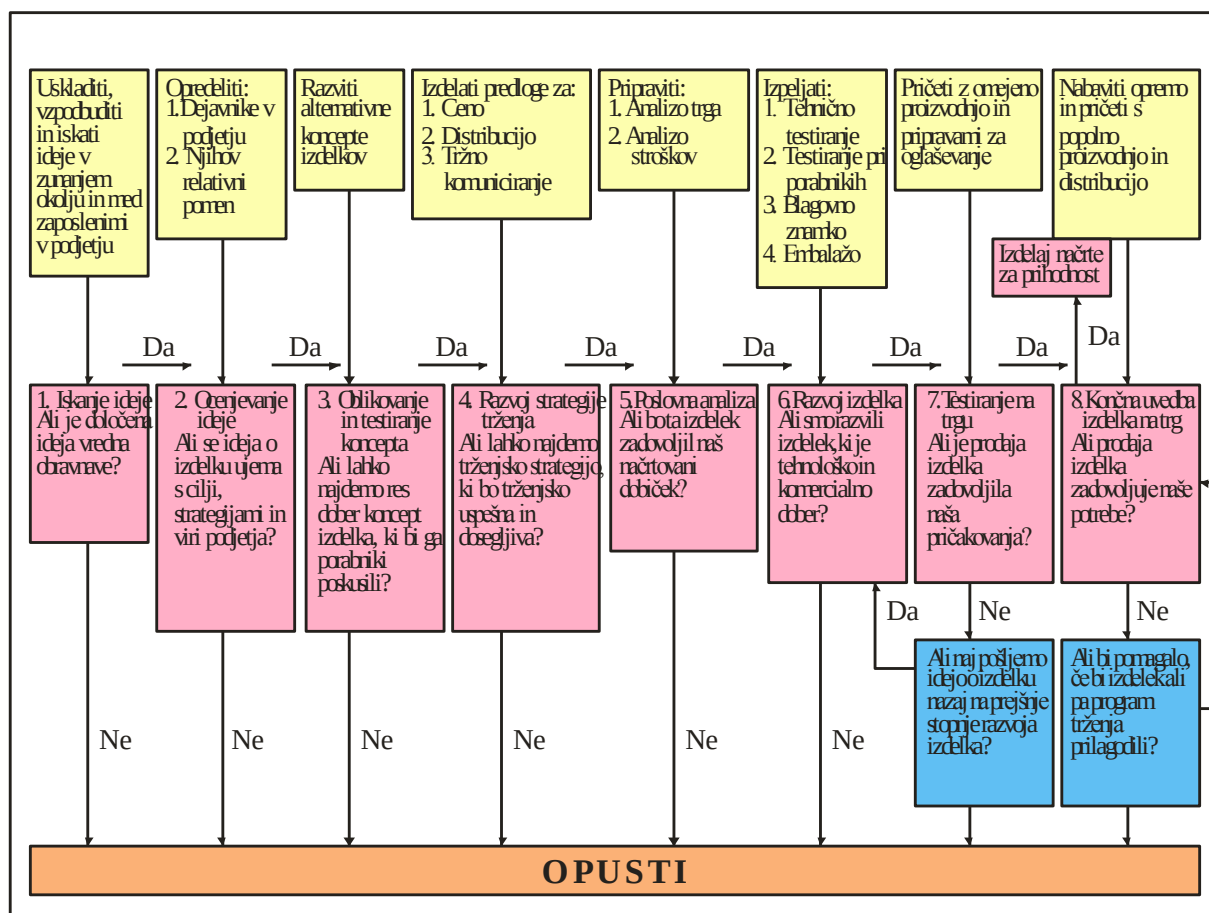


Življenjski cikel »uspešne knjige«



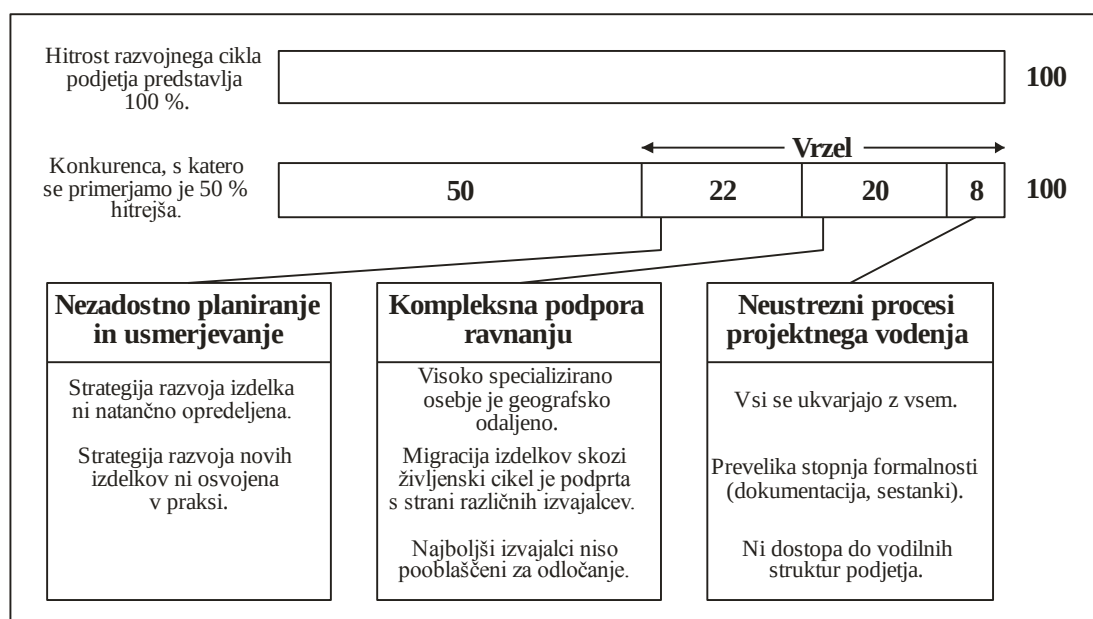
Vir: M. Žnideršič, *Poraba knjige in posebnosti založniškega marketinga*, 1981, str. 173.

Slika 9: Proces odločanja o razvijanju novega izdelka



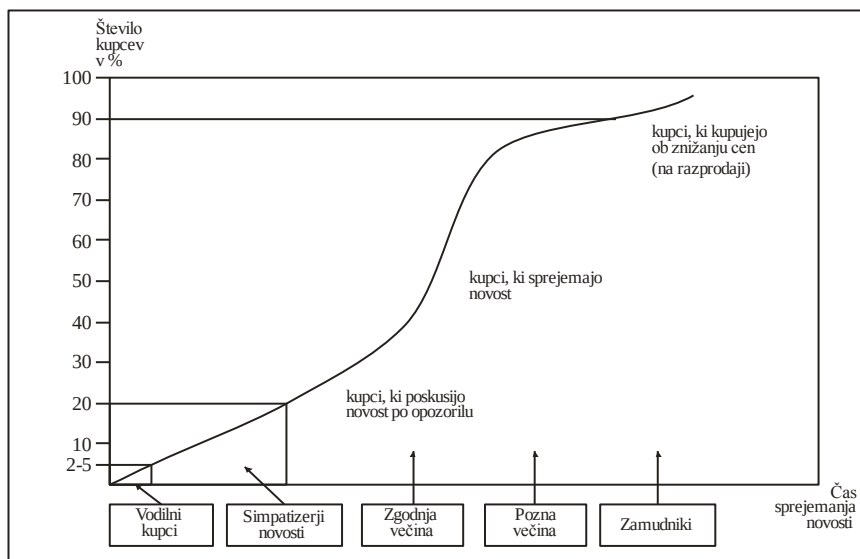
Vir: P. Kotler, *Marketing Management. Trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor*, 1996, str. 374.

Slika 10: Vzroki zamud in napak pri razvoju novih izdelkov



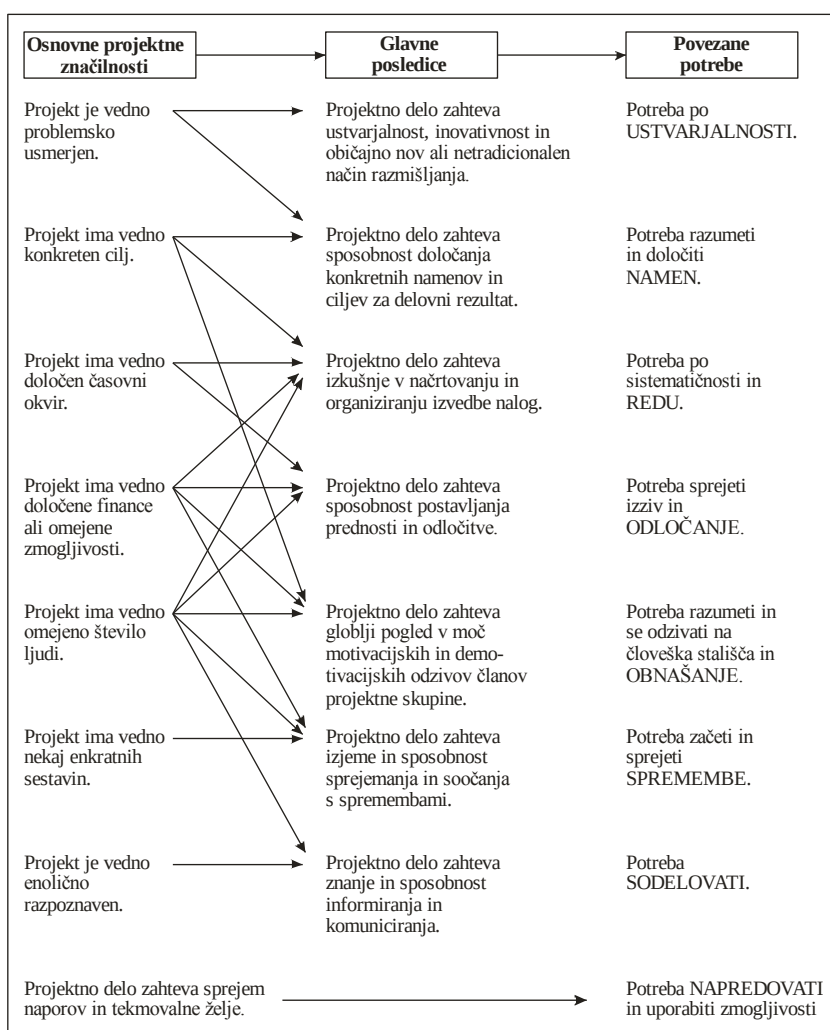
Vir: M. Rosenau, *Successful Project Management*, 1996, str. 141.

Slika 11: Odziv kupcev na ponudbo novega izdelka



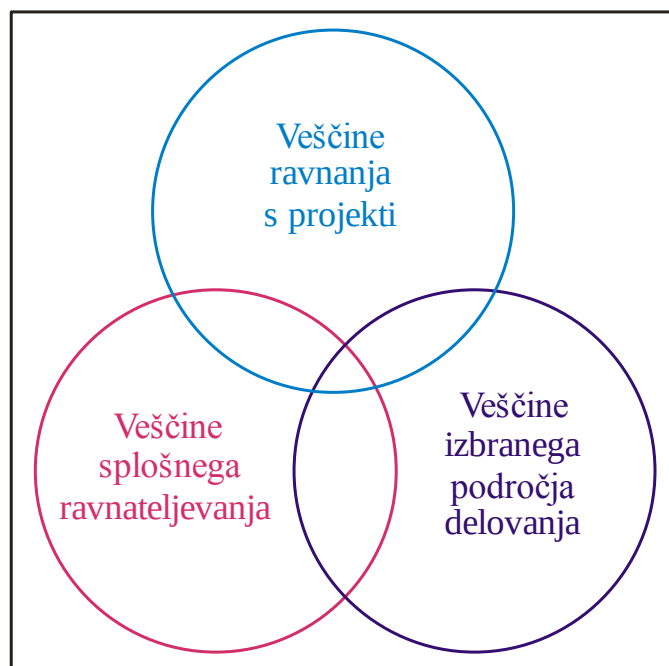
Vir: V. Potočnik, *Temelji trženja: primeri iz prakse*, 2005, str. 173.

Slika12: Povezava med osnovnimi projektnimi značilnostmi in njihovimi posledicami ter povezane potrebe



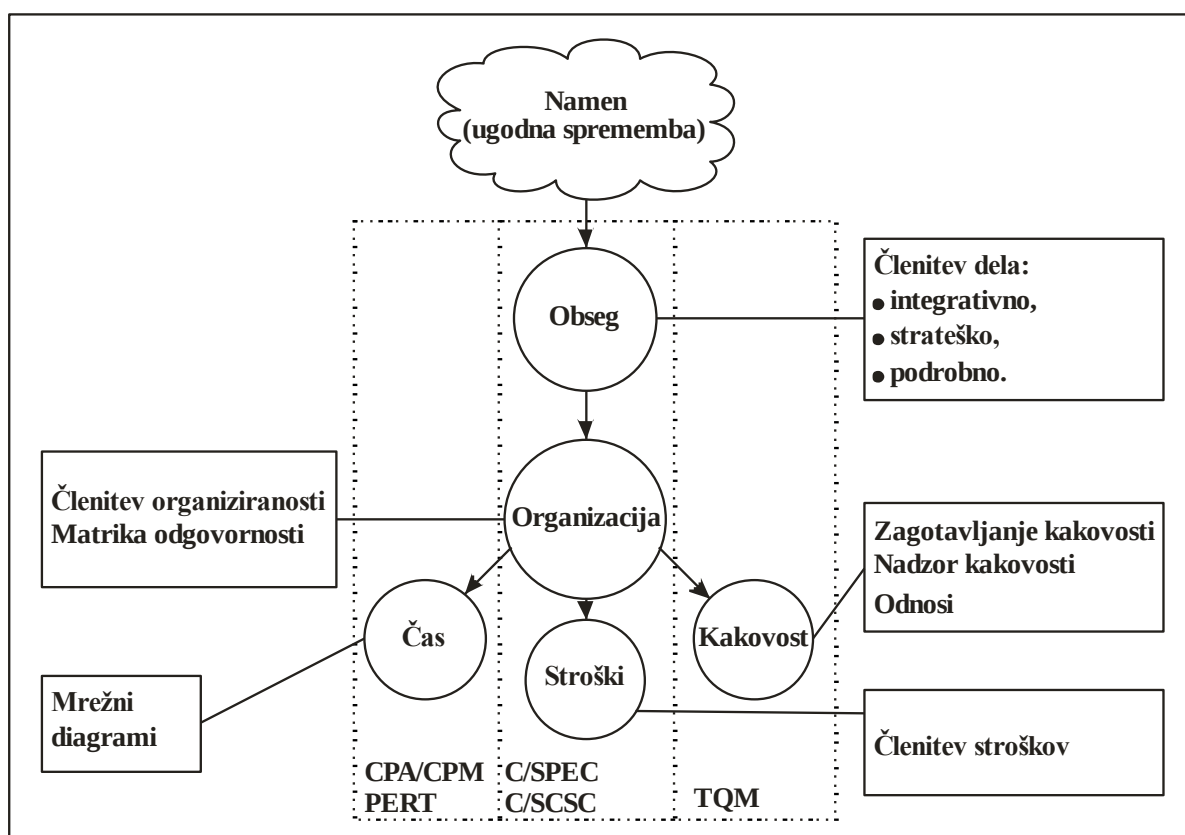
Vir: S. Jessen, *The nature of project leadership*, 1992, str. 181–183.

Slika 13: Povezava ravnalnih veščin



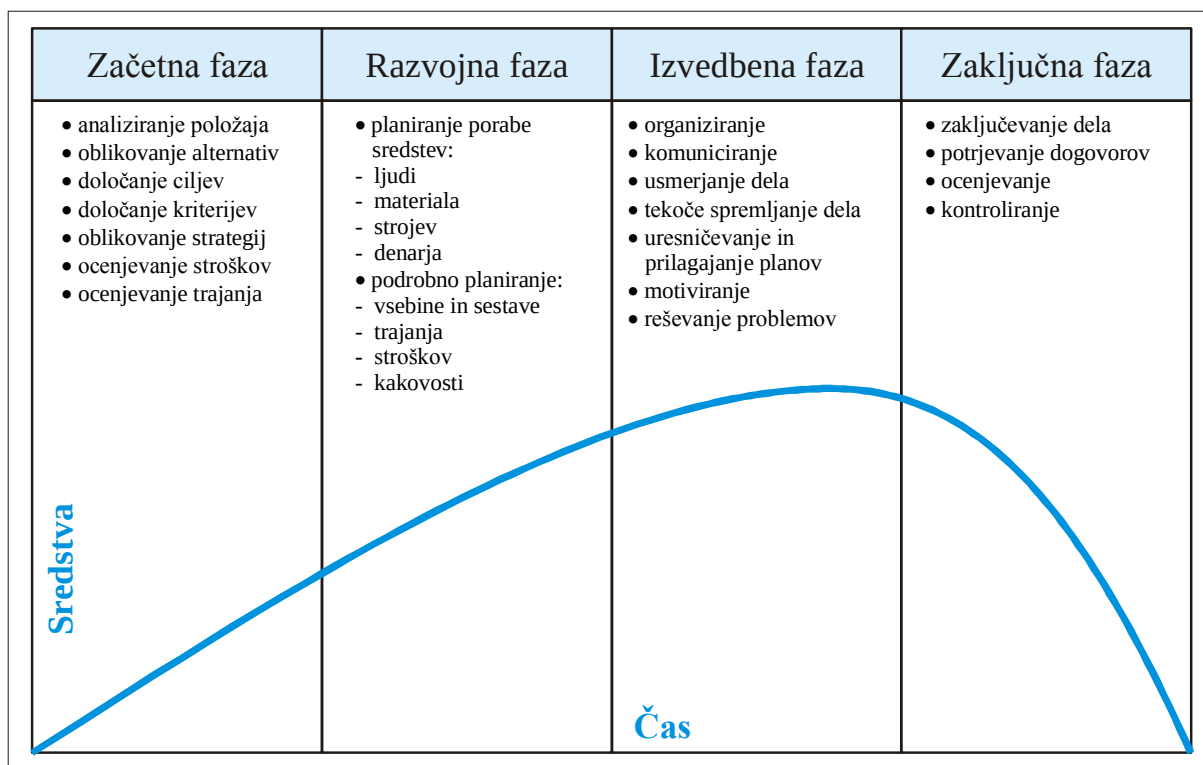
Vir: R. Burke, *Project Management: Planning & Control Techniques*, 1999, str. 4.

Slika 14: Strukturiran pristop k projektnemu ravnanju



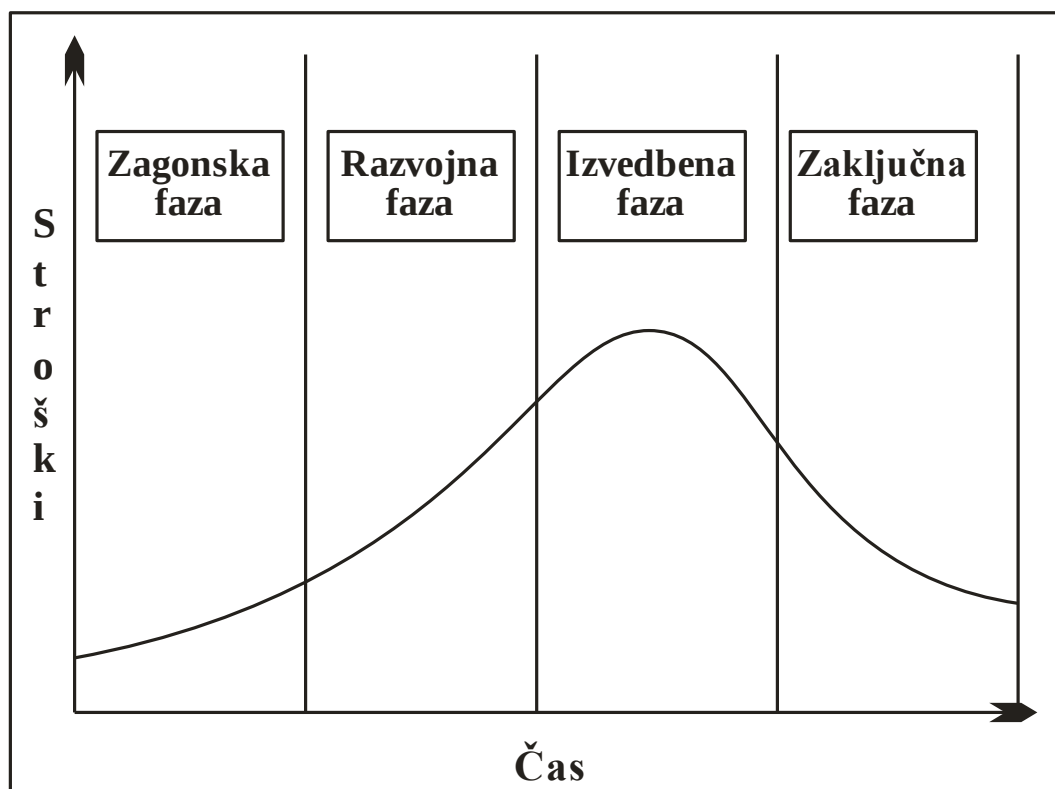
Vir: J. Turner, *The Handbook of Project Based Management: Improving the Processes for Achieving Strategic Objectives*, 1997, str. 15.

Slika 15: Ravnalni prijemi v različnih fazah življenjskega cikla projekta



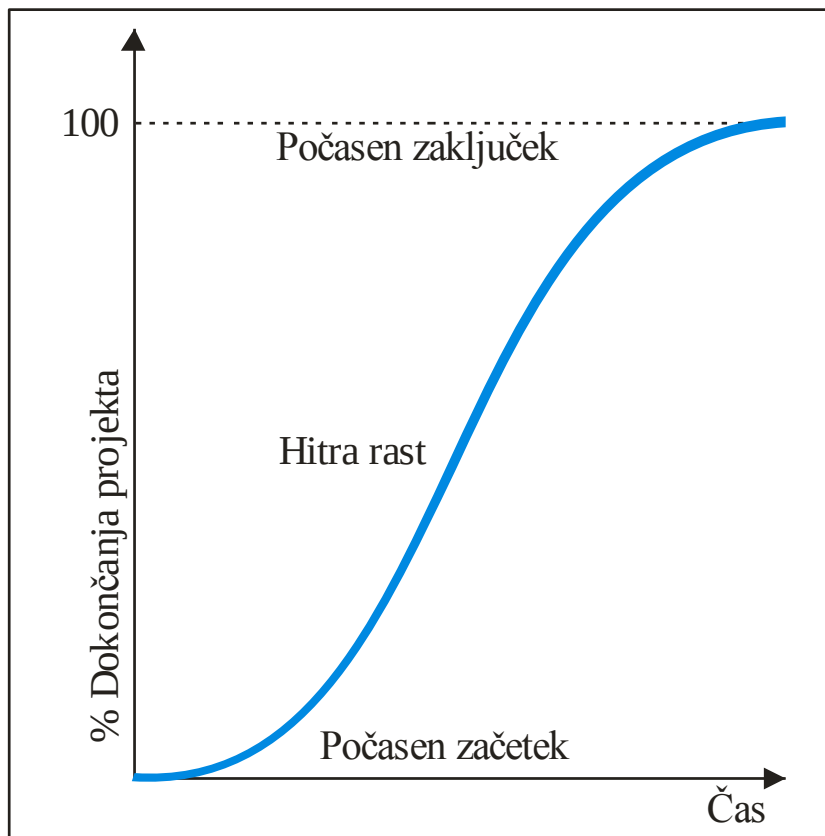
Vir: P. C. Dinsmore, *The AMA Handbook of Project Management*, 1993, str. 24.

Slika 16: Življenjski cikel projekta po Burku



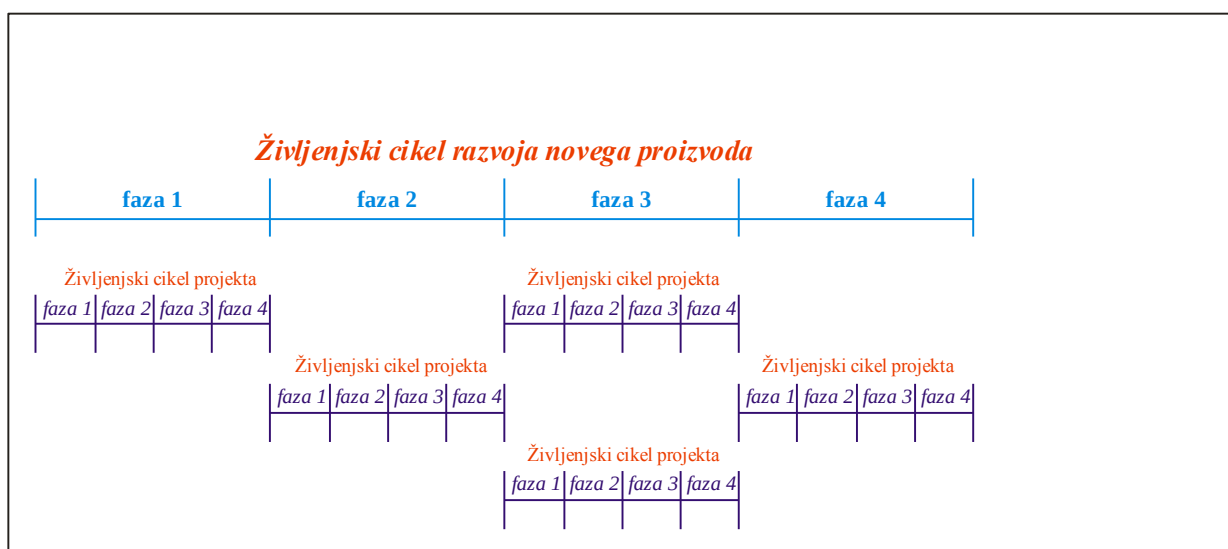
Vir: R. Burke, *Project Management: Planning & Control*, 1999, str. 25.

Slika 17: Življenjski cikel projekta po Meredithu in Mantelu



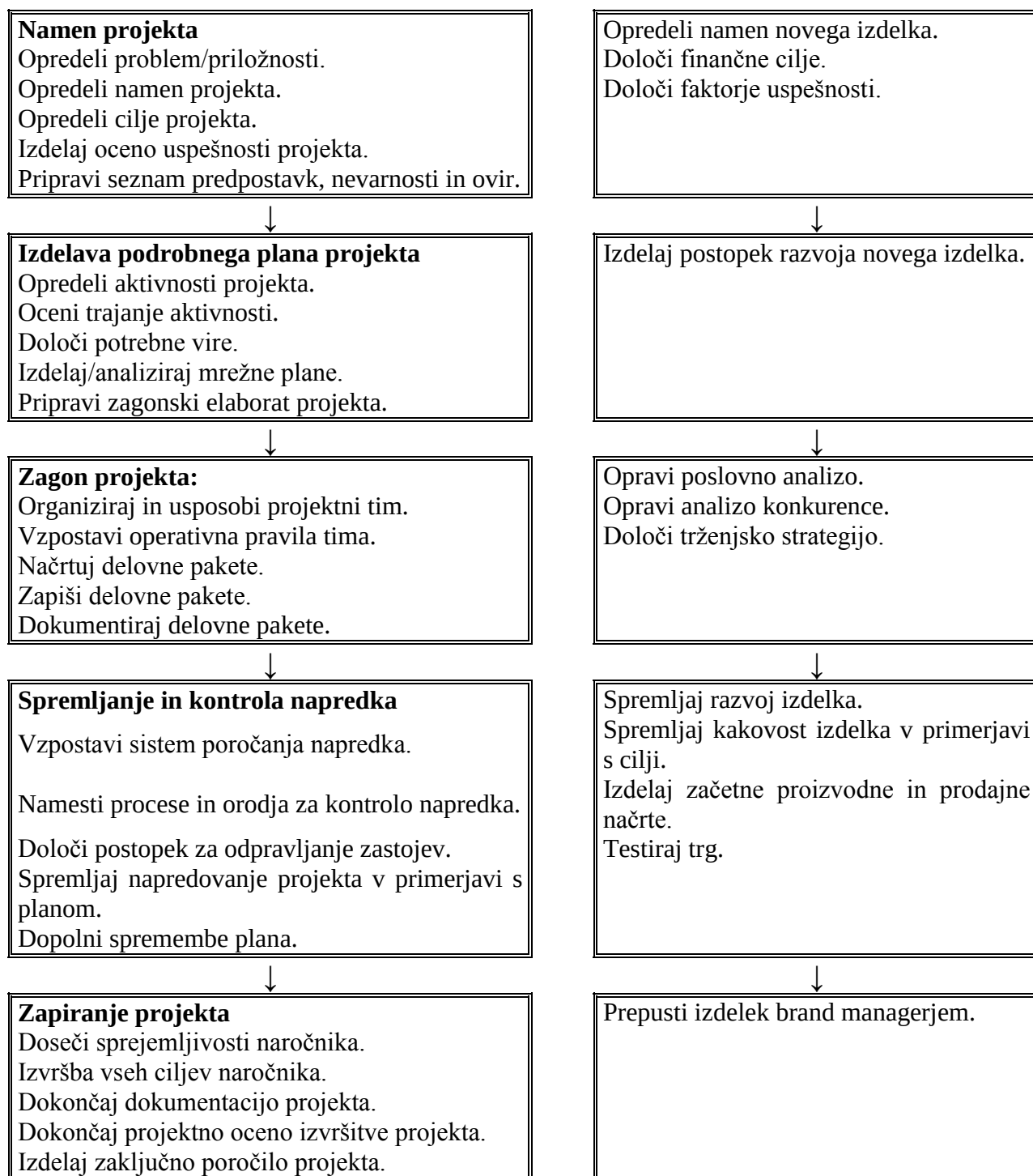
Vir: J. Meredith in S. Mantel, *Project Management. A managerial approach*, 2000, str. 14.

Slika 18: Odnos med življenjskim ciklom razvoja novega izdelka in življenjskim ciklom projekta



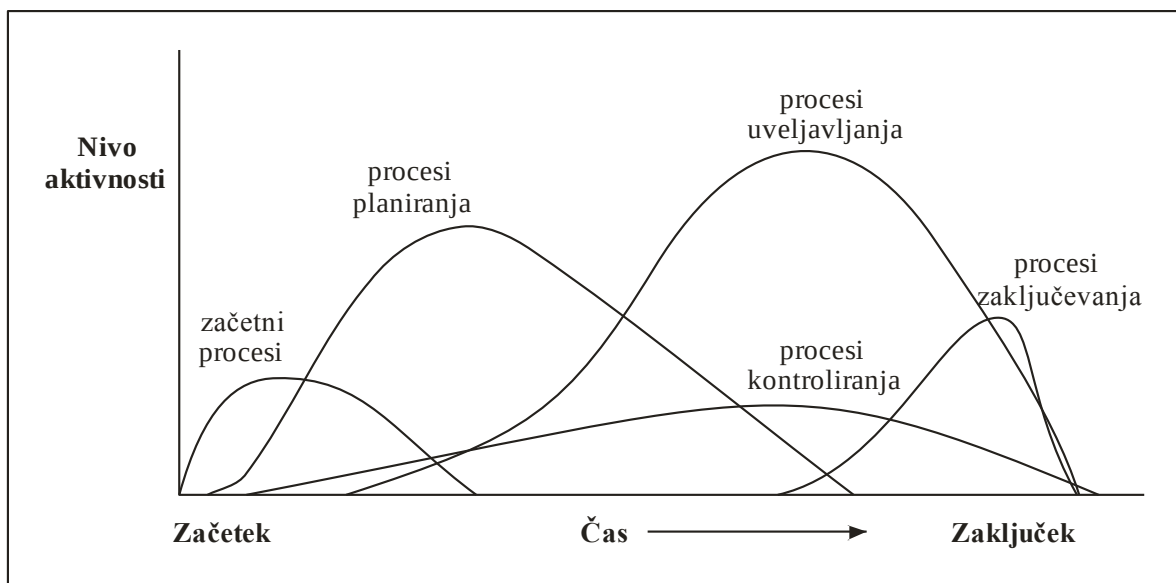
Vir: E. Verzuh, *The Fast Forward MBA in Project Management*, 1999, str. 25.

Slika 19: Primerjava med metodologijo projektnega ravnanja in življenjskim ciklom razvoja novega izdelka



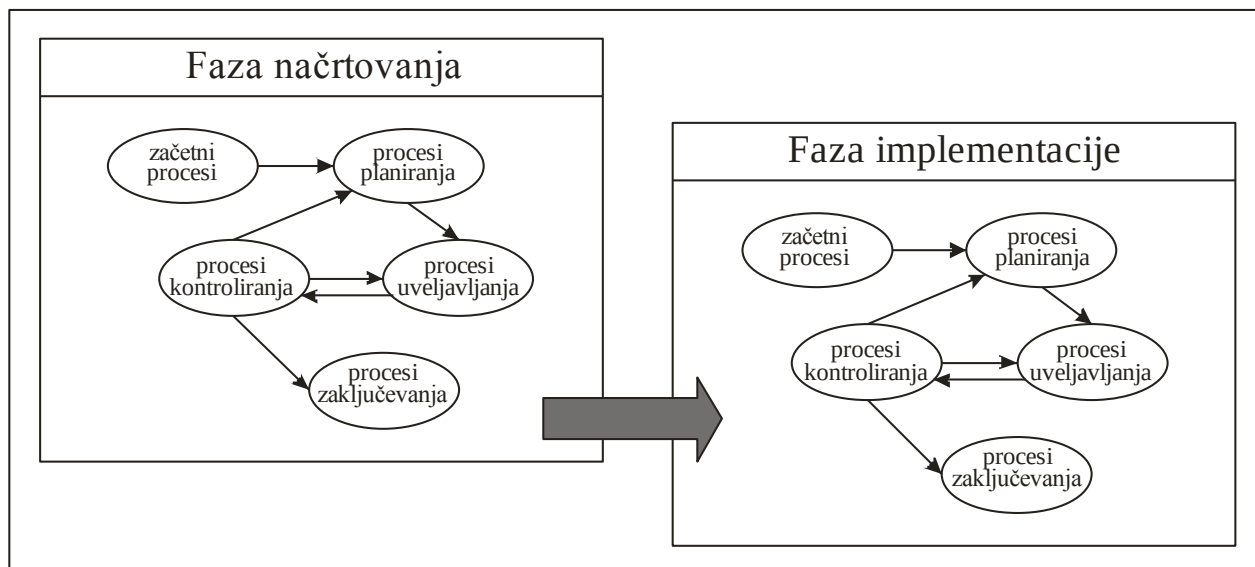
Vir: K. Wysocki in R. Back & D. Crane, *Effective Project Management*, 1995, str. 101.

Slika 20: Prekrivanje med skupinami procesov



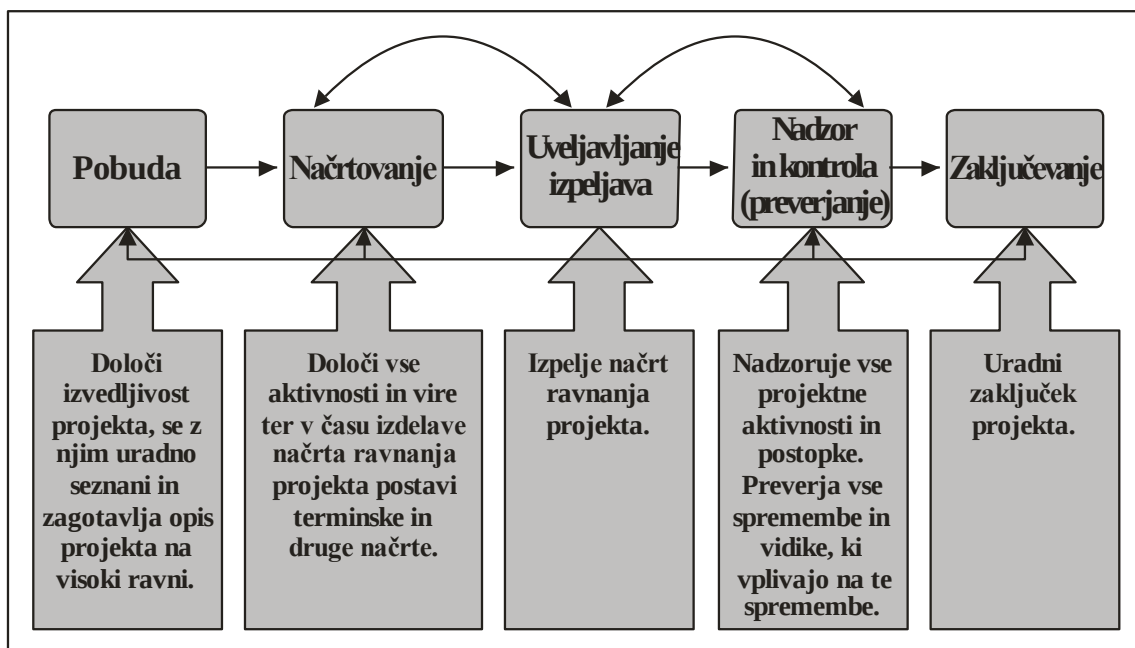
Vir: Project Management Institute, *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*, 2000, str. 31.

Slika 21: Interakcija med fazami projekta



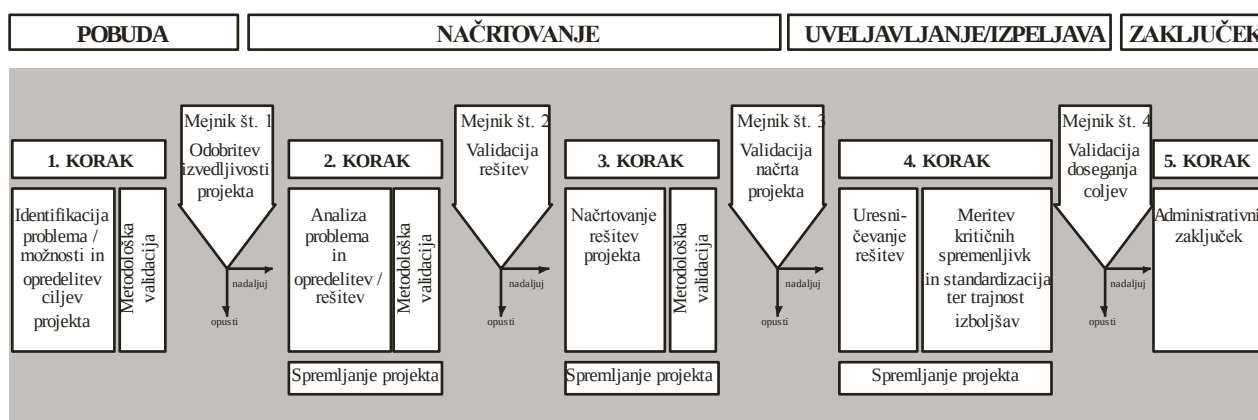
Vir: Project Management Institute, *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*, 2000, str. 31.

Slika 22: Vzajemno delovanje skupin procesov projektnega ravnanja



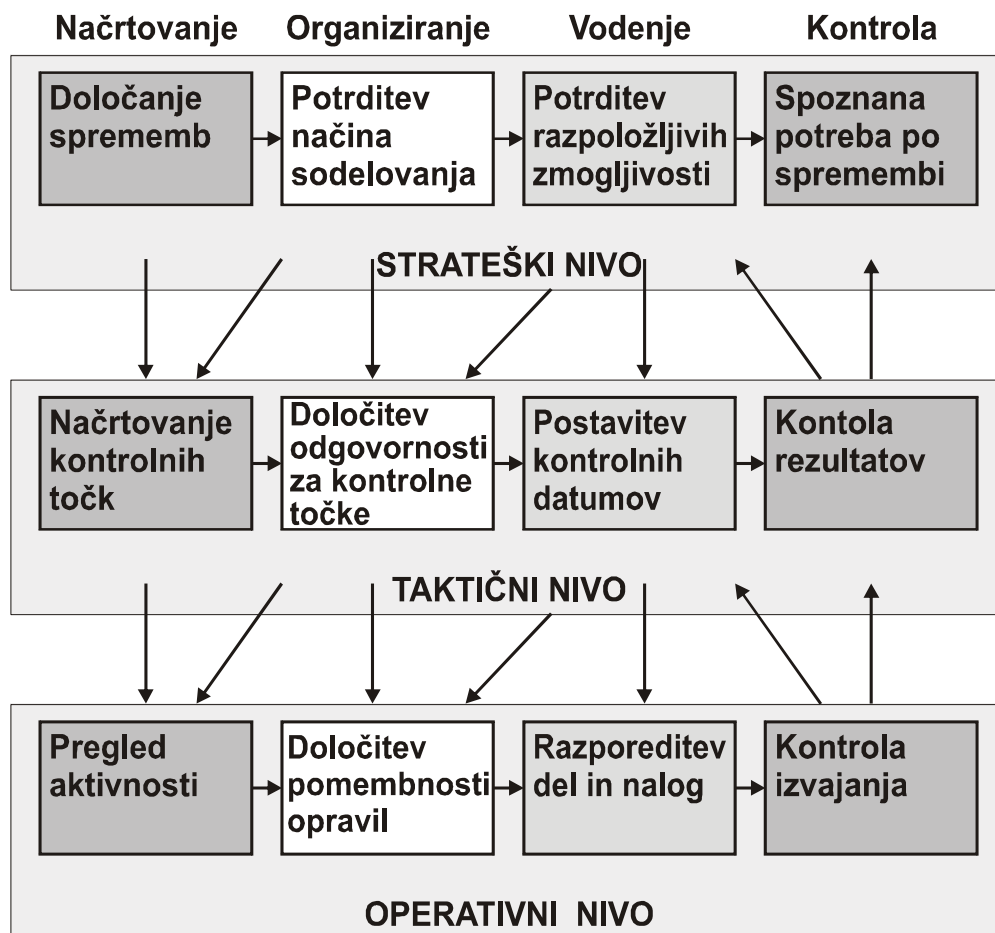
Vir: P. C. Dinsmore in J. Cabanis – Brewin, *The AMA Handbook of Project Management*, 2006, str. 27.

Slika 23: Prikaz posameznih korakov v ravnanju s projektom po metodi »Six Sigma«



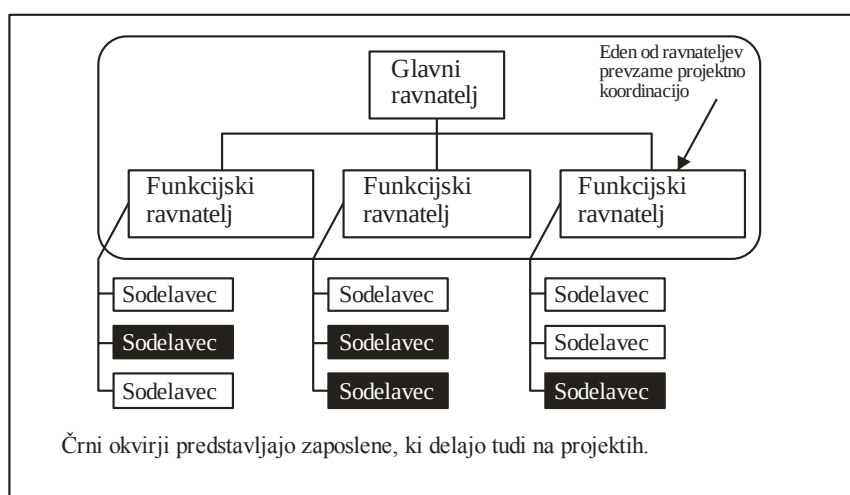
Vir: P. C. Dinsmore in J. Cabanis – Brewin, *The AMA Handbook of Project Management*, 2006, str. 393.

Slika 24: Matrika funkcij projektnega ravnanja



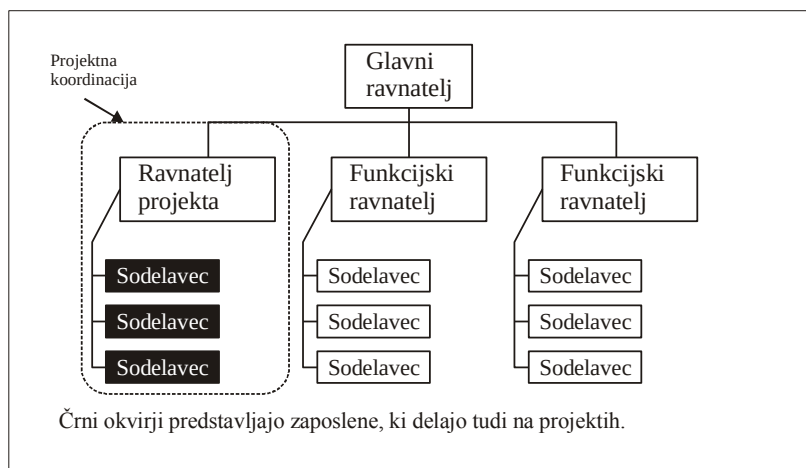
Vir: E. Andersen, *Goal Directed Project Management*, 1989, str. 16.

Slika 25: Mesto projektov v poslovno-funkcijski organizacijski strukturi



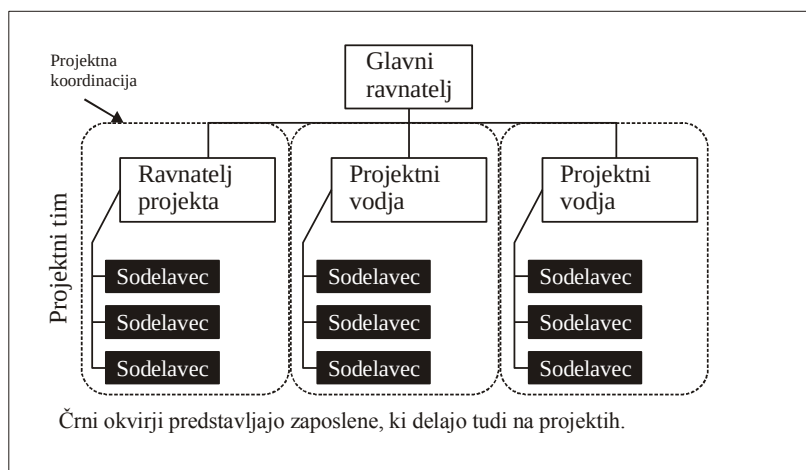
Vir: Project Management Institute, *A guide to the Project Management Body of Knowledge*, 2004, str. 29.

Slika 26: Mesto projektov v avtonomni projektni organizacijski strukturi



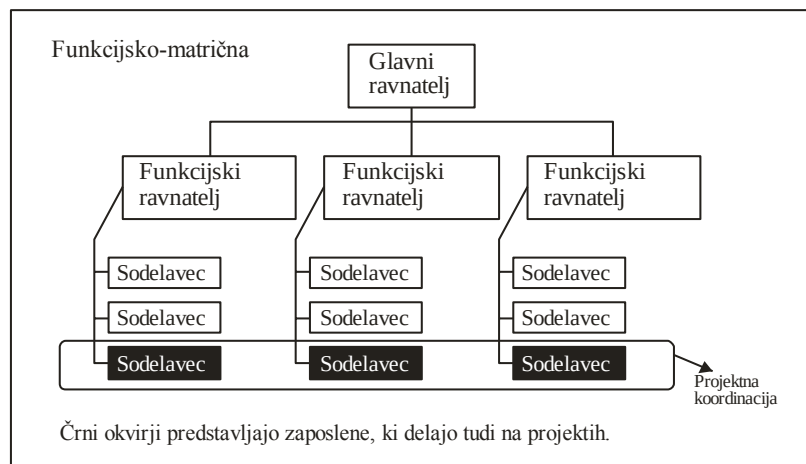
Vir: Project Management Institute, A guide to the Project Management Body of Knowledge, 2004, str. 29.

Slika 27: Mesto projektov v celoviti projektni organizacijski strukturi



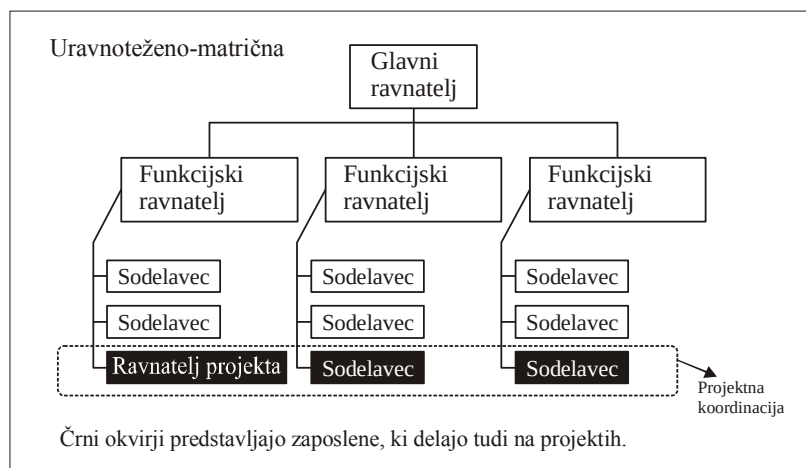
Vir: Project Management Institute, A guide to the Project Management Body of Knowledge, 2004, str. 29.

Slika 28: Mesto projektov v funkcijsko-matrični organizacijski strukturi



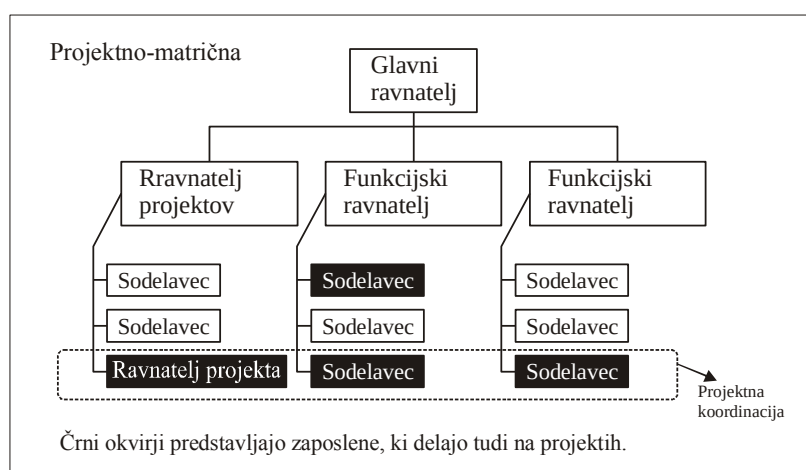
Vir: Project Management Institute, A guide to the Project Management Body of Knowledge, 2004, str. 29.

Slika 29: Mesto projektov v uravnoteženo-matrični organizacijski strukturi



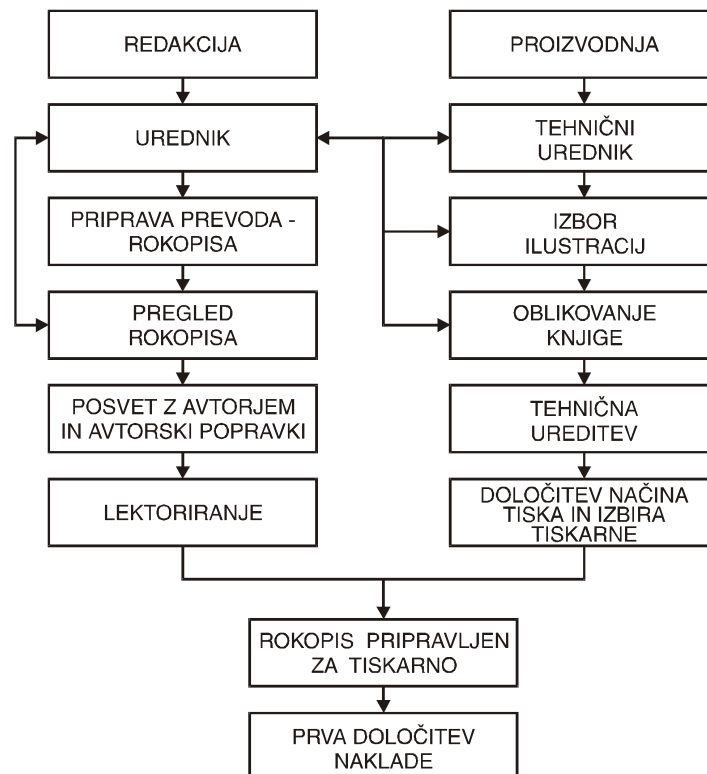
Vir: Project Management Institute, A guide to the Project Management Body of Knowledge, 2004, str. 29.

Slika 30: Mesto projektov v projektno-matrični organizacijski strukturi



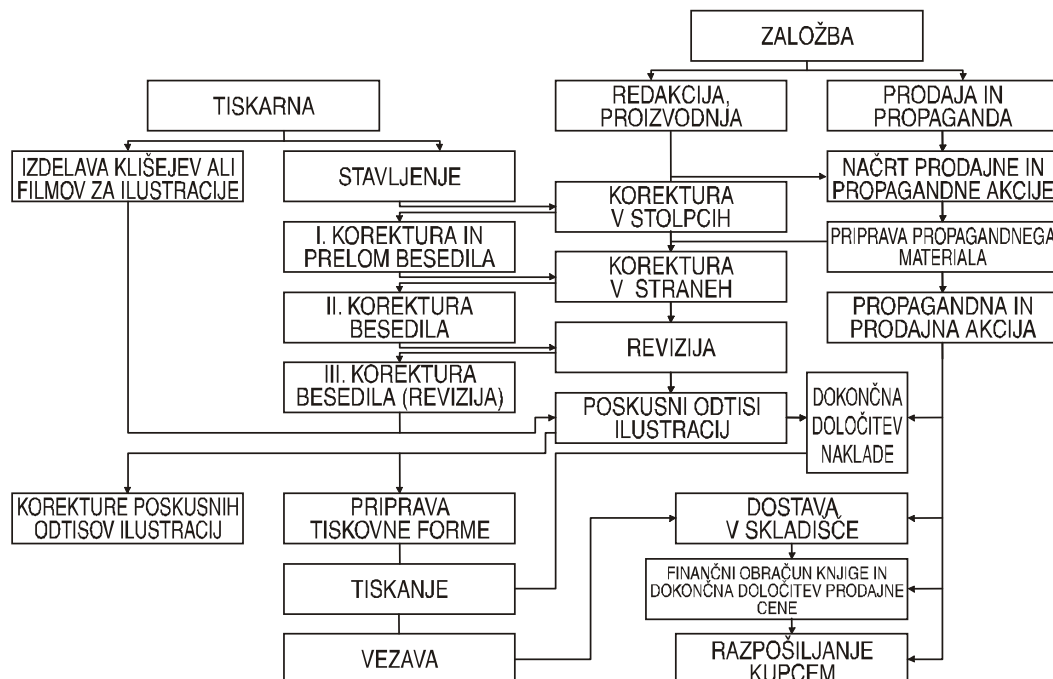
Vir: Project Management Institute, A guide to the Project Management Body of Knowledge, 2004, str. 29.

Slika 31: Priprava rokopisa za tisk



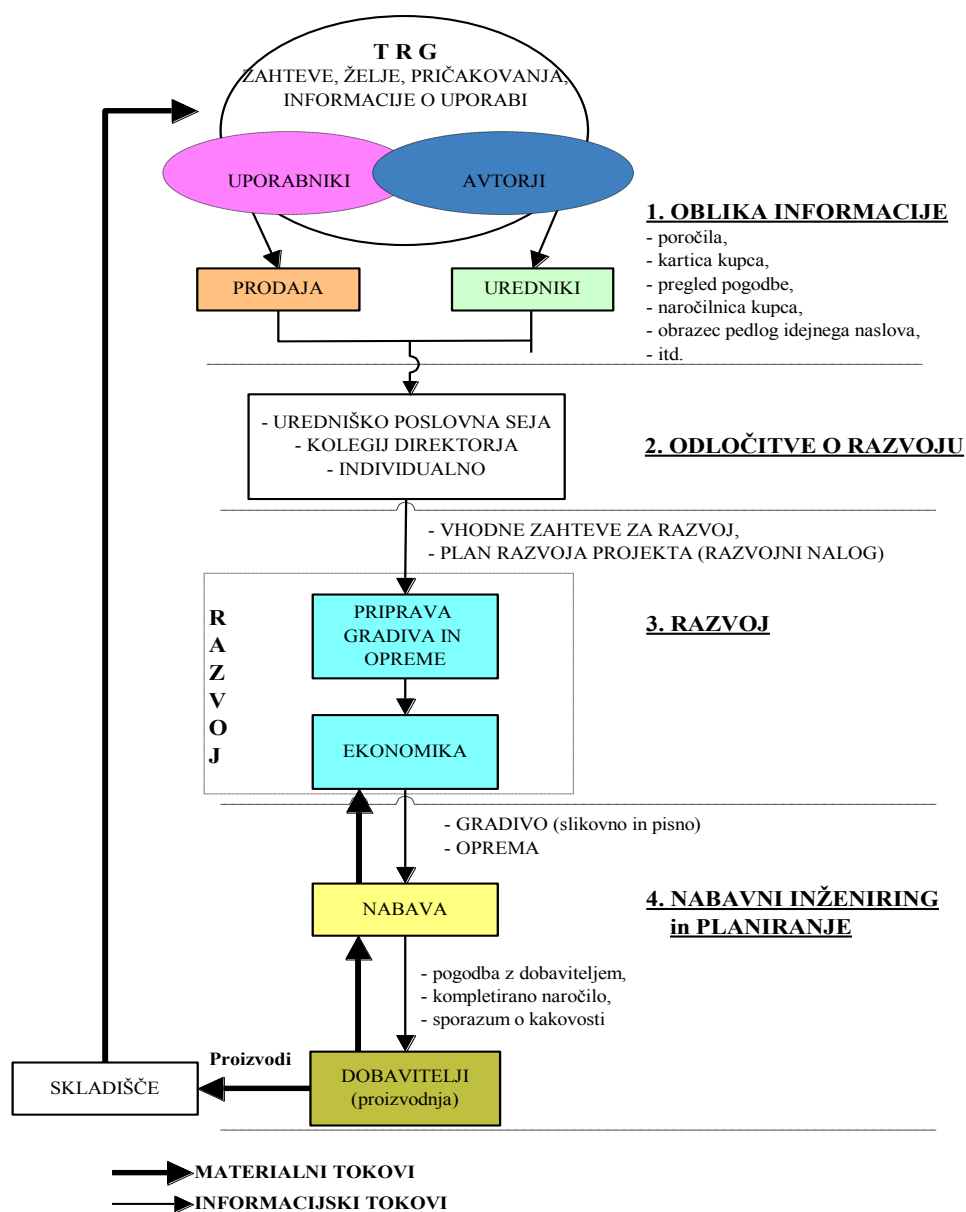
Vir: M. Žnideršič, *Knjiga in trg*, 1982, str. 53.

Slika 32: Tehnična izdelava knjige



Vir: M. Žnideršič, *Knjiga in trg*, 1982, str. 55.

Slika 33: Potek založniškega procesa na primeru knjižne publikacije v Izobraževalnem založništvu DZS



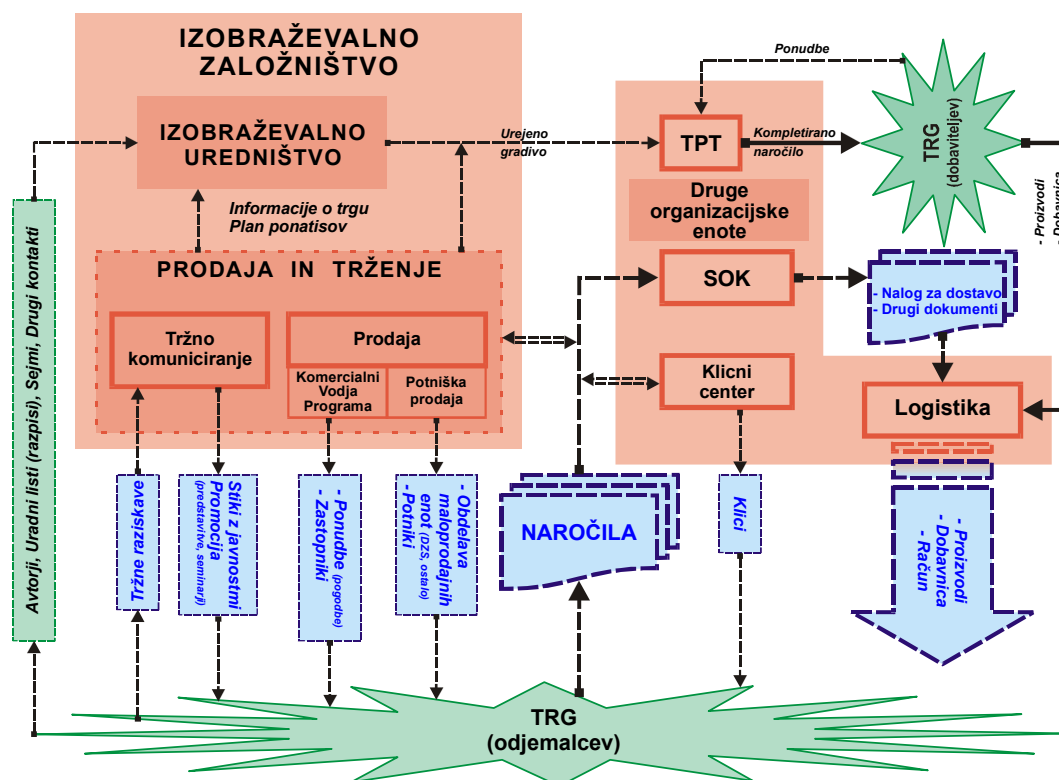
Vir: DZS, Organizacijski predpis Izobraževalnega založništva DZS, 2001.

Slika 34: Viri informacij in dokumentov v procesu nastajanja knjižne publikacije v Izobraževalnem založništvu DZS

	RAZISKAVA TRGA	PRENOS INFORMACIJE (OBLIKA)	ODLOČANJE O RAZVOJU (spremembi)	RAZVOJ (vsebinski in materialni)	PREVERJANJE REZULTATOV RAZVOJA
OSNOVA INFORMACIJ	☆ želje in potrebe trga ☆ zaposleni ☆ zakonodaja ☆ zunanji sod...	- izvirnik - rokopis ...	- izvirnik - rokopis - mnenja ...	- knjige - revije ...	- Gradivo: - slikovno - pisno - Oprema
DOKUMENTI (KAKO)	- poročila prodaje ali urednikov - kartice kupcev - ankete...	- Predlog idejnega naslova - pisne analize in poročila	- Predlog idejnega naslova - Letni program urednikov	Plan razvoja (razvojni nalog)	<u>podpis</u> na razvojnem nalogu <u>podpis in žig</u> na dokumentaciji (rezultati)
NOSILEC (KDO)	- prodaja - uredniki	- prodaja - uredniki	- Uredniška seja - Kolegij direktorja - Individualno (plan)	- vodja projekta - grafična priprava - materialni razvoj	- vodja projekta - prodaja - avtor

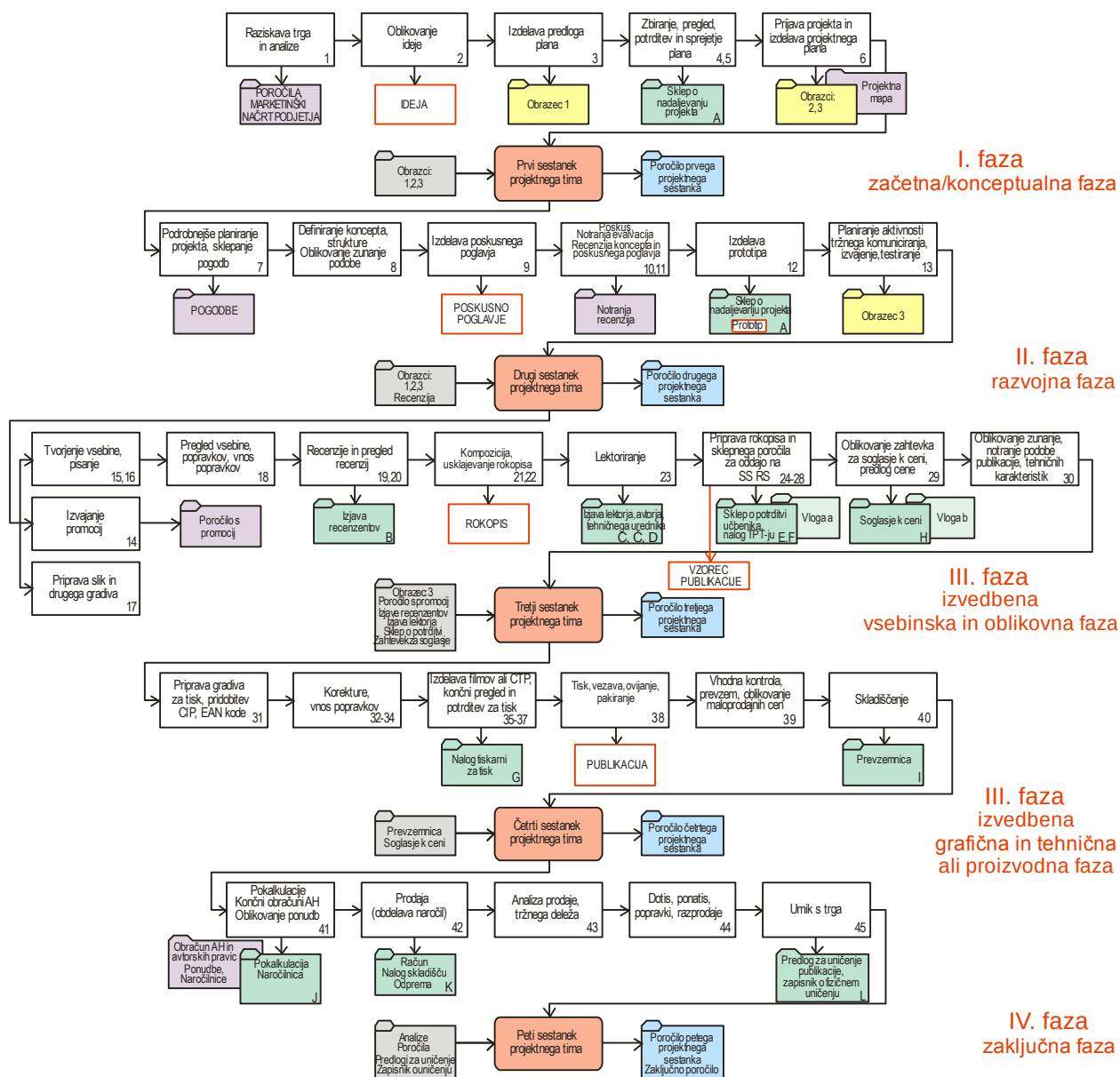
Vir: DZS, Organizacijski predpis Izobraževalnega založništva DZS, 2001.

Slika 35: Informacijski in materialni tokovi v procesu nastajanja knjižne publikacije v Izobraževalnem založništvu DZS



Vir: DZS, Organizacijski predpis Izobraževalnega založništva DZS, 2001.

Slika 36: Predlog poteka založniškega procesa nastajanja novega učbenika z dokumenti, ki naj bi jih vključevala projektna dokumentacija – projektna mapa



Legenda:

Predlagana projektna dokumentacija pri ravnanju z založniškimi projekti – vsebina PROJEKTNE MAPE (nov učbenik):

Posamezni dokumenti oziroma sklopi dokumentov (morajo biti predpisani vnaprej v okviru projektne dokumentacije)

- A Sklep o nadaljevanju projekta
- B Izjava recenzenta o recenzijskem pregledu
- C Izjava tehničnega urednika o tehnični, estetski in vizualni ustreznosti
- Č Izjava avtorja o overjanju
- D Izjava lektorja o jezikovni pravilnosti in ustreznosti
- X Izjava o urejenih materialnih avtorskih pravicah
- E Sklep o potrditvi učbenika s strani pristojnega strokovnega sveta Republike Slovenije
- F Nalog TPT-ju v tehnično-grafično obdelavo rokopisa
- G Nalog tiskarni za tisk
- H Soglasje k ceni, maksimalna določitev cene (na podlagi oddane vloge na Ministrstvo za gospodarstvo RS)
- Y Kalkulacija
- I Prezemnica, potrdilo o kakovostnem in količinskem prevzemu
- J Pokalkulacija, dokončen obračun avtorskih honorarjev
- K Nalog skladišču, račun, odpremnic, potrdilo o prevzemu
- L Predlog za uničenje, zapisnik o fizičnem uničenju publikacije

Sestanki projektnega tima

Poročila projektne sestankov

- Poročilo 1. projektne sestanka – potrjena ideja ali idejna zasnova publikacije in izdelan projektni plan
- Poročilo 2. projektne sestanka – poskusno poglavje/maketa
- Poročilo 3. projektne sestanka – vzorec publikacije za tisk
- Poročilo 4. projektne sestanka – izdaja publikacije in prevzem v skladišče in prodaje
- Poročilo 5. projektne sestanka – poročilo o poteku projekta ter sprejem odločitve o usodi publikacije

Osrednji del projektne dokumentacije (podatki o publikaciji, sodelavcih na projektu, ocena stroškov za projekt s predlogom maloprodajne cene, delovni sinopsis itd.)

- Obrazec 1: Predlog za založniški program _____ / _____
- 1.) Predlog in idejna zasnova publikacije
 - 2.) Prva obravnava ideje oziroma predloga
 - 3.) Upravičenost predlagane ideje
 - 4.) Oblikovanje projektnega tima
- Obrazec 2: Prijava uredniškega projekta
- Obrazec 3: Razvoj idejne zasnove
- 1.) Sprožitev projekta
 - 2.) Sprememba med razvojem
 - 3.) Planirani stroški razvoja publikacije – ocena stroškov
 - 4.) Simulacija nabavne cene, točka preloma pri različnih nakladah
 - 5.) Kalkulacija
- Obrazec 4: Kontrolni list – pregled in potrditve planiranih aktivnosti
- 1.) Pregled in potrditev planiranih aktivnosti
 - 2.) Kontrolne aktivnosti na projektu
 - 3.) Kontrolni list

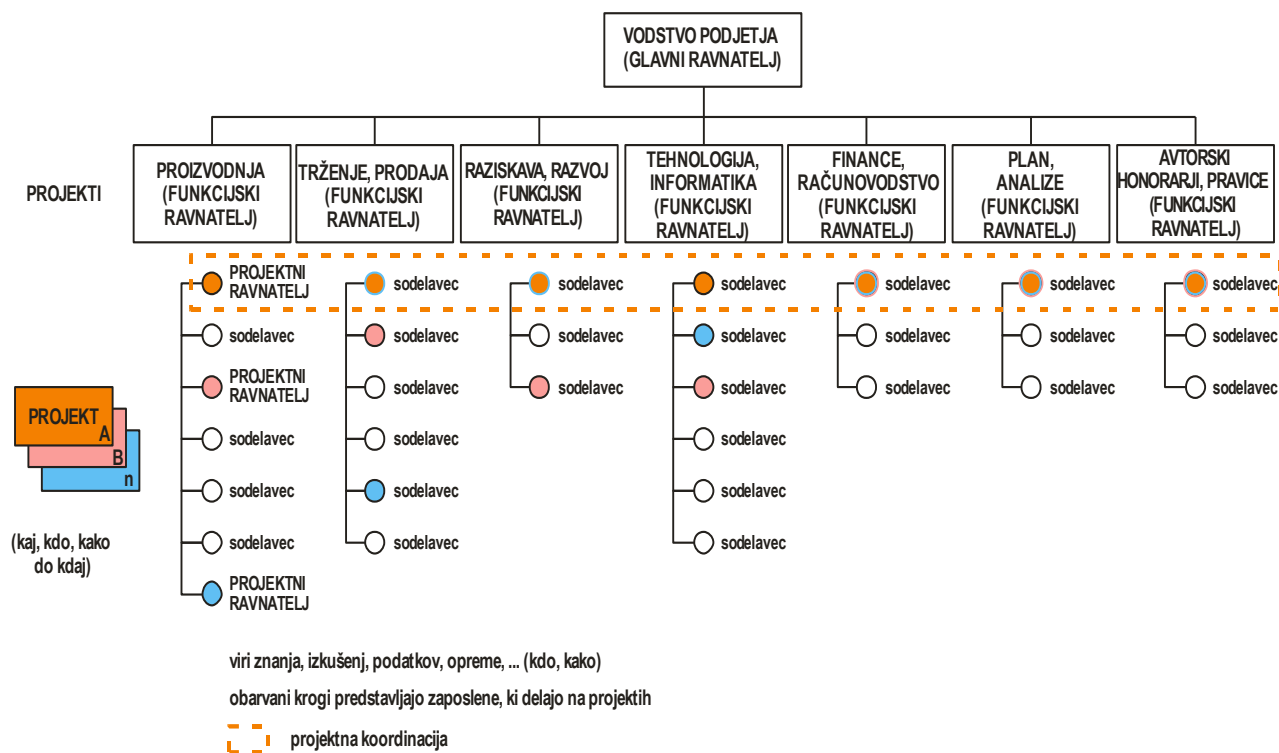
Ostali dokumenti

- Vloga a: vloga za oddajo na Ministrstvo za gospodarstvo RS k pridobitvi soglasja k ceni
- Vloga b: vloga za oddajo na SS RS (s sklepnim poročilom)

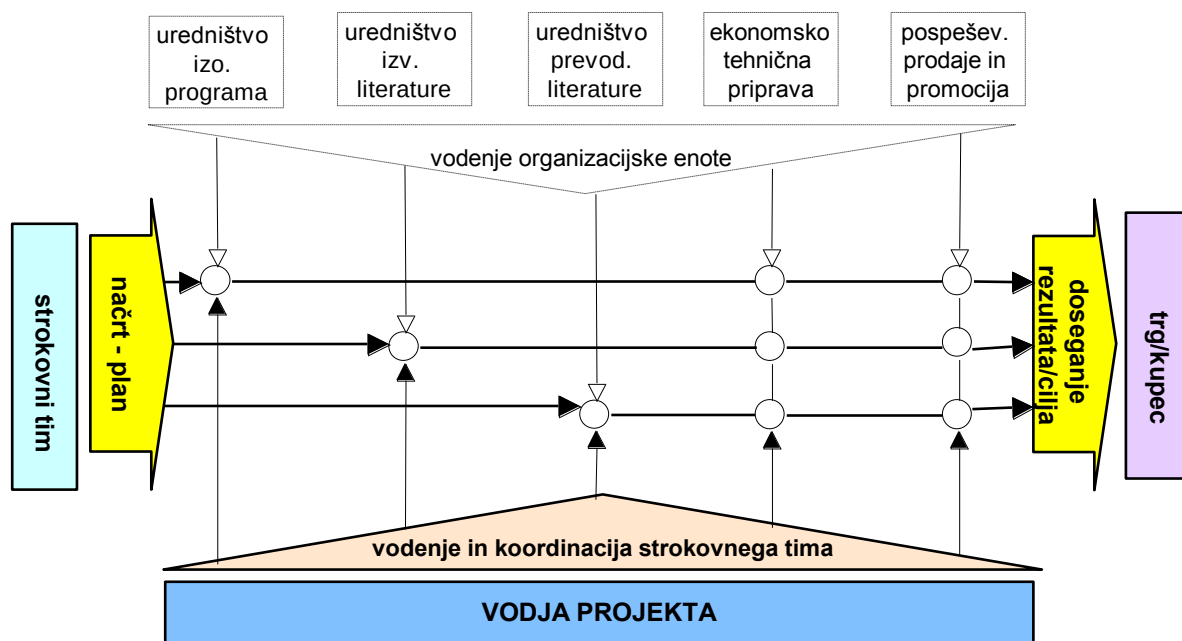
Razne druge priloge

- poročila opravljenih tržnih raziskav, raziskav konkurence in konkurenčnih publikacij, tržnih in vsebinskih analiz, analiz tržnih deležev po posameznih področjih, rezultatov evalvacijskih vprašalnikov, anket, poročil o izvedenih aktivnostih tržnega komuniciranja idr.,
- marketinški načrt ter natančne plan aktivnosti tržnega komuniciranja (promocijskih aktivnosti in aktivnosti pospeševanja prodaje),
- mnenja, časopisni članki, kritike, pohvale, nagrade idr.,
- fotokopije vlog, zahtevkov, poročil idr.,
- obračuni avtorskih honorarjev in avtorskih pravic, predlogi pogodb, sklenjene pogodbe z avtorji, ilustratorji idr.

Slika 37: Predlagana shema projektno-matrične organizacije v založniških podjetjih

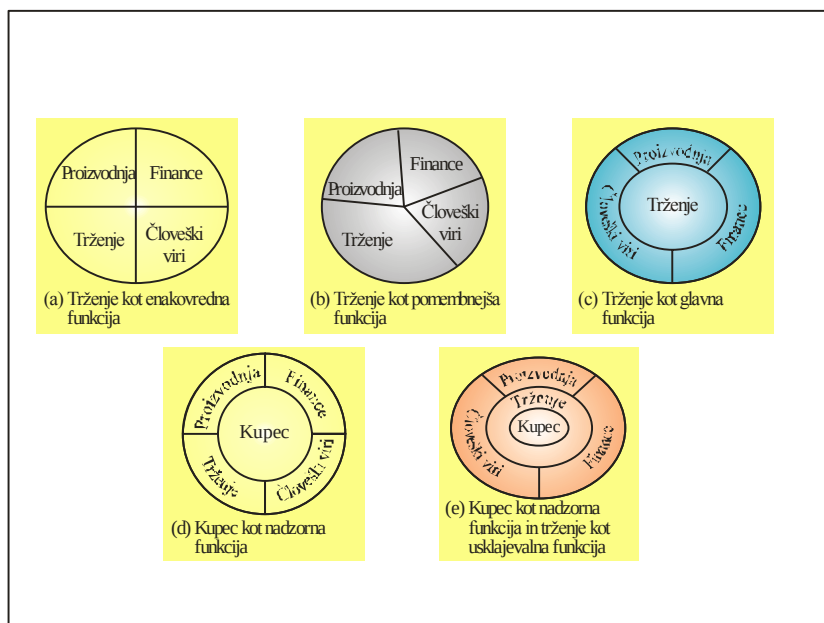


Slika 38: Model projektnega načina dela v založništvu

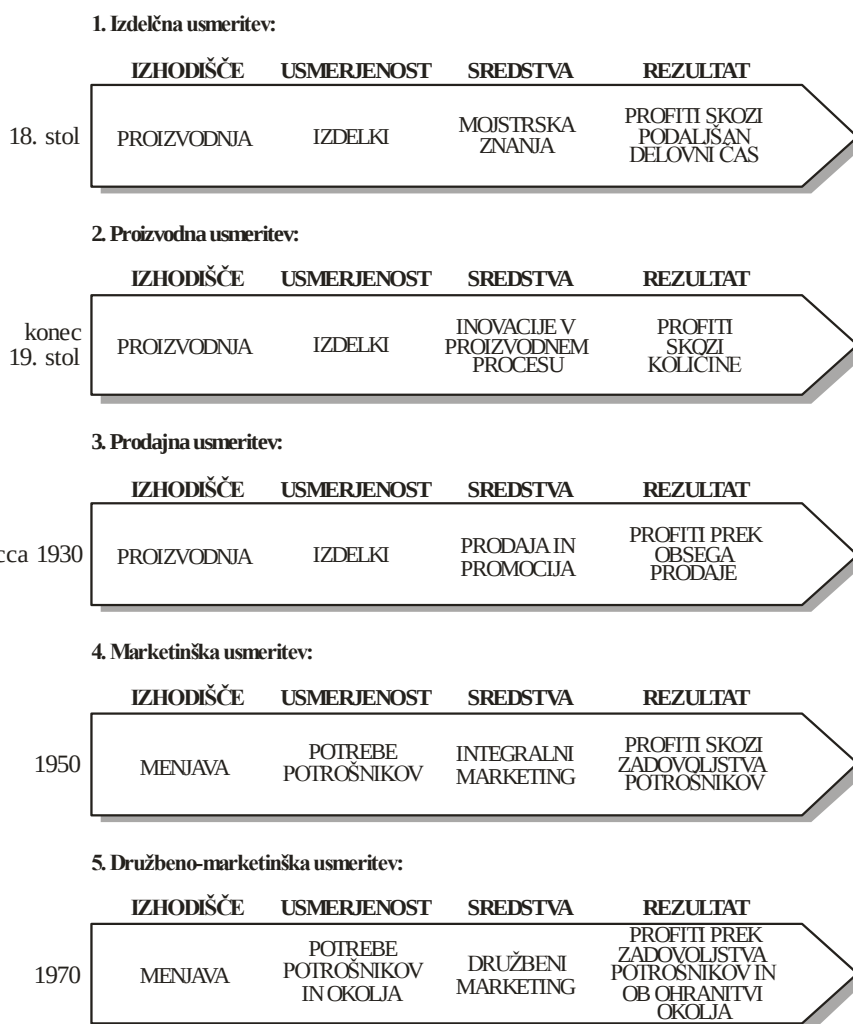


Vir: DZS, Projektna šola za urednike (interno gradivo), 1994.

Slika 39: Položaj trženja v podjetju – razvoj pogledov na vlogo trženja v podjetju

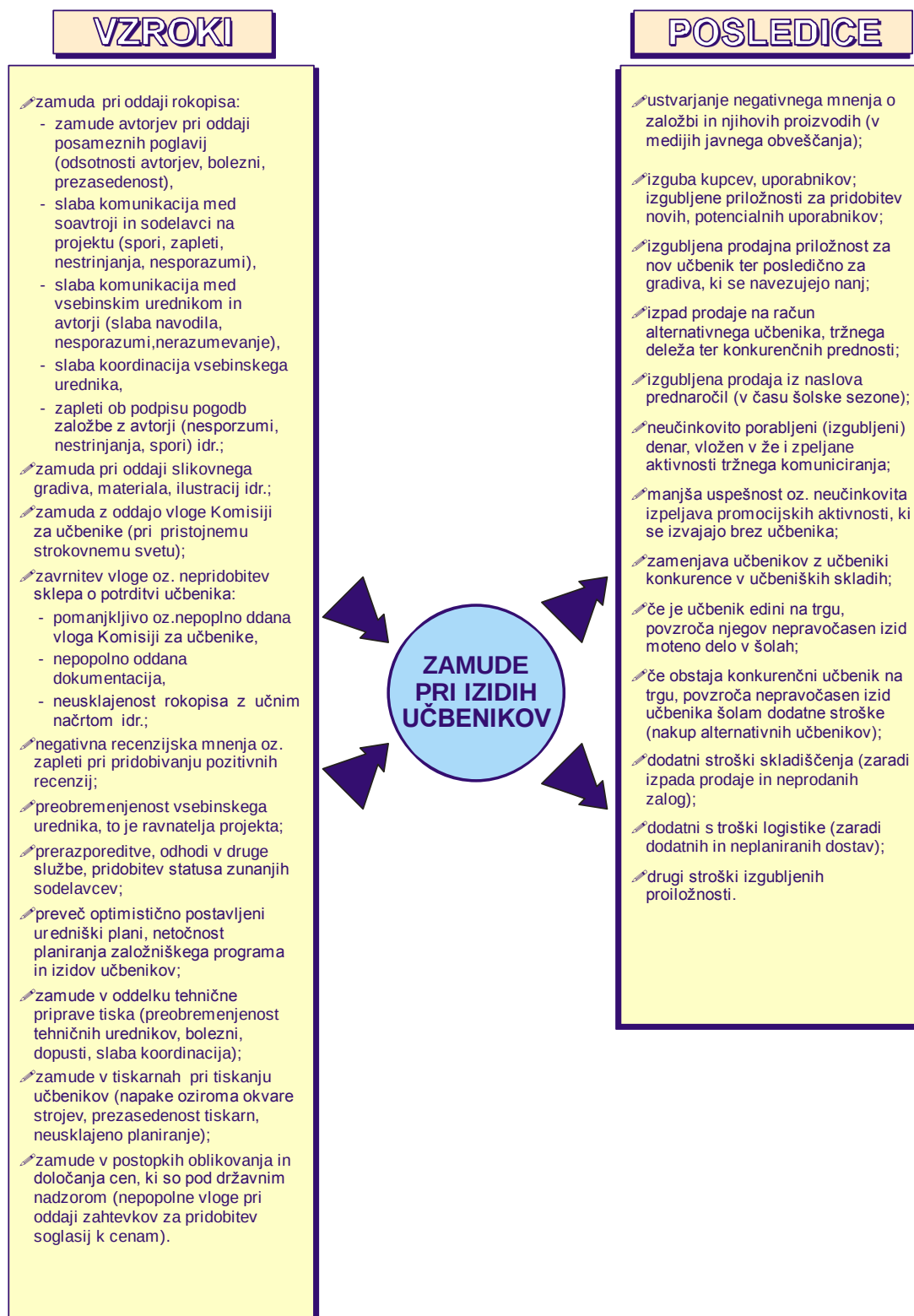


Slika 40: Razvoj usmerjenosti podjetij k potrošniku

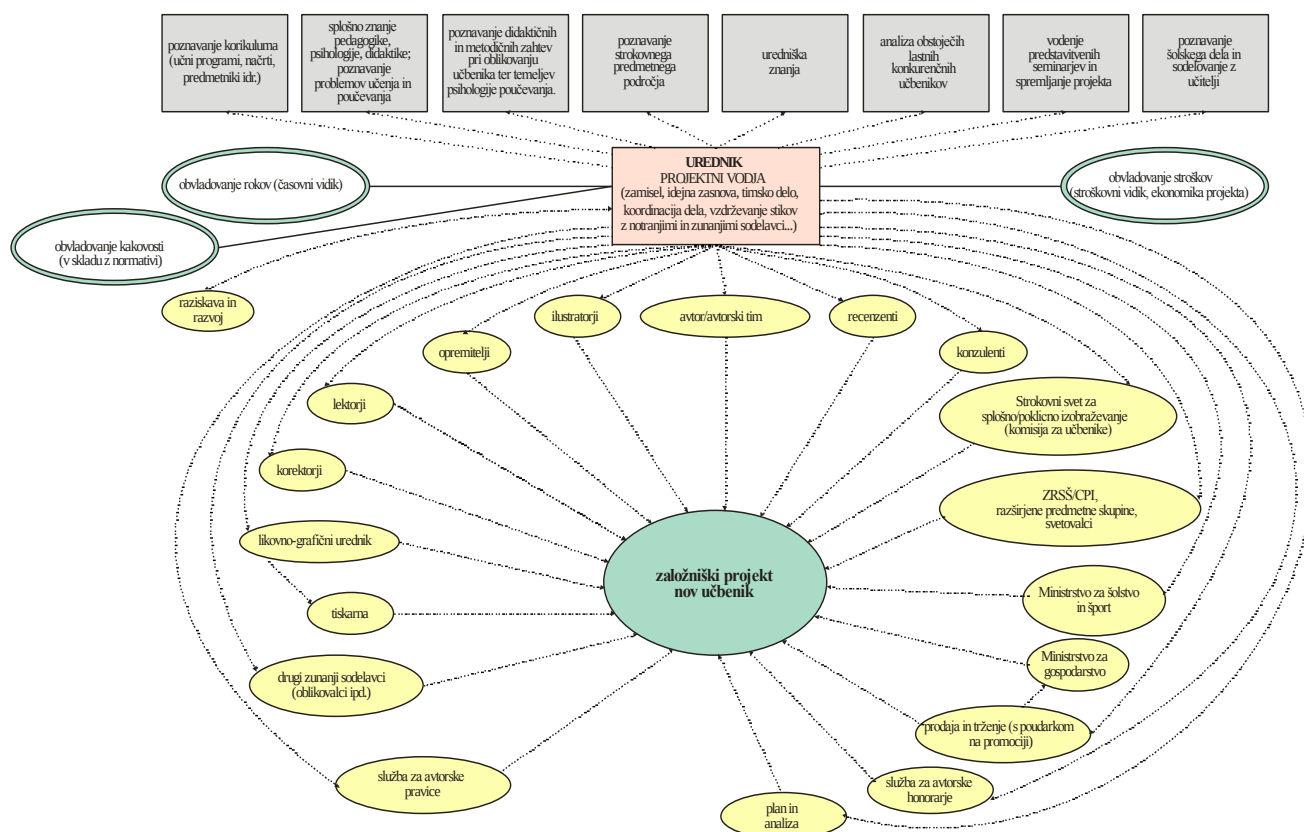


Vir: Z. Jančič, *MARKETING – strategija menjave*, 1990, str. 24.

Slika 41: Vzroki in posledice nepravočasno izdanih učbenikov



Slika 42: Urednik kot projektni ravnatelj (prirejeno po Degan Kapus)



Vir: M. Degan Kapus, *Profesionalni razvoj šolskega urednika: študija na primeru izobraževalnega založništva*, 2006, str. 19.

Priloga 2.2: Kazalo tabel

Tabela 1: Devet strategij cene in kakovosti

		Cena		
		Visoka	Srednja	Nizka
Kakovost izdelka	Visoka	1. Strategija višjih cen	2. Strategija visoke vrednosti	3. Strategija izredne vrednosti
	Srednja	4. Strategija pretiranih cen	5. Strategija srednje vrednosti	6. Strategija solidne vrednosti
	Nizka	7. Oderuška strategija	8. Strategija lažnega varčevanja	9. Strategija varčevanja

Vir: P. Kotler, *Marketing Management*, 1996, str. 490.

Tabela 2: Najpogostejša orodja tržnega komuniciranja

Oglaševanje	Pospeševanje prodaje	Odnosi z javnostmi	Osebna prodaja	Neposredno trženje
Tiskani in radiotelevizijski oglasi	Nagradna tekmovanja, igre, žrebanja	Tiskovna poročila	Prodajne predstavitve	Katalogi
Zunanja stran embalaže	Darila	Govori	Prodajna srečanja	Neposredna pošta
Priloge v embalažilasi	Vzorci	Seminarji	Spodbujevalni seminarji	Trženje po telefonu
Filmi	Sejmi in prodajne razstave	Letna poročila	Vzorci	Elektronska prodaja
Brošure in knjižnice	Razstave	Dobrodelna darila	Sejmi in prodajne razstave	Televizijska prodaja
Lepaki in zgibanke	Predstavitve	Sponzorstvo		
Imeniki	Kuponi	Objave		
Ponatisi oglasov	Znižanja	Odnosi s krajevnim okoljem		
Oglasne deske	Nizkoobrestni krediti	Lobiranje		
Znaki na prikazovalnikih	Zabave	Predstavitvena oblačila		
Prikazovalniki na prodajnih	Prodaja staro za novo	Revije podjetij		
Avdiovizualni materiali	Prodajne znamke	Dogodki		
Simboli in logotipi	Vezana prodaja			

Vir: P. Kotler, *Marketing Management*, 1996, str. 597.

Tabela 3: Pregled značilnosti, ciljev in strategij življenjskega cikla izdelka

	<u>Uvajanje</u>	<u>Rast</u>	<u>Zrelost</u>	<u>Upadanje</u>
	Čas			
Značilnosti:				
Prodaja	Nizka prodaja	Hitra rast prodaje	Najvišja prodaja	Upadanje prodaje
Stroški	Visoki stroški na porabnika	Povprečni stroški na porabnika	Nizki stroški na porabnika	Nizki stroški na porabnika
Dobiček	Negativen	Rast dobička	Visok dobiček	Upadanje dobička
Porabniki	Inovatorji	Prvi kupci	Srednja večina	Zamudniki
Konkurenti	Malo	Število narašča	Ustaljeno število, ki pričinja padati	Število, ki upada

Cilji trženja:

	Pri porabniku vzpostaviti zavedanje izdelku ter izzvati poskus	Maksimizirati tržni delež	Maksimizirati dobiček in braniti tržni delež	Zmanjšati izdatke in do konca izkoristiti blagovno znamko
--	--	---------------------------	--	---

Strategije:

Izdelek	Ponudi osnovne izdelke	Ponudi širšo skupino izdelkov, storitev, jamstvo	Diverzificiraj blagovne znamke in modele	Izloči slabe modele
Cena	Uporabi strošek plus	Določi ceno, s katero boš prodrl na trg	Uskladi ceno s konkurentom	Znižaj ceno
Distribucija	Selektivna distribucija	Intenzivna distribucija	Še intenzivnejša distribucija	Zavzemi selektivni pristop: izloči nedonosna prodajna mesta
Oglaševanje	Vzpodbudi zavedanje o izdelku med porabniki in trgovci	Vzpodbudi zavedanje in zanimanje za izdelek na množičnem trgu	Poudari razlike med blagovnimi znamkami in njihove prednosti	Znižaj se do ravni, ki je potrebna, da obdržiš najzvestejše porabnike
Pospeševanje prodaje	Izzovi zelo močno pospeševanje prodaje, izzoveš porabnike k poskušanju	Izkoristi veliko povpraševanje in zmanjšaj pospeševanje prodaje	Povečaj, da boš vzpodbudil prehod k svoji blagovni znamki	Zmanjšaj na najnižjo možno stopnjo

Vir: J. Subhash, *Marketing, Planning and Strategy* 2000, str. 244.

Tabela 4: Različne vrste projektov glede na njihovo velikost

Vrsta projekta	Število udeležencev	Trajanje projekta (v mesecih)	Projektni stroški (v USD)
Majhen	2–3	3 ali manj	100.000 ali manj
Majhen/srednji	4–5	4–12	600.000 ali manj
Srednji	6–10	13–18	2.000.000 ali manj
Srednji/velik	11–20	19–24	5.000.000 ali manj
Velik	21–30	25–32	10.000.000 ali manj
Zelo velik	31 ali več	33 ali več	več kot 10.000.000

Vir: R. Thomsett, *Radical Project Management*, 2002, str. 46.

Tabela 5: Vpliv organizacijske strukture na projekte

Organizacijska struktura Lastnosti projekta	Poslovno funkcijska	Šibka matrična	Uravnotežena matrična	Močna matrična	Projektna
Moč ravnatelja	mala ali nikakršna	omejena	nizka do srednja	srednja do visoka	visoka do absolutna
% zaposlenih v organizaciji, ki so polno zaposleni na projektih	skoraj nič	0–25 %	15–60 %	50–95 %	85–100 %
Vloga ravnatelja projekta	začasna	začasna	stalna	stalna	stalna
Običajni naziv ravnatelja projekta	koordinator projekta	koordinator projekta	ravnatelj projekta	ravnatelj projekta/programa	ravnatelj projekta/programa
Administrativna podpora ravnatelju projekta	začasna	začasna	začasna	stalna	stalna

Vir: Project Management Institute, *A guide to the Project Management Body of Knowledge*, 2000, str. 19.

Tabela 6: Opredelitve faz v življenjskem ciklu projekta v različnih dejavnostih

Strojništvo	Proizvodnja	Programiranje	Gradbeništvo
• zagon • opredelitev • glavna faza • zaključek	• oblikovanje • izgradnja • proizvodjanje • ustavitev • končni pregled	• koncept • planiranje • opredelitev in oblikovanje • izvedba • zaključek	• planiranje in zbiranje podatkov • osnovna tehnika • okvirna ocena • podrobna tehnika • gradnja • testiranje in končna priprava

Vir: H. Kerzner, *Project Management: A System Approach to Planning, Scheduling and Controlling* 2001, str. 83.

Tabela 7: Različne razdelitve in vrste projektov

Razvrstitev projekta glede na:	Vrste projektov	Vsebina opredelitve
Določenost, determiniranost oz. z vidika tveganja po Haucu (1982, str. 55–57 in 2002, str. 71–76)	deterministični ali determinirani projekti (ali ciljno retrogradni)	Projekti, pri katerih so cilj, dejavnosti, aktivnosti za doseg cilja in njihove medsebojne sodvisnosti poznane vnaprej, pred fazo izvajanja projekta. Ob pripravi začetka izvajanja projekta smo prepričani, da bodo vsi vmesni in končni cilji zanesljivo doseženi. So manj tvegani projekti. Primer: gradnja hidroelektrarne, gradnja nove tovarne ipd.
	stohastični projekti (ali ciljno progresivni)	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 razlikuje od prvotno načrtovanega in je lahko sprejemljiv ali ne. Stohastični projekti so razvojno-raziskovalne narave.
Objekt oz. predmet projekta	fizični projekti	Projekti, kjer je objekt projekta fizično otipljiv, rezultati projekta so eksaktno merjeni (kot npr. izgradnja mostu).
	abstraktni projekti	Projekti, kjer je objekt projekta lahko fizično otipljiva ali pa ne, rezultati projekta pa niso eksaktno merljivi (kot npr. izgradnja informacijskega sistema).
Izvajalce projekta	notranji oz. interni projekti	Projekti, ki jih v celoti izvajamo z osebjem, ki je zaposleno v okolju (podjetju, ustanovi), ki je naročnik projekta.
	zunanji oz. eksterni projekti	Projekti, ki jih po pooblastilu in za račun naročnika izvajajo posebej specializirana podjetja.
Način izvedbe	enkratni projekti	Projekti, ki se pojavljajo samo enkrat oz. se redko izvajajo na enak način. 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 oz. občasni projektni organiziranosti v raznih oblikah, kot je projektni tim, projektna služba ali celo projektno podjetje.
	projektni procesi	Se pojavljajo večkrat ali stalno, po načinu izvajanja so podobni in se izvajajo na strateških ali projektnih področjih (npr. razvoj novih izdelkov , osvajanje novih tržišč idr.), so vedno navzoči v podjetjih ali drugih organizacijah in zaradi tega zahtevajo projektno ravnanje, za njihovo izvajanje je potrebna projektna organizacija, ki je vnaprej vgrajena v obstoječo organizacijo podjetja.
Možnost vračanja vloženih sredstev po Haucu (2002, str. 87–101)	projekti z neposrednimi ekonomskimi učinki	Projekti, ki v eksploataciji objektov zagotavljajo povračilo vloženih sredstev, nadaljnji prihodek in s tem ustvarjanje dobička ter sredstev za nadaljnji razvoj podjetja.
	projekti s posrednimi ekonomskimi učinki	Projekti, ki v eksploataciji objektov ne zagotavljajo povračila vloženih sredstev, se pa s temi objekti zagotavljajo posredni ekonomski in drugi učinki za podjetja oz. druge organizirane sisteme.
Območje delovanja	regionalni, nacionalni ali mednarodnega značaja	
Probleme, ki jih rešujejo	lahko se aktivira le del podjetja ali druge organizacije, lahko le vitalni del ali celotna struktura organizacije.	

se nadaljuje

nadaljevanje

Razvrstitev projekta glede na:	Vrste projektov	Vsebina opredelitve
Problematico, ki jo projekt obravnava po Golobu (2002, str. 23)	strateški projekti	Projekti obravnavajo problematiko strateških odločitev podjetja in jih opredeli najvišje vodstvo podjetja.
	razvojno raziskovalni projekti	Projekti, s katerimi uvajamo tehnološke izboljšave ali razvijamo in uvajamo nove proizvode.
	projekti poslovnih funkcij	Projekti, s katerimi spreminjamo poslovne procese poslovanja ali optimiziramo delo posamezne poslovne funkcije. Ne zahtevajo večjih finančnih obremenitev, vendar ne redki zagotavljajo neposredne ekonomske učinke. Med njimi štejemo npr. projekte kadrovske službe, projekte služb informatike ali finančne službe idr.
	ciklični oz. tipski projekti	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.
	optimizacijski projekti	Projekti se lahko izvajajo v različnih poslovnih funkcijah. Njihova glavna značilnost je, da so kratki in preprosti za izvedbo in potrebujejo nizka finančna sredstva.
	investicijski projekti	Projekti, ki zahtevajo visoka finančna sredstva in so povezani z velikimi tveganji.
Kraj izvajanja projekta razvrstitve projektov, ki so starejšega datuma in jih poznamo še danes	projekti v gospodarskih in drugih dejavnostih, v javni upravi, na družbenem področju, področju splošne koristnosti,...	
	nacionalni in internacionalni projekti	
	bilateralni in multilateralni projekti	
	projekti v državah v razvoju	
Podvige posebnega pomena med novejšimi razvrstitvami	projekti tehnične, ekonomske, gospodarske, družbenopolitične, socialne, kulturne, krizne narave itd.	
Razvrščanje podjetij in drugih organizacij	projekti v industrijskih podjetjih, v zdravstvu, šolstvu, sociali itd.	
	projekti v projektno usmerjenih podjetjih, v inženirskih organizacijah, projektantskih podjetjih, v gradbeništvu, v raziskovalno-razvojnih institucijah itd.	

se nadaljuje

nadaljevanje

Razvrstitev projekta glede na:	Vrste projektov	Vsebina opredelitve
glede na obseg	majhni, srednji in veliki projekti	Različni projekti (odvisno od vsebine) imajo različen čas trajanja od zsnove do izvedbe, različno veliki projekti pa vodijo v različno velka vložena finančna sredstva.
hierarhijo in stopnjo konkretizacije	ciljni projekti	Projekti, s katerimi želimo opredeliti predvsem cilje nekega projekta oz. sistema.
	programski projekti	Projekti, s katerimi definiramo metode in način oz. pot do dosega cilja.
	izvedbeni projekti	Projekti, kjer z uporabo metod iz programskega projekta izvedemo neko skupino nalog tako, da dosežemo cilj, postavljen v ciljnem projektu.
število ponavljanj po Haucu (2002, str. 79–81)	enkratni projekti	Projekti, ki se izvedejo samo enkrat oz. se le deloma ponovljivi, njihov pomen pa je za podjetje enkraten oz. posebnega pomena ter zahteva projektno ravnanje, ki je zasnovano na nestalni, občasni organizaciji.
	projektne oz. multiprojektne procese	Ko se podobni projekti opravljajo večkrat ali stalno, so si podobni po načinu izvedbe ter zahtevajo ustaljen način izvedbe in vodenja s podobnimi cilji, s sorodnimi nameni, vendar z različnimi objekti. So tipski projekti, kjer se izdelek menja, postopek izdelave pa je enak za vse izdelke. Predstavljajo mejno področje med enkratnimi in ponavljajočimi se procesi, usklajevanje posameznih projektov v okviru projektne procesa pa ureja ravnanje več projektov, ki je osnovano na stalni projektne organizaciji.
velikost in sestavo problema, ki ga rešujemo oz. glede na obseg in kompleksnost projekta	preprosti projekti	Projekti, ki potekajo v okviru podjetja, za ravnanje projekta pa so zadolženi linijski vodje v okviru nekega področja.
	kompleksni projekti	Projekti, ki so časovno dolgotrajni, njihova tveganost je velika in zahtevajo uporabo sredstev, dela ter posebnega projektne ravnatelja.
udeležence v projektu	notranji projekti	Projekti, ki se v celoti izvajajo z osebjem podjetja, tj. da vse faze od zamisli do izvedbe izvajajo ljudje, ki so zaposleni v podjetju.
	zunanji projekti	Projekti, ki jih po naročilu naročnika izvajajo druga, za ta posel specializirana podjetja.
	mešani projekti	

Tabela 8: Število izdanih knjig vseh slovenskih založb po letih

Leto	Skupaj vseh knjig	Skupaj učbenikov	% števila izdanih učbenikov v št. izdanih vseh naslovov knjig
1989	2.155	157	7,2
1990	2.413	172	7,1
1997	4.372	186	4,3
2004	4.620	303	6,6

Vir: P. Česen Čatar, *Posledice koncentracije kapitala v založništvu in knjigotrštvu. Analiza knjižnih programov desetih slovenskih založb v letih 1989, 1990, 1997 in 2004, 2007, str. 63.*

Tabela 9: Opredelitev založniških knjižnih projektov glede na analize poteka projektov, obsega novosti in kompleksnosti

Tiskana publikacija	projekt knjiga novo – prenova
	projekt knjiga – ponatis
	projekt knjiga priredba – odkup za prevod in lokalizacijo tujega materiala
Zgoščanka	projekt zgoščanka – multimedijski proizvod
	projekt zgoščanka – elektronska knjiga
Splet	projekt splet – multimedijski proizvod (razvoj modulov in objava vsebine)
	projekt splet – vsebina on-line polnjenje spletnih aplikacij
	projekt (ali kombinirani založniški projekt ali »TRIS« gradivo ali učbenik plus)

Vir: M. Jermol, *Projekt nastajanja publikacije v IZO DZS, 2001, str. 12.*

Tabela 10: Opredelitev založniških knjižnih projektov glede na stopnjo pomembnosti projekta

Projekt III	Manjši projekt ali projekt, ki ga zaradi njegovih značilnosti ni možno podrobneje strukturirati (projekt kot projektna naloga: na primer izpopolnjena knjiga).
Projekt II	Srednje zahteven projekt (»klasična« prenova knjige).
Projekt I	Zelo zahteven, velik in strateško pomemben projekt, ki ga je treba strukturirati in obravnavati ob upoštevanju retrogradne metode strukturiranja projekta (nova »zahtevnejša« knjiga, nova »zahtevnejša« alternativna knjiga).

Vir: DZS, *Organizacijski predpis Izobraževalnega založništva DZS, 2001, str. 17.*

Tabela 11: Razvrstitev založniških knjižnih projektov v založniški panogi glede na stopnjo pomembnosti po posameznih kategorijah

Kategorija glede na stopnjo:	III	II	I
Stopnja pomembnosti za založništvo (uspeti na trgu, trajnejše)	pomembni	zelo pomembni	ključni, strateško pomembni
Stopnja rizika	nizka	srednje velika	izredno velika
Stopnja izvedljivosti	izvedljiv = rutinski	izvedljiv s pomočjo zunanjih strokovnjakov	izvedljiv s pomočjo sodelovanja ekspertov
Stopnja zahtevnosti glede potrebne opreme	standardna (računalnik)	srednje zahtevna	specialna
Stopnja zahtevnosti glede potrebnih finančnih sredstev	»relativno poceni«	dragi projekti	zelo dragi projekti
Stopnja novosti (sodelovanje udeležencev pri projektu)	novosti obvlada urednik sam	novosti zahtevajo sodelovanje zunanjih strokovnjakov	popolnoma novi, zahtevajo zunanje strokovnjake – specialiste
Značaj projekta	racionalizacija programa v okviru omejenih značilnosti (stroka), vezano na enega urednika	razširitev asortimenta programa na trgu	omogoča dolgoročen razvoj

Vir: DZS, Organizacijski predpis Izobraževalnega založništva DZS, 2001, str. 17–19.

Tabela 12: Prikaz poti osebne prodaje v prometu z učbeniki

Odnos pravna oseba – pravna oseba	Odnos pravna oseba – fizična oseba
založnik→potnik→knjigarna	založnik→zastopnik→oseba, ki odloča (učitelj, strokovni aktiv učiteljev, ravnatelj)→končni kupec, uporabnik (starši, učenci, učitelj)
založnik→knjigar→šola, knjižnica, druga ustanova	založnik→promotor (svetovalec)→oseba, ki odloča (učitelj, strokovni aktiv učiteljev, ravnatelj)→končni kupec, uporabnik (starši, učenci, učitelj)
založnik→zastopnik→šola, knjižnica, druga ustanova	založnik→knjigar→skrbnik učbeniškega sklada→oseba, ki odloča (učitelj, strokovni aktiv učiteljev, ravnatelj)→končni kupec, uporabnik (starši, učenci)
založnik→promotor, svetovalec→šola, knjižnica, druga ustanova	založnik-prodajalec→oseba, ki odloča (učitelj, strokovni aktiv učiteljev, ravnatelj)→skrbnik učbeniškega sklada→končni kupec, uporabnik (starši, učenci)
	Založnik-prodajalec→skrbnik učbeniškega sklada→učitelj→končni kupec, uporabnik (starši, učenci)

Tabela 13: Tipi udeležencev v najkompleksnejšem založniškem proizvodu

Zap. št.	Tip oz. vloga udeleženca v projektni skupini	Tip sodelavca, vir
1	animator	notranji/zunanji
2	arhivar	notranji
3	art direktor	notranji
4	avtor	zunanji
5	didaktik	notranji
6	direktor	notranji
7	DTD programer	notranji
8	fotograf	zunanji
9	glavni urednik	notranji
10	grafični urednik	notranji
11	ilustrator	zunanji
12	kalkulant	notranji
12	korektor	zunanji
13	lektor	zunanji
14	MM urednik	notranji
15	Ministrstvo za šolstvo RS	zunanji
16	Ministrstvo za gospodarstvo RS	zunanji
17	narator/igralec	zunanji
18	notograf	notranji/zunanji
19	oblikovalec	notranji/zunanji
20	planer/analitik	notranji
21	prevajalec	zunanji
22	prodajnik	notranji
23	programer aplikacij	zunanji
24	proizvajalec	zunanji
25	promotor	notranji
26	razvojniki, specialisti	notranji
27	recenzent	zunanji
28	režiser	zunanji
29	scenarist	zunanji
30	skladiščnik	notranji
31	sodelavec za prelom	notranji
32	strokovni sodelavec za področje urejanja avtorskih pravic in avtorskih honorarjev	notranji
33	svetovalec	zunanji
34	tehnični urednik	notranji
35	tester	zunanji
36	tiskar	zunanji
37	tržnik	notranji
38	uprava	notranji-podjetje
39	video mojster	zunanji
40	vodja LGU, TPT, TPI	notranji
41	vodja razvoja	notranji
42	vodja trženja	notranji
43	vodja prodaje	notranji
44	vsebinski urednik	notranji
45	web master	notranji/zunanji
46	web urednik	notranji
47	zvokovni mojster	zunanji
48	vodstvo uredništva	notranji
49	oddelek avtorskih honorarjev	notranji

Legenda:

... običajno udeleženci v učbeniških projektih

zunanji vir: zunanji sodelavec

notranji vir: zaposleni znotraj podjetja

Tabela 14: Matrika aktivnosti za najbolj kompleksen založniški projekt po nosilcih aktivnosti, vseh in rezultatih založniškega procesa

Vzp. akt.	Faza	St. akt.	Besedilo aktivnosti	Nosilec aktivnosti (oddelek, oseba)	Vhod v proces	Rezultat procesa
G		1	Izvajanje generalnih analiz	vodstvo, trženje, uredništvo, TPT, AH	podatki preteklih let, prognoze, statistika,...	analize in poročila, ocena stanja, analiza panoge in konkurence
		2	Definiranje ciljev podjetja	vodstvo	vizija, strateški načrt	postavljene postavke, cilji (podjetja), plan za podjetje
		3	Priprava planov oddelkov znotraj podjetja	vodstvo podjetja, trženje, uredništvo	analize, poročila, uredniški in prodajni plani preteklih let	okvirni (grobo) postavljeni plan
			finančno vrednotenje (stroškovno)			
			časovno, terminsko			
			kadrovsko, z vidika človeških resursov			
		4	Usklajevanje, sprejemanje in potrditev plana podjetja	vodstvo podjetja	plani oddelkov znotraj podjetja	plan podjetja
		5	Definiranje proračunov po oddelkih	vodstvo podjetja	plan podjetja	cilji oddelkov v podjetju
		6	Izdelava grobega terminskega plana - predviden izid	vodstvo podjetja	cilji oddelkov	(grob) terminski plani po oddelkih v podjetju
		7	Spremljanje stanja projektov	vodstvo podjetja		
			stroškovni			
			časovni			
			prodajni			
		8	Pogajanja z zunanjimi sodelavci (tiskarnami)	vodstvo podjetja	plan podjetja	sklenjene pogodbe
		9	Spremljanje rokov izdaj	vodstvo podjetja	plan podjetja	pravočasno izdane publikacije
		10	Spremljanje prodaje in analitika	vodstvo podjetja		odstopanja, korektivni ukrepi, posledice
		NOVO IN PRENOVE - ZALOŽNIŠKI PROJEKT				
		I.	1 Raziskava trga in analize	trženje, prodaja, uredništvo, PA	informacije, podatki, vri, literatura, publikacije	poročilo o stanju na trgu z navedbo tržnih niš
			I. raziskava trga	tržniki, prodajniki, uredniki, PA	publikacije konkurence, katalogi, ceniki,...	poročilo o stanju na trgu, panoge
		I.	vsebinska analiza	uredniki	publikacije konkurence, katalogi, učni načrti,...	spisek potreb, potencialne ideje o publikacijah
		I.	tržna analiza	tržniki, prodajniki, PA	podatki, informacije, publikacije, ceniki,...	ocena konkurence in navedba tržnih niš
		I.	2 Oblikovanje predlogov idej za publikacije in osnutek uredniških programov	vsebinski urednik	končno poročilo o stanju na trgu, potencialne ideje	predlogi, idejne zasnove in delovni naslovi publikacij po uredniških
		I.	3 Izdelava predloga posameznega uredniškega plana oziroma izdelava predlogov za projekte	vsebinski urednik, tehnični urednik, tržnik, prodajnik, planer-analitik	razne ocene, poročila zbrani podatki za projekt	predlog uredniškega plana (po uredniških) projektni plan
		I.	Izbiranje potencialnih avtorjev in sodelavcev na projektu, določitev ravnateljev na projektu	urednik	idejna zasnova, zamisel	seznam, spisek potencialnih avtorjev in sodelavcev
		I.	Finančno vrednotenje plana - stroškovna analiza, predkalkulacije	urednik, planer, AH, tehnični urednik, tržnik	uredniški predlogi, market. načrt, ocene stroškov	predlog posameznega uredniškega plana z predvideno NC in MPC
		I.	uredniški plan: ocena stroška avtorskih honorarjev	urednik, AH, planer	analize preteklih let, zakonodaja, dogovori	ocene stroškov avtorskih honorarjev
		I.	plan tehničnega uredništva: ocena stroška tiska	tehnični urednik, planer	analize preteklih let, ponudbe, dogovori	ocene stroškov tiska
		I.	plan trženja: ocena stroška trženja	tržnik, prodajnik, planer	analize preteklih let, zakonodaja, dogovori	ocene stroškov trženja, marketinški načrt
		I.	plan prodaje: količina in vrednostno	prodajnik	analize preteklih let, dogovori, napovedi, trendi	ocene stroškov prodaje in ocena prodaje (letno, mesečno)
		I.	Izdelava grobega terminskega plana - predviden izid	urednik, tehnični urednik, tržnik	povpraševanje na trgu, realne možnosti izdelave	planirani datumi izidov publikacij
		I.	Izdelava vsebinskega dela plana, povzetek publikacij, osnutek, popis vseh aktivnosti v razvoju	urednik, avtorji	zapiski pogovorov, sestankov, pisna dokumentacija	pisni sinopsisi, osnovni podatki o publikaciji, povzetki, namen,...
		I.	4 Zbiranje in pregled uredniških planov na nivoju uredništva	glavni urednik	posamezni predlogi uredniških planov (projektov)	zbir predlaganega založniškega programa, uredniških planov IZO, projektov
		I.	5 Potrditev in sprejetje založniškega programa (posameznih uredniških planov in projektov)	vodstvo podjetja	plan podjetja, uredniški založniški plan	potrjeni založniški plan podjetja, založniški uredniški proogram, projekti
		I.	6 Prijava uredniškega projekta	vsebinski urednik - projektni ravnatelj	potrjeni uredniški plan z projekti	prijava projekta nove publikacije - projektna definicija
		Prvi sestanek projektnega tima				
P	II.	7	Podrobnejše planiranje projekta in sklepanje pogodb z avtorji in zunanjimi sodelavci	urednik, tržnik, vodstvo	projektni plan	pogodbe
		8	Definiranje koncepta, strukture publikacije ter zunanje podobe	uredniška skupina	ideja, predstava, zamisel, zasnova	natančno definiran koncept nove publikacije
		II.	Programiranje DTD, orodij			
		9	Izdelava poskusnega poglavja/demo	urednik, avtor (uredniška skupina)	koncept nove publikacije	predlagano poskusno poglavje
		10	Poskus in notranja evalvacija koncepta, usklajevanje	razvojniki, didaktik, vsebinski urednik, promotor	poskusno poglavje	poskusno poglavje
		11	Recenzija koncepta in poskusnega poglavja, usklajevanje	recenzent, uredniška skupina	poskusno poglavje, koncept	recenzija, usklajeno poskusno poglavje
		12	Izdelava prototipa/demo-a	avtor, urednik, tehnični urednik idr.	poskusno poglavje, koncept	prototip/demo
		13	Planiranje aktivnosti tržnega komuniciranja (promocijskih aktivnosti), njihovo izvajanje	urednik, promotor	marketinški načrt, poročila o stanju na projektu	podrobnejši plan promocijskih aktivnosti
		Drugi sestanek projektnega tima				

se nadaljuje

nadaljevanje

Vzp. akt.	Faza	Št. akt.	Besedilo aktivnosti	Nosilec aktivnosti (oddelek, oseba)	Vhod v proces	Rezultat procesa
	III.	14	Izvajanje promocij, izobraževanj, preizkusov	urednik, avtor, promotor	poskusna poglavja, maketa,...	poročila o izvedenih promocijskih aktivnosti
	III.	15	Tvorjenje vsebine	urednik, avtorji, tehnični urednik, AH	zapiski, ideje, izsledki	koncept za rokopis
	III.	16	Pisanje vsebine	avtorji, sodelavci	koncept za rokopis, projekt	rokopis
	III.	17	Priprava slik, ilustracij - pomoč avtorjem pri pridobivanju virov	urednik, tehnični urednik	razni viri (knjižnice, arhiv založbe,...)	slikovni material
	III.		Pisanje vsebine in scen			
	III.		Priprava animacij			
	III.		Priprava scen in režija			
	III.		Snemanje zvoka in filmov			
	III.		Programiranje DTD, orodij			
	III.		Priprava referenc			
	III.		Priprava komunikacijskih orodij			
	III.	18	Pregled vsebine, rokopisa, popravki, vnos popravkov	urednik	rokopis	popravljen rokopis 1
	III.	19	Recenziranje	recenzent	popravljen rokopis 1	recenzija, izjava recenzenta
	III.	20	Pregled recenzij	urednik, avtor	recenzija, izjava recenzenta	popravljen rokopis 2
	III.	21	Kompozicija	urednik		neoblikovan tekst s slikovnim materialom
	III.		Popravki in Beta 1			
	III.	22	Usklajevanje rokopisa, interna recenzija	avtor, urednik	recenzija	popravljen rokopis 3
	III.	23	Lektoriranje	lektor	popravljen rokopis 3	lektura
	III.		Popravki in Beta test 2			
	III.		Priprava za tisk/produkcijo			
	III.	24	Pridobitev rokopisa in izjave lektorja	urednik	lektura	izjava lektorja z lekturo
	III.	25	Pregled in usklajevanje rokopisa za potrditev, priprava dokumentacije	uredniška skupina	lektura	lektorirani rokopis z usklajenimi in vnešenimi popravki 4
	III.	26	Oddaja rokopisa vodi uredništva	urednik	lektorirani rokopis z usklajenimi in vnešenimi popravki 4	pripravljen in usklajen rokopis s poročilom, sinopsis za katalog
	III.	27	Priprava sklepnega poročila za oddajo v potrditev komisiji SS	glavni urednik	rokopis pred oddajo	sklepno poročilo k rokopisu, rokopis, dokumentacija
Tretji sestanek projektnega tima						Poročilo 3: vzorec publikacije za tisk
	III.	28	Potrjevanje komisije SS in pridobitev sklepa oz. potrditev	komisija SS	sklepno poročilo k rokopisu, rokopis, dokumentacija	sklep o potrditvi nove publikacije - učbenika
	III.	29	Struktura cene in njeno oblikovanje ter vloga za soglasje k ceni	tržnik, prodajnik, kalkulant, vodstvo	dokumentacija, računi o publikaciji	predlog maloprodajne cene, zahtevek za soglasje k ceni
	III.	30	Oblikovanje zunanje podobe publikacije, notranjega izgleda ter tehničnih karakteristik	tehnični in grafični urednik, oblikovalec, urednik	koncept, predlog podobe	vzorec publikacije, osnovna ideja
	IV.	31	Priprava strani za tisk (prelom strani teksta) ter priprava slikovnega in ostalega gradiva za tisk	tehnični urednik	rokopis, slikovno in ostalo gradivo, osnovna ideja	končna oblika publikacije
	IV.	32	Prva korektura in vnos popravkov	vsebinski urednik, avtor	končna oblika publikacije	popravki in nova verzija publikacije 1
	IV.	33	Druga korektura in vnos popravkov	vsebinski urednik, avtor	nova verzija publikacija 1	popravki in nova verzija publikacije 2
	IV.	33	Vnos slikovnega gradiva v tekst ter izdelava ozalidov in match printov	tehnični urednik		ozalidi, match printi
	IV.	34	Tretja korektura in vnos popravkov	vsebinski urednik, avtor	ozalidi, match printi	vzorčni izgled publikacije
	IV.	35	Izdelava filmov ali CTP	tiskarna	vzorčni izgled publikacije	filmi
	IV.	36	Končni pregled in oblikovanje publikacije	vsebinski urednik, tehnični urednik	zadnja verzija publikacije	popravki, končna verzija publikacije pred tiskom
	IV.	37	Potrditev publikacije za tisk in priprave na tisk	vsebinski urednik, glavni urednik, tehnični urednik	končna verzija publikacije pred tiskom	potrditev
	IV.		Popravki in revizije			
	IV.	38	Tisk, produkcija, vezava, ovijanje ter pakiranje	tiskarna	pripravljena publikacija za tisk	izdana nova publikacija
	IV.	39	Vhodna kontrola, kakovostni in vrednostni prevzem, definiranje MPC	urednik, tehnični urednik, skladiščnik, tržnik	izdana nova publikacija	potrditev pošiljke/zavnitev
	IV.	40	skladiščenje	skladiščnik, logistik	izdana nova publikacija	skladiščenje, priprava za prodajo in odpremo
Četrti sestanek projektnega tima						Poročilo 4: izdaja publikacije in prevzem v skladišče in prodajo

se nadaljuje

nadaljevanje

Vzp. akt.	Faza	Št. akt.	Besedilo aktivnosti	Nosilec aktivnosti (oddelek, oseba)	Vhod v proces	Rezultat procesa
	V.	41	Pokalkulacije, dokončni obračuni AH, oblikovanje ponudb	finančna služba, referent AH	zbir vseh dokumentov, naročilnica	pokalkulacija oz. dokončni obračun, faktura
	V.	42	Prodaja, obdelava naročilnic, komisioniranje, odprema	tržnik, prodajnik, skladiščnik	Prezemni nalog v skladišču	obvestilo o prodaji, odpremnica
	V.	43	Analiza prodaje, tržnega deleža	tržnik, planer, urednik	prodajni podatki, rezultati anket, informacije s trga	prodajna poročila in poročilo o tržnem deležu
	V.	44	Odločitev o dotisu/ponatisu, popravkih, razprodaji,....	vodstvo, tržnik, urednik	podatki o prodaji in zalogi, konkurenci, povpraševanje	potrditev ponatisa, dotisa, potrditev prodajne aktivnosti
	V.	45	Odločitev o umiku s trga/gratis/fizično uničenje	vodstvo, tržnik, urednik	podatki o prodaji in zalogi, konkurenci, povpraševanje	sklep o umiku publikacije s trga, zapisnik o fizičnem uničenju
Peti sestanek projektnega tima						Poročilo 5: poročilo o poteku publikacije ter sprejem odločitve o nadaljnji usodi publikacije
			PONATIS - ZALOŽNIŠKI PROJEKT			
	Z	1	Raziskava trga in izvedba analiz	trženje in prodaja, uredništvo	informacije, podatki, viri, literatura, publikacije	raziskava trga, ocena stanja
			vsebinska analiza	urednik	publikacije konkurence, učni načrti	potencialna ideja
			tržna analiza in raziskava trga	tržnik, prodajnik, zastopnik, potnik, promotor	podatki, informacije	ocena konkurence in tržne niše
		2	Izdelava predloga pnatisev po posameznih uredniških planih	urednik, tržnik, planer		
			Finančno vrednotenje plana - stroškovna analiza	urednik, planer, AH, tehnični urednik	uredniški predlogi, market. načrt, ocene stroškov	predlog posameznega uredniškega plana ponatisev
			uredniški plan: ocena stroška avtorskih honorarjev	urednik, oddelek AH		
			plan tehničnega uredništva: ocena stroška tiska	tehnični urednik		
			plan trženja: ocena stroška trženja	tržnik		
			plan prodaje: količina in vrednostno	prodajnik		
		3	Zbiranje in pregled uredniških planov na nivoju uredništva	glavni urednik	posamezni uredniški plani	predlog založniškega programa, plana
		4	Potrditev in sprejetje založniškega programa, plana	vodstvo	plan podjetja	potrjeni založniški plan podjetja
		5	Priprava za tisk in izdelava	urednik, tehnični urednik		
		6	Dostava v skladišče	skladišče		
		7	Vhodna kontrola in vrednostni prevzem			
		8	Oblikovanje SSC in definiranje maloprodajne cene	tržnik, prodajnik		
		9	Prodaja	tržnik, prodajnik		
		10	Analiza prodaje	tržnik, planer, urednik		
		11	Odločitev o dotisu/ponatisu	vodstvo, tržnik, urednik		
		12	Odločitev o umiku s trga/gratis/fizično uničenje	vodstvo, tržnik, urednik		

Legenda:

- glavne aktivnosti
- podaktivnosti v okviru aktivnosti
- aktivnosti veljajo za tiskano publikacijo - projekt nov učenik
- časovno vzporedno izvajanje aktivnosti - predpriprave in priprave na planiranje podjetja
- časovno vzporedno izvajanje aktivnosti - predpriprave in priprave na planiranje podjetja
- G vodstvo generalno: projekt vodstva podjetja
- Z projekt založništva v podjetju
- P uredništvo: projekt urednik
- AH avtorski honorarji
- TPT tehnična priprava tiska

- I. ... začetna/konceptualna faza
- II. ... razvojna faza
- III. ... izvedbena faza - vsebinsko in oblikovna faza
- IV. ... izvedbena faza - tehnična in grafična ali proizvodna faza
- V. ... zaključna faza
- AH ... oddelek avtorskih honorarjev
- TPT ... tehnična priprava tiska
- PA ... planer in analitik

Tabela 15: Matriko aktivnosti v učbeniških projektih po nosilcih, vloh in rezultatih založniškega procesa

Faza	Št. akt.	Besedilo aktivnosti	Nosilec aktivnosti (oddelek, oseba)	Vhod v proces	Rezultat procesa
I.	1	Raziskava trga in analize	trženje, prodaja, uredništvo, PA, razvojniki	informacije, podatki, viri, literatura, publikacije	poročilo o stanju na trgu z navedbo tržnih niš
I.		raziskava trga	tržniki, prodajniki, uredniki, PA, razvojniki	publikacije konkurence, katalogi, ceniki,...	poročilo o stanju na trgu, panoge
I.		vsebinska analiza	uredniki, razvojniki	publikacije konkurence, katalogi, učni načrti,...	spisek potreb, potencialne ideje o publikacijah
I.		tržna analiza	tržniki, prodajniki, PA	podatki, informacije, publikacije, ceniki,...	ocena konkurence in navedba tržnih niš
I.	2	Oblikovanje predlogov idej za publikacije in osnutek uredniških programov	vsebinski urednik	končno poročilo o stanju na trgu, potencialne ideje	predlogi, idejne zasnove in delovni naslovi publikacij po urednikih
I.	3	Izdelava predloga posameznega uredniškega plana izdelava predlogov in planov projektov	vsebinski urednik, tehnični urednik, tržnik, prodajnik, PA	razne ocene, poročila zbrani podatki za projekt	predlog uredniškega plana (po urednikih) projektni plan
I.		Izbiranje potencialnih avtorjev in sodelavcev na projektu, določitev ravnateljev na projektu	urednik, tehnični urednik, tržnik	idejna zasnova, zamisel	seznam, spisek potencialnih avtorjev in sodelavcev
I.		Finančno vrednotenje plana - stroškovna analiza, predkalkulacije	urednik, planer, AH, tehnični urednik, tržnik	uredniški predlogi, market. načrt, ocene stroškov	predlog posameznega uredniškega plana z predvideno NC in MPC
I.		uredniški plan: ocena stroška avtorskih honorarjev	urednik, AH, planer	analize preteklih let, zakonodaja, dogovori	ocene stroškov avtorskih honorarjev
I.		plan tehničnega uredništva: ocena stroška tiska	tehnični urednik, planer	analize preteklih let, ponudbe, dogovori	ocene stroškov tiska
I.		plan trženja: ocena stroška trženja	tržnik, prodajnik, planer	analize preteklih let, zakonodaja, dogovori	ocene stroškov trženja, marketinški načrt
I.		plan prodaje: količina in vrednostno	prodajnik	analize preteklih let, dogovori, napovedi, trendi	ocene stroškov prodaje in ocena prodaje (letno, mesečno)
I.		Izdelava grobega terminskega plana - predviden izid	urednik, tehnični urednik, tržnik	povpraševanje na trgu, realne možnosti izdelave	planirani datumi izidov publikacij
I.		Izdelava vsebinskega dela plana, povzetek publikacij, osnutek, popis vseh aktivnosti v razvoju ...	urednik, avtorji	zapiski pogovorov, sestankov, pisna dokumentacija	pisni sinopsi, osnovni podatki o publikaciji, povzetki, namen,...
I.	4	Zbiranje in pregled uredniških planov na nivoju uredništva	glavni urednik	posamezni predlogi uredniških planov (projektov)	zbir predlaganega založniškega programa, uredniških planov, projektov
I.	5	Potrditev in sprejetje založniškega programa (posameznih uredniških planov in projektov)	vodstvo podjetja	plan podjetja, uredniški založniški plan	potrjeni založniški plan podjetja, založniški uredniški program, projekti
I.	6	Potrditev in prijava uredniškega projekta	vsebinski urednik - projektni ravnatelj	potrjeni uredniški plan z projekti	prijava projekta nove publikacije - projektna definicija
Prvi sestanek projektnega tima					
II.	7	Podrobnejše planiranje projekta in sklepanje pogodb z avtorji in zunanjimi sodelavci	urednik, tržnik, vodstvo	projektni plan	Poročilo 1: potrjena idejna zasnova publikacije in izdelan projektni plan pogodbe
II.	8	Definiranje koncepta, strukture publikacije ter zunanje podobe	uredniška skupina	ideja, predstava, zamisel, zasnova	natančno definiran koncept nove publikacije
II.		Programiranje DTD, orodij			
II.	9	Izdelava poskusnega poglavja/demo	urednik, avtor (uredniška skupina)	koncept nove publikacije	predlagano poskusno poglavje
II.	10	Poskus in notranja evalvacija koncepta, usklajevanje	razvojniki, didaktik, vsebinski urednik, promotor	poskusno poglavje	poskusno poglavje
II.	11	Recenzija koncepta in poskusnega poglavja, usklajevanje	recenzent, uredniška skupina	poskusno poglavje, koncept	recenzija, usklajeno poskusno poglavje
II.	12	Izdelava prototipa/demo-a	avtor, urednik, tehnični urednik idr.	poskusno poglavje, koncept	prototip/demo
II.	13	Planiranje aktivnosti tržnega komuniciranja (promocijskih aktivnosti), njihovo izvajanje, testiranje	urednik, promotor	marketinški načrt, poročila o stanju na projektu	podrobnejši plan promocijskih aktivnosti
Drugi sestanek projektnega tima					
III.	14	Izvajanje promocij, izobraževanj, preizkusov	urednik, avtor, promotor	poskusna poglavja, maketa,...	Poročilo 2: poskusno poglavje/maketa poročila o izvedenih promocijskih aktivnostih
III.	15	Tvorjenje vsebine	urednik, avtorji, tehnični urednik, AH	zapiske, ideje, izsledki	koncept za rokopis
III.	16	Pisanje vsebine	avtorji, sodelavci	koncept za rokopis, projekt	rokopis
III.	17	Priprava slik, ilustracij - pomoč avtorjem pri pridobivanju virov	urednik, tehnični urednik	razni viri (knjižnice, arhiv založbe,...)	slikovni material
III.		Pisanje vsebine in scen			
III.		Priprava animacij			
III.		Priprava scen in režija			
III.		Snemanje zvoka in filmov			
III.		Programiranje DTD, orodij			
III.		Priprava referenc			
III.		Priprava komunikacijskih orodij			
III.	18	Pregled vsebine, rokopisa, popravki, vnos popravkov	urednik	rokopis	popravljen rokopis 1
III.	19	Recenziranje	recenzent	popravljen rokopis 1	recenzija, izjava recenzenta
III.	20	Pregled recenzij	urednik, avtor	recenzija, izjava recenzenta	popravljen rokopis 2
III.	21	Kompozicija	urednik		neoblikovan tekst s slikovnim materialom
III.		Popravki in Beta 1			
III.	22	Usklajevanje rokopisa, interna recenzija	avtor, urednik	recenzija	popravljen rokopis 3
III.	23	Lektoriranje	lektor	popravljen rokopis 3	lektura
III.		Popravki in Beta test 2			
III.		Priprava za tisk/produkcijo			
III.	24	Pridobitev rokopisa in izjave lektorja	urednik	lektura	izjava lektorja z lekturo
III.	25	Pregled in usklajevanje rokopisa za potrditev, priprava dokumentacije	uredniška skupina	lektura	lektorirani rokopis z usklajenimi in vnešenimi popravki 4

se nadaljuje

nadaljevanje

Faza	Št. akt.	Besedilo aktivnosti	Nosilec aktivnosti (oddelek, oseba)	Vhod v proces	Rezultat procesa
III.	26	Oddaja rokopisa vodi uredništva	urednik	lektorirani rokopis z usklajenimi in vnešenimi popravki 4	pripravljen in usklajen rokopis s poročilom, sinopsis za katalog
III.	27	Oblikovanje zunanje podobe publikacije, notranjega izgleda ter tehničnih karakteristik	tehnični in grafični urednik, oblikovalec, urednik	koncept, predlog podobe	vzorec publikacije, osnovna ideja
III.	28	Priprava sklepnega poročila za oddajo v potrditev komisiji SS	glavni urednik	rokopis pred oddajo	sklepno poročilo k rokopisu, rokopis, dokumentacija
III.	29	Potrjevanje komisije SS in pridobitev sklepa oz. potrditev	komisija SS	sklepno poročilo k rokopisu, rokopis, dokumentacija	sklep o potrditvi nove publikacije - učbenika
III.	30	Struktura cene in njeno oblikovanje ter vloga za soglasje k ceni	tržnik, prodajnik, kalkulant, vodstvo	dokumentacija, računi o publikaciji	predlog maloprodajne cene, zahtevek za soglasje k ceni
Tretji sestanek projektnega tima					Poročilo 3: vzorec publikacije za tisk
IV.	31	Priprava strani za tisk	tehnični urednik	potrjeni rokopis s strani pristojnega strokovnega sveta	končna oblika publikacije
IV.	32	Prva korektura in vnos popravkov	vsebinski urednik, avtor	končna oblika publikacije	popravki in nova verzija publikacije 1
IV.	33	Druga korektura in vnos popravkov	vsebinski urednik, avtor	nova verzija publikacija 1	popravki in nova verzija publikacije 2
IV.	33	Pregled ozalidov in match printov	tehnični urednik		ozalidi, match printi
IV.	34	Tretja korektura in končni pregled	vsebinski urednik, avtor	ozalidi, match printi	vzorčni izgled publikacije
IV.	35	Izdelava filmov ali CTP	tiskarna	vzorčni izgled publikacije	filmi, plošča za tisk
IV.	36	Končni pregled	vsebinski urednik, tehnični urednik	zadnja verzija publikacije	popravki, končna verzija publikacije pred tiskom
IV.	37	Potrditev publikacije za tisk in priprave na tisk	vsebinski urednik, glavni urednik, tehnični urednik	končna verzija publikacije pred tiskom	potrditev ravnatelja projekta, ravnateljstva podjetja
IV.		Popravki in revizije			
IV.	38	Tisk, produkcija, vezava, ovijanje ter pakiranje	tiskarna	pripravljena publikacija za tisk, film, plošča za tisk	izdana nova publikacija, celotna naklada publikacije
IV.	39	Vhodna kontrola, kakovostni in vrednostni prevzem, definiranje MPC	urednik, tehnični urednik, skladiščnik, tržnik	izdana nova publikacija	potrditev pošiljke/zavrnitev, prevzemnica
IV.	40	Komisioniranje, odprema blaga in dokumentov, vozni prak	skladiščnik, logistik	izdana nova publikacija	priprava za prodajo in odpremo
Četrti sestanek projektnega tima					Poročilo 4: izdaja publikacije in prevzem v skladišče in prodajo
V.	41	Pokalkulacije, dokončni obračuni AH, oblikovanje ponudb	finančna služba, referent AH	zbir vseh dokumentov, naročilnica	pokalkulacija oz. dokončni obračun, faktura
V.	42	Prodaja, obdelava naročilnic, komisioniranje, odprema blaga, vozni park	tržnik, prodajnik, skladiščnik	Prevzemni nalog v skladišču	obvestilo o prodaji, odpremnica, obvestilo o prevzemu
V.	43	Analiza prodaje, tržnega deleža	tržnik, planer, urednik	prodajni podatki, rezultati anket, informacije s trga	prodajna poročila in poročilo o tržnem deležu
V.	44	Odločitve o dotisu/ponatisu, popravkih, razprodaji,....	vodstvo, tržnik, urednik	podatki o prodaji in zalogi, konkurenci, povpraševanje	potrditev ponatisa, dotisa, potrditev prodajne aktivnosti
V.	45	Odločitve o umiku s trga/gratis/fizično uničenje	vodstvo, tržnik, urednik	podatki o prodaji in zalogi, konkurenci, povpraševanje	sklep o umiku publikacije s trga, zapisnik o fizičnem uničenju publikacije
Peti sestanek projektnega tima					Poročilo 5: poročilo o poteku publikacije ter sprejem odločitve o nadaljnji usodi publikacije

Legenda:

AH.....Oddelek avtorskih honorarjev

TPT.....Tehnična priprava tiska

PA ... planer in analitik

I. ... začetna/konceptualna faza

II. ... razvojna faza

III. ... izvedbena faza - vsebinska in oblikovna faza

IV. ... izvedbena faza - tehnična in grafična ali proizvodna faza

V. ... zaključna faza

Tabela 16: Tabela aktivnosti za založniški knjižni projekt – predlog na primeru novega učbenika

F	OPM	A	Opis aktivnosti	Izvajalec	N/Z	Čas trajanja aktivnosti v dnevih	Pogoj
I.	1.1	1	Raziskava trga in analize	PA, T, P, VU, R	N	60	
	1.1.1		• raziskava trga vzp	T, P, R	N	60	
	1.1.2		• vsebinska analiza vzp	VU, R	N	45	
	1.1.3		• tržna analiza vzp	T, P, PA	N	60	
	1.2	2	• Oblikovanje predlogov idej za publikacije in osnutek uredniških programov, • pridobitev ISBN-ja***	VU, AH, T	N, Z	65	Prejeta poročila in analize
	1.3	3	Izdelava predloga posameznega uredniškega plana (projekta) ** in grobih planov projekta	T, P, VU, TPTU, PA	N	110	Redakcijska (vsebinska) potrditev idejnih predlogov publikacij (glavni urednik)
	1.3.1		• Izbiranje potencialnih avtorjev in sodelavcev na projektu, določitev ravnateljev projektov	VU, TPT, T	N	15	
	1.3.2		• Finančno vrednotenje plana – stroškovna analiza, predkalkulacije vzp	PA	N	75	
	1.3.3		uredniški plan: ocena stroška avtorskih honorarjev vzp	VU, AH, PA	N	75	
	1.3.4		plan tehničnega uredništva: ocena stroška tiska vzp	TPTU, PA	N	75	
	1.3.5		plan trženja: ocena stroška trženja vzp	T, PA	N	75	
	1.3.6		plan prodaje: količina in vrednostno vzp	P, PA	N	75	
	1.3.7		• Izdelava grobega terminskega plana - predviden izid vzp	VU, TPTU, T	N	20	
	1.3.8		• Izdelava vsebinskega dela plana, povzetek publikacij, osnutek, opis, popis vseh aktivnosti, postopek razvoja publikacije vzp	VU	N	20	
	1.4	4	Zbiranje, pregled, usklajevanje uredniških planov na nivoju uredništva**	GU	N	30	Prejeti uredniški predlogi planov
	1.5	5	Sprejetje založniškega programa (posameznih uredniških planov in projektov)	VDP	N	10	Soglasje ravnateljstva podjetja
	1.6	6*	Potrditev in prijava uredniškega projekta	VU	N	5	Prejet sklep o potrditvi uredniškega plana, projekta
			Prvi sestanek projektnega tima**				
II.	2.1	7	Podrobnejše planiranje projekta, sklepanje pogodb z avtorji in zunanjimi sodelavci	VU, T, VDP	N	30	Oblikovani predlogi pogodb in soglasje zunanjih sodelavcev za sodelovanje z založbo
	2.2	8	Definiranje koncepta, strukture publikacije ter zunanje podobe	US, TPTU, R, O, T, VU	N/Z	15	Potrditev projekta na prvem projektne sestanek

se nadaljuje

nadaljevanje

F	OPM	A	Opis aktivnosti	Izvajalec	N/Z	Čas trajanja aktivnosti v dnevih	Pogoj
	2..3	9*	Izdelava poskusnega poglavja in prototipa, makete*	US, Tisk	N/Z	90	Potrđitev koncepta in strinjanje projektnega tima
	2.3.1		• Pisanje poskusnega poglavja	A	Z	45	
	2.3.2		• Preizkušanje in notranja evalvacija koncepta ter usklajevanje	VU, T (P)	N	45	Prejem poskusnega poglavja
	2.3.3		• Interna recenzija koncepta in poskusnega poglavja ter usklajevanje	VU, R	N	10	Prejeti rezultati evalvacij, testiranja poskusnega poglavja
	2.3.4		• Izdelava prototipa, modela, makete	VU, TPTU, Tisk	N/Z	30	Potrđitev koncepta in strinjanje projektne ga tima
	2.4	10	Planiranje aktivnosti tržnega komuniciranja (promocijskih aktivnosti), njihovo izvajanje in testiranje	VU, T, T (P)	N	20	Potrđitev predvidenega datuma izida publikacije
			Drugi sestanek projektnega tima**				
III.	3.1	11	Izvajanje promocij, izobraževanj, preizkusov, testiranj	VU, T (P), A	N	329	Potrđitev plana promocij s strani udeleženi h v izvajanju
	3..2	12*	Razvoj in pisanje rokopisa - priprava rokopisa*	A, VU, TPTU, AH	N/Z	90	Potrđitev poskusnega poglavja in prototipa na drugem sestanku projektne ga tima
	3.2.1		• Določitev vsebine	A, VU	N/Z	80	
	3.2.2		• Pisanje besedila	A	Z	80	
	3.2.3		• Priprava slik, ilustracij - pomoč avtorjem pri pridobivanju virov	TPTU, AH, VU	N	80	
	3.2.4		• Pregled vsebine, rokopisa, popravki, vnos popravkov	VU	N	10	
	3.3	13	Recenzija	Re, VU, A, US, TPTU	N/Z	35	Izdelan rokopis
	3.3.1		• Recenziranje	Re	Z	20	Prejet rokopis
	3.3.2		• Pregled recenzij	VU, A	N/Z	3	Prejet recenziran rokopis in izjava recenzenta
	3.3.3		• Interna recenzija	TPTU, VU	N	7	Prejet recenziran rokopis in potrjeno gradivo
	3.3.4		• Usklajevanje rokopisa	A, VU, US	N	5	Prejet rokopis
	3.4	14	Lektoriranje	L	Z	15	Potrđitev rokopisa s strani uredniške skupine
	3.5	15	Pregled, usklajevanje in dokončna priprava rokopisa za potrđitev, priprava in oddaja dokumentacije*	US	N	37	Pridobitev recenziranega in lektoriranega rokopisa in izjave lektorja
	3.5.1		• Pregled, usklajevanje in dokončanje rokopisa	VU	N	10	

se nadaljuje

nadaljevanje

F	OPM	A	Opis aktivnosti	Izvajalec	N/Z	Čas trajanja aktivnosti v dnevih	Pogoj
	3.6	16	Oblikovanje zunanje podobe publikacije, notranje podobe, tehničnih karakteristik – izdelava predloga vzorca vvp	VU, TPTU, O	N	20	Dogovor glede podobe in tehničnih karakteristik publikacije
	3.7		• Oddaja rokopisa vodi uredništva in priprava sklepnega poročila	VU, GU	N	2	
	3.8		• Priprava sklepnega poročila	GU	N	5	Lektoriran, recenziran in usklajen rokopis
	3.9	17*	Oddaja rokopisa in sklepnega poročila v potrditev komisiji SS in potrjevanje****	GU, SS	N/Z	60	Odobritev ravnateljstva divizije
	3.9.1		• Potrjevanje SS RS	SS	Z	60	
	3.10	18	Struktura cene in njeno oblikovanje	T, P, PA, VDP	N	5	Prejeti računi ali predračuni in drugi podatki, sklep o potrditvi učbenika*
			Tretji sestanek projektnega tima**				
IV.	4.1	19*	Tehnično/grafična priprava - izdelava vzorca	TPTU, V, A	N/Z	66	Prejet sklep SS RS in potrditev predloga vzorca s strani projektnega tima
	4.1.1		• Priprava strani za tisk (priprava in vnos slikovnega gradiva, prelom strani teksta)	TPTU	N	20	Potrjen rokopis in potrjeno slikovno gradivo
	4.1.2		• Pridobitev CIP-a in EAN kode****	TPT	Z	2	
	4.1.3		• Prva korektura in vnos popravkov	VU, A	N	5	Oblikovno pripravljen vzorec za tisk (print)
	4.1.4		• Druga korektura in vnos popravkov	VU, A	N	11	Popravljen vzorec (print)
	4.1.5		• Tretja korektura oziroma končni pregled in izdelava ozalidov in match printov	VU, TPTU, A	N	10	Popravljeni vzorec (print), dogovor o izbiri tiskarne
	4.1.6		• Pregled ozalida in match printov	TPTU, VU	N	5	Prejem ozalida in match printov
	4.1.7		• Izdelava filmov ali CTP	Tisk	Z	5	Pregledan in potrjen ozalid in match printi
	4.1.8		• Končni pregled	VU, TPTU, T, GU	N	10	Prejeti filmi
	4.2	20	Potrditev publikacije za tisk in priprave na tisk	VU, TPTU, T, GU	N/Z	1	Pregledan material za tisk s strani uredniške skupine in urednika TPT ter vnaprejšnja pridobitev ISBN-ja, EAN kode, CIP-a****
	4.3	21*	Tisk, produkcija – izdelava publikacije*, vezava, ovijanje ter pakiranje****	Tisk	Z	21	Odobritev ravnateljstva divizije
	4.4	22	Vhodna kontrola, kakovostni in vrednostni prevzem, dokončno oblikovanje cene, skladiščenje	VU, TPTU, T, P, S	N/Z	2	Izdana publikacija, uredniška potrditev, prevzemnica, oblikovana cena
	4.4.1		• kakovostni prevzem	VU; TPTU	N	1	

se nadaljuje

nadaljevanje

F	OPM	A	Opis aktivnosti	Izvajalec	N/Z	Čas trajanja aktivnosti v dnevih	Pogoj
	4.4.2		• vhodna kontrola	S	N	1	
	4.4.3		• vrednostni, količinski prevzem	TPTU, S	N	1	
	4.4.4		• oblikovanje cene	T	N/Z	2	
			Četrti sestanek projektnega tima**				
V.	5.1	24	Pokalkulacije, dokončni obračuni AH, ugotavljanje dejanskih stroškov	F, AH, PA	N	5	Prejeti računi
	5.2	25	Oblikovanje ponudb, naročil, prednaročil	F, PA	N	10	Podatki o izdani publikaciji
	5.3	26	Prodaja in obdelava naročil, komisioniranje, odprema blaga, vozni park	T, P, S	N	702	Prejeto naročilo, nalog skladišču, odpremnica
	5.4	27	Analiza prodaje, tržnega deleža, ugotavljanje dejanskih stroškov in učinkov, nagrajevanje članov projektnega tima	T, P, VU	N	702	Podatki o prodaji publikacije in konkurence
	5.5	28	Priprava predzaključnega poročila	T, P, VU	N		
	5.6	29	Odločitev o dotisu/ponatisu, popravkih, razprodaji	T, P, VU, VDP	N	585	Prodajna poročila, poročila o tržnem deležu, konkurenci
	5.7	30	Odločitev o umiku s trga/gratis/fizično uničenje in priprava zaključnega poročila	T, VU, VDP	N		Predlog za umik s trga
			Peti sestanek projektnega tima**				

Legenda:

- **F** ... faza, **OPM** ... oznake v Project Managementu, **A** ... aktivnost (številka sktivnosti, **N/Z** ... izvedba (notranji, zunanji udeleženec)
- * ... aktivnost kot mejnik, ** ... aktivnost kot ponavljajoča se naloga, *** ... aktivnost kot zunanja naloga (naslednja aktivnost je odvisna od opravljene aktivnosti, ki jo izvajajo zunanji izvajalci)
- notranji udeleženci: **T** ... tržnik, **P** ... prodajnik, **T (P)**... promotor, **PA** ... planer-analitik, **VU** ... vsebinski urednik, **TPTU** ... tehnično-grafični urednik, **GU** ... glavni urednik, **AH** ... avtorski honorarji, **R** ... razvojniki, **S** ... skladiščnik, **F** ... finančna služba oziroma kalkulant, **VDP** ... ravnateljstvo podjetja, **US** ... uredniška skupina
- zunanji udeleženci: **A** ... avtor, **O** ... oblikovalec, **Re** ... recenzent, **L** ... lektor, **SS** ... Strokovni svet RS, **Tisk** ... tiskarna **vzp** ... vzporedno izvajanje aktivnosti, **N** ... notranji, **Z**zunanji
- **I. faza:** začetna/konceptualna faza, **II. faza:** razvojna faza, **III. faza:** vsebinska in oblikovna faza in **IV. faza:** proizvodna oziroma tehnično in grafična faza (III. in IV. fazi skupaj sestavljata skupaj izvedbeno fazo), **V. faza:** zaključna faza.

Tabela 17: Predlog ključnih rokov za izvedbo aktivnosti pri nastajanju novih učbenikov na splošno in v primeru razvoja novega učbenika

Besedilo (opis ključnih aktivnosti)	Novi učbeniki na splošno v okviru letnega planiranja	Primer - nov učbenik (konkurenca na trgu je prisotna) v okviru letnega planiranja	Nov učbenik (edini na trgu) v okviru letnega planiranja
Začetek	1. 1. 2010	1. 2. 2010	1. 1. 2010
Raziskave trga, analize, poročanja o rezultatih	1. 1. 2010 – 31. 4. 2010	1. 2. 2010 – 31. 4. 2010	1. 1. 2010 – 31. 4. 2010
Izdelava predloga plana	1. 5. 2010 – 31. 8. 2010 oz. x let pred izidom (x – odvisno od obsega in kompleksnosti)	1. 5. 2010 – 31. 8. 2010	1. 5. 2010 – 31. 8. 2010
Finančno vrednotenje, ocena stroškov, planiranje	1. 5. 2010 – 31. 10. 2010	1. 5. 2010 – 31. 10. 2010	1. 5. 2010 – 31. 10. 2010
Prijava projekta	1. 11. 2010 – 30. 11. 2010	1. 11. 2010 – 30. 11. 2010	1. 10. 2010 – 31. 10. 2010
Usklajevanje pogodb z avtorji in njihova potrditev k sodelovanju	1. 12. 2010 – 1. 2. 2011	1. 12. 2010 – 1. 2. 2011	1. 11. 2010 – 30. 11. 2010
Potrditev plana	do 31. 12. 2010	do 31. 12. 2010	do 31. 12. 2010
Izdelava rokopisa	1. 1. 2011 – 31. 10. 2011	1. 1. 2011 – 31. 10. 2011	1. 12. 2010 – 30. 9. 2011
Oddaja v oddelek tehnične priprave tiska in obdelava rokopisa	1. 2. 2011 – 31. 10. 2011	1. 3. 2011 – 31. 10. 2011	1. 2. 2011 – 31. 10. 2011
Barvni izvod/print učbenika	do 10. 12. 2011	do 10. 12. 2011	do 15. 11. 2011
Priprava sklepnega poročila in oddaja na SS RS (pogoj je pridobitev pozitivnih recenzij, rokopis in sklepno poročilo ter pravočasna oddaja na SS RS)	do 15. 12. 2011	do 15. 12. 2011	do 20. 11. 2011
Izdelava vzorca novega učbenika za tisk (pogoj je pridobitev sklepa o potrditvi novega učbenika SS RS)	do 20. 3. 2012	do 20. 3. 2012	do 1. 2. 2012
Izid novega učbenika	do 31. 5. 2012	do 20. 4. 2012	do 20. 3. 2012
Prevoz na skladišče in prodaja novega učbenika (pogoj je pridobitev soglasja k ceni novega učbenika)	po 31. 5. 2012 do začetka prodaje	po 20. 4. 2012 do začetka prodaje	po 20. 3. 2012 do začetka prodaje

Tabela 18: Predlog časovnega plana poteka najpomembnejših aktivnosti pri nastajanju učbenikov na splošno in v primeru razvoja novega učbenika

LETO mes.	NIVO	NOSILEC	1. leto (2010)												2. leto (2011)												3. leto (2012)											
			jan	feb	mar	apr	maj	jun	jul	avg	sept	okt	nov	dec	jan	feb	mar	apr	maj	jun	jul	avg	sept	okt	nov	dec	jan	feb	mar	apr	maj	jun	jul	avg	sept	okt	nov	dec
P R O J E K T	V O D S T V O	UPRAVA											P O T P																									
		ZALOŽNIŠTVO									PLANIRANJE STRATEŠKI NIVO			R L D A B I N E																								
		PLAN IN ANALIZE											T A E V																									
P R O J E K T I	U Č B E N I K I (N/PR /P)	UREDNIŠTVO	RAZISKAVE ANALIZE POROČILA REZULTATI			PREDLOGI ZAL. UREDN. PROGRAM.			FINANČNO VREDNOTENJE PROGRAMA (PROJEKT)			P O R I L J D A B I N E V	p o g o d b e	PISANJE ROKOPISA			recenzija			oddaja			soglasje k ceni			SEMINARJ SIMPOZIJ DELAVNICE												
		POSKUSNO POGLAVJE												testiranje			uskladitev			SS RS			PROMOCIJE			PROMOCIJE Z IZDANIM UČBENIKOM												
		MAKETA												lektura						brez knjige/s knjigo																		
		urejanje potrebnega z izplačili avtorskih pogodb, avtorskimi pravicami, obračuni, poračuni																																				
	ODDELEK AH												MARKETINŠKI NAČRT			SEMINARJI PROMOCIJE brez knjige			soglasje k ceni PROMOCIJE brez knjige/s knjigo			SEMINARJ SIMPOZIJ DELAVNICE PROMOCIJE Z IZDANIM UČBENIKOM																
	TRŽENJE/ PRODAJA					OCENJEVANJE STROŠKOV PREDLOGI AKTIVNOSTI T							SODELOVANJE PRI POSKUS. POGL. PRIPRAVA SLIKOV. GRADIVA, ZA TK PRIPRAVA OPREME, IZGLEDA			pogodbe s tiskarnami			obdelava TPT VZOREC			TISK			IZID			PREVZEM SKL. PRODJA ANALITIKA										
	TPT					OCENJEVANJE STROŠKOV																																
P R O J E K T	N O V O U Č B E N I K	UREDNIŠTVO			PREDLOG ZA ZAL. UREDN. PROGRAM			PLANIRANJE FINANČNO VREDNOTENJE PROJEKTA			P R I J P A R V O A J E K T A	p o g o d b e	PISANJE ROKOPISA			recenzija			oddaja			soglasje k ceni			SEMINARJ SIMPOZIJ DELAVNICE													
		POSKUSNO POGL.											testiranje			uskladitev			SS RS			PROMOCIJE			PROMOCIJE Z IZDANIM UČBENIKOM													
		MAKETA											lektura						brez knjige/s knjigo																			
		urejanje potrebnega z izplačili avtorskih pogodb, avtorskimi pravicami, obračuni, poračuni																																				
	ODDELEK AH												MARKETINŠKI			testiranje			SEMINARJI			soglasje k ceni			SEMINARJ SIMPOZIJ DELAVNICE													
	TRŽENJE/ PRODAJA					OCENJEVANJE STROŠKOV AKTIVNOSTI TK							NAČRT			poskus. poglavja			PROMOCIJE brez knjige			soglasje k ceni PROMOCIJE brez knjige/s knjigo			PROMOCIJE Z IZDANIM UČBENIKOM													
	TPT					OCENJEVANJE STROŠKOV										SODELOVANJE PRI POSKUS. POGL. PRIPRAVA SLIKOV. GRADIVA, ZA TK PRIPRAVA OPREME, IZGLEDA			pogodbe s tiskarnami			obdelava TPT VZOREC			TISK			IZID			PREVZEM NA SKLADIŠČE PRODJA ANALITIKA							

Priloga 3: Podrobnejši opis predloga poteka založniškega procesa na primeru razvoja novega učbenika s predlogom projektne mape publikacije (glej tudi Tabelo 15 v Prilogi 2.2)

V prvo, **začetno/konceptualno fazo učbeniškega projekta** vključim šest aktivnosti. Faza se začne z aktivnostjo raziskav in vsebinskih ter tržnih analiz, končuje pa se s potrditvijo predlaganega projekta s strani ravnateljstva podjetja, sprejetja posameznih uredniških programov, projektov ter založniškega programa in s prijavo učbeniških projektov. Menim, da bi morale založbe raziskavam trga in izvajanju analiz nameniti veliko pozornost in jih postaviti med pomembnejše aktivnosti v procesu razvoja in uvajanja novega učbenika na trg. Predlagam sistematično in redno izvajanje obeh aktivnosti, v katerih morajo, poleg uredništva, sodelovati tudi razvojniki, tržniki, planerji in analitiki. Namen aktivnosti je kvalitetna preučitev učbeniškega tržišča, šolskega prostora in konkurence ter določitev tržnih niš. Cilj **prve aktivnosti** je izdelava vsebinske analize (pregled obstoječih konkurenčnih gradiv in njihovih vsebin ter publikacij v nastajanju, ugotavljanje potreb in povpraševanj po učbeniških gradivih, analiziranje učnih načrtov idr.), ki naj bi jih opravil vsebinski urednik, kot tudi tržne analize (analiza učbeniškega trga, cen in tržnih deležev obstoječih gradiv, konkurence in njenih aktivnosti, prednosti in priložnosti, prodajnih možnosti, statističnih podatkov o ciljnih skupinah idr.), ki naj bi jih opravili v oddelku trženja ob sodelovanju plansko-analitske službe. Rezultat prve aktivnosti predstavljajo različni dokumenti ter poročila (na primer seznam potencialnih idej in idejnih zasnov za publikacije).

Druga aktivnost je aktivnost, ko naj bi vsebinski urednik za vsako »idejno publikacijo« (iz predlaganega seznama potencialnih publikacij) pripravil njeno idejno zasnovo (opredelitev ideje, učnih ciljev, učnega procesa, področja, starostne stopnje, ciljne skupine, predloga delovnega naslova in naklade, referenčni sinopsis in grobi osnutek kazala), oddelek za avtorske honorarje pa mora pridobiti ISBN za publikacije. V tej aktivnosti bi morali skupaj z uredniki aktivno sodelovati tudi tržniki in strokovnjaki iz prodajnega oddelka (na primer svetovalci na terenu), saj so njihove izkušnje, predlogi, mnenja in stališča, zaradi njihovega neposrednega stika s trgom, zelo dragocena in bi jih bilo treba pri vseh pomembnejših odločitvah upoštevati (in se s tem izogniti napačnim poslovnim odločitvam). Rezultat aktivnosti je seznam idejnih publikacij (spisek delovnih naslovov) z osnovnimi podatki in osnutki uredniških programov.

Sledi **tretja aktivnost**, tj. podrobnejša priprava podrobnejših uredniških planov (novosti, prenov, ponatisov). V predlogu vsakega uredniškega plana je treba navesti vse potrebne podatke o predlaganih publikacijah, na podlagi katerih se v nadaljevanju odloča o uvrščanju v uredniške plane in posledično v sprejetje založniškega programa. Poleg spiska potencialnih avtorjev in sodelavcev pri njenem nastajanju, mora vključevati tudi ISBN, kratko vsebinsko obrazložitev upravičenosti umestitve publikacije v program, datum predvidenega izida publikacije ter finančne podatke o projektu. Na podlagi zbirnika ocene stroškov pripravi planer informativni izračun njene uspešnosti. Takšno vrednotenje posameznih postavk finančnega plana po vrstah stroškov daje dobro podlago za oceno načrtovanih sredstev in način pridobitve sredstev (plan financiranja), plan porabe sredstev (stroški) ter izračun upravičenosti izdaje. Takšna ocena pripomore k nadaljnji simulaciji ekonomike učbenika oziroma za odločitev o nadaljevanju ali njegovi ukinitvi, na podlagi konkurenčnih gradiv na trgu in njihovih ocen pa se oblikuje predlog

prodajne cene. Rezultat aktivnosti so izdelani predlogi uredniških programov z ocenjenimi marketinškimi načrti oziroma za posamezen projekt njegov predlog s spremljajočo dokumentacijo (na primer nov učbenik).

Četrta aktivnost predstavlja zbiranje, analiziranje in usklajevanje predlogov planov na nivoju uredništva. Finančno ovrednotene plane najprej pregleda glavni urednik, ki k vsaki predlagani publikaciji poda svoje pripombe in se o njih pogovori s posameznim urednikom. Predlagam, da sledi skupna obravnava že delno usklajenega plana (z vsebinskega vidika); ob tem se glavnemu in vsebinskemu uredniku pridruži še razvojniki, tržniki, tehnični urednik in po potrebi predstavniki s terena. Končni dokumenti te aktivnosti so predlog založniškega programa, predlogi posameznih uredniških planov in zbir vseh predlaganih projektov, ki jih prejme v obravnavo in sprejetje ravnateljstvo podjetja (naročnik).

Peta aktivnosti odloča o potrditvi založniškega programa in potrditvi posameznih uredniških planov ter sprejemu, zavrnitvi ali začasnem mirovanju posameznega projekta. Ravnateljstvo podjetja lahko pred sprejetjem programa in planov zahteva še razne dopolnitve, popravke, spremembe ali pa izda sklep o njihovi potrditvi. Potrditev založniškega programa in uredniških planov predstavlja formalno tudi potrditev pričetka posameznih projektov (na primer nov učbenik). Dokument prejmejo glavni urednik, vodja trženja in vodja prodaje, glavni planer-analitik in programski uredniki.

Šesta aktivnost zahteva prijavo posamičnih uredniških projektov ter sklic **prvih sestankov projektnih timov**. Predlagam, da jih vsebinski uredniki skličejo takoj, ko so obveščeni o potrditvi založniškega in uredniških programov. Do prvega sestanka mora biti pripravljena in udeležencem projektnega tima predložena vsa potrebna dokumentacija, opravljeni intervjuji in pridobljena potrditev sodelovanja vseh notranjih in zunanjih sodelavcev pri projektu (izjave, soglasja, predpogodbe), udeležence pa je treba seznaniti s pogoji dela na projektu (sprejetje pravilnika), roki, obsegom sredstev itd. Treba je določiti ravnatelja projekta, pripraviti ustrezni informacijski prostor in prostor za hrambo gradiva, seznaniti udeležence s predlagani informacijsko rešitvijo idr. Rezultat prvega projektnega sestanka je potrditev in sprejetje projektnega plana predlaganega uredniškega projekta, ki se ga zaključi s poročilom oziroma zapisnikom projektnega sestanka.

V drugo, **razvojno fazo učbeniškega projekta** vključim štiri aktivnosti, ki se nanašajo na podrobnejše planiranje projekta, oblikovanje koncepta, strukturo publikacije ter njeno zunanjo podobo, sklepanje pogodb z avtorji in drugimi zunanjimi sodelavci, izdelavo poskusnega poglavja novega učbenika in/oziroma njegove makete (prototipa), v kolikor je le ta potrebna. Ko je projekt potrjen, je potrebno pripraviti podrobnejši plan projekta (popis aktivnosti, udeležence na projektu itn.), pričeti z aktivnostmi, povezanimi s pripravljanjem, zbiranjem in podpisovanjem predlogov pogodb, kjer se avtorjem in drugim sodelujočim na projektu natančno opredeli časovne roke, naloge, cilje, navodila glede izvajanja nalog, medsebojne obveznosti, odgovornosti, poročanja idr.

Pri izvajanju **sedme aktivnosti** ima aktivno vlogo, poleg oddelka avtorskih honorarjev in avtorskih pravic (ki skrbita za pogodbe, za izdelavo obračunov avtorskih honorarjev, izpeljavo vseh potrebnih postopkov za izvedbo plačil itd.), tudi plansko-analitski oddelk, ki skupaj z urednikom pripravi podrobnejši projektni plan.

Sledi **osma aktivnost**, v kateri je treba opredeliti strukturo publikacije (kazalo), definirati posamezne elemente in didaktične strukture vsebinskih elementov. Struktura publikacije skupaj z ostalimi sklepi projektne dokumentacije določa referenco publikacije (vsebinski urednik lahko aktivnost tvorjenja vsebine po potrebi tudi podrobneje razdela ali projektno dokumentacijo dopolni). Oblikovanje osnutka podobe publikacije in opreme je kreativni proces grafično oblikovalskega dela projektnega tima in vključuje izgled zunanjih in notranjih elementov, standarde tipografij, barv in oblik. Zunanja in notranja podoba publikacije mora biti v skladu z navodili veljavnega Pravilnika o potrjevanju učbenikov, zadostiti mora kriterijem založniške hiše in biti usklajena s celotno podobo učbeniškega gradiva (programa). Pri tej aktivnosti sodelujejo vsebinski urednik, avtorji, oblikovalec ter grafični urednik, predlagam pa tudi vključitev tržnikov in strokovnjakov iz prodajnega oddelka in razvoja. Menim, da sta slednja pomembna predvsem z vidika poimenovanja naslova publikacije, naslovnice ter likovne podobe celotnega učbenika (v smeri izgradnje razpoznavnosti učbeniškega kompleta v množici gradiv).

Deveta aktivnost je namenjena izdelavi poskusnega poglavja (pripravi ga vsebinski urednik z avtorji), opredelitvi didaktičnega modela in načina podajanja vsebine ter jasni opredelitvi strukture učbenika. Običajno sledijo notranje in zunanje evalvacije ter recenzije predlaganega koncepta in poskusnega poglavja (**deseta** in **enajsta aktivnost**), ki so lahko obvezne, neobvezne ali priporočene. Nato se na podlagi tako pridobljenih ocen izvedejo različne analize in usklajevanja, pri čemer sodelujejo didaktiki, razvojniki in uredniki sorodnih področij. Vsebinski urednik mora pripraviti tudi delovni sinopsis, v oglaševalske in evalvacijske namene pa se velikokrat izdela tudi prototip publikacije oziroma maketa (**dvanajsta aktivnost**). Pri izvajanju te aktivnosti sodelujejo vsebinski in tehnično/grafični urednik, razvojniki, didaktiki, avtorji, oblikovalci, tiskar in tržnik.

Z izdelavo poskusnega poglavja in maketo učbenika se lahko začne podrobnejše planiranje promocijskih aktivnosti ter njihovo izvajanje (**trinajsta** in **štirinajsta aktivnost**). Predlagam, da sodelujejo v tej aktivnosti vsebinski urednik in tržnik, ki poleg natančnega plana vseh trženjskih aktivnosti izdelata tudi podrobnejši plan obiskov in predstavitev. Izdelata tudi analizo trenutnega stanja na trgu oziroma natančneje na predmetnem področju, za katerega se pripravlja nov učbenik, analizo možnosti za uspeh novega izdelka na trgu, poročilo o konkurenčnih učbenikih in tržnih aktivnostih, ki jih pripravlja konkurenca ter izvajata testiranje poskusnega poglavja pri potencialnih uporabnikih (običajno so to učitelji) na terenu. Vsak nosilec aktivnosti naj bi v tej fazi pripravil tudi poročila o poteku projekta s področja, za katero je zadolžen in odgovoren, ter ga predstavil na **drugem sestanku projektnega tima**. Vsebinski urednik naj bi tako poročal o poteku vsebinskega dela in opravljenem delu avtorske skupine, grafično-tehnični urednik naj bi predstavil stanje na projektu v tehnično-grafičnem smislu, tržniki analizo stanja na trgu in možnosti, ki jih ima lahko nov učbenik na trgu s planom načrtovanih aktivnosti tržnega komuniciranja. Na podlagi prejetih recenzijskih ocen, rezultatov evalvacij in testiranj, poročil o porabljenih sredstvih, doseganju načrtovanih terminov itd. se projektni tim odloči o nadaljnji usodi projekta. Projektni ravnatelj mora izdati sklep o nadaljevanju, spremembi ali prekinitvi projekta in ga skupaj z dokumentacijo in poročilom o stanju na projektu dostaviti glavnemu uredniku oziroma vodstvu podjetja.

Tretjo fazo učbeniškega projekta poimenujem **izvedbena faza učbeniškega projekta**, ki jo zaradi posebnosti v postopku nastajanja učbeniške publikacije, razdelim na dve samostojni fazi,

tj. na **vsebinsko in oblikovno in tehnično in grafično (ali proizvodno) fazo učbeniškega projekta**. Obe fazi sta v okviru celotnega založniškega procesa zelo zahtevni, povezani s celo vrsto dejavnosti in vključujeta vsa pripravljalna in izvedbena dela.

Pod aktivnosti **vsebinska in oblikovna faza** mislim na vsebinski vidik nastajanja novega učbenika, v katerega vključujem pripravo in izdelavo rokopisa (**petnajsta, šestnajsta in sedemnajsta aktivnost**), pregled, usklajevanje in dokončno pripravo rokopisa (**osemnajsta aktivnost**) ter pripravo dokumentacije in sklepne poročila za pridobitev sklepa o potrditvi novega učbenika, dokončno odločitev o njegovi zunanji podobi, njegovem notranjem izgledu in tehničnih karakteristikah ter oblikovanje predloga njegove maloprodajne cene.

Recenziranje (**devetnajsta aktivnost**) izvaja zunanji recenzent in lahko poteka vzporedno s pisanjem rokopisa (recenzent sproti pregleduje posamezne dele vsebine). Ob končanem pregledu napiše recenzijo, ki jo skupaj z rokopisom vrne založniku oziroma vsebinskemu uredniku. Recenzent, ki obravnava posamezni učbenik, ne sme biti avtor ali soavtor učbenika oziroma svetovalec pri pripravi učbenika, ki ga recenzira. V primeru negativnih recenzij mora projektni tim predlagati spremembo koncepta, strukture ali izgleda. Rezultat kompozicije je združena celotna vsebina publikacije v surovi obliki, kar pomeni v primeru tiskanega medija neoblikovan tekst s slikovnim materialom, ki mu sledijo vsebinski popravki in usklajevanje. Stroške recenzij krije predlagatelj. Sledi lektoriranje (**triindvajseta aktivnost**), pregled lektoriranega rokopisa, njegovo usklajevanje ter zadnji vnos popravkov.

Štiriindvajseta in petindvajseta aktivnost se nanašata na končno izdelavo rokopisa, zunanjo in notranjo ureditev videza publikacije ter opredelitev njenih tehničnih karakteristik (**sedemindvajseta aktivnost**). Vsebinski urednik običajno že ob pripravi besedila vključi v delo poleg ilustratorjev tudi strokovnjake za tehnično in grafično pripravo rokopisa, saj je treba rokopis tudi grafično obdelati, ga tehnično urediti in pripraviti material z navodili za tiskarno. Urednik se z grafičnim urednikom že vnaprej dogovori glede formata knjige, načina vezave, videza, vrste in kvalitete papirja, vrste materialov, ščitnega ovitka, skratka, vsega, kar naj bi vplivalo na podobo knjige. Hkrati je treba v tehničnem uredništvu pripraviti še vse dopolnilno gradivo (ilustracije, grafikone, tabele, zemljevide idr.) in učbenik na koncu grafično oblikovati.

Sledi priprava gradiva za pridobitev sklepa pristojnega strokovnega sveta o potrditvi novega učbenika, s katerim publikacija postane učbenik in se lahko uvrsti v Katalog učbenikov ZRSŠ oziroma CPI (**osemindvajseta aktivnost**). Ravnatelj projekta mora zato v skladu s Pravilnikom o potrjevanju učbenikov na Komisijo za učbenike, ki izvaja postopek potrjevanja, poskrbeti za pravočasno pripravo in oddajo gradiva (izdelani učbenik/barvni print). Zadnje usklajevanje in dokončni pregled pred oddajo gradiva opravi glavni urednik, ki pripravi o tem še sklepno poročilo. V primeru, da je predloženo gradivo skladno s cilji sistema vzgoje in izobraževanja v Republiki Sloveniji ter ima pridobljeno izjavo o jezikovni pravilnosti in ustreznosti (v primeru uvoženega učbenika tudi izjavo strokovnjaka o strokovni ustreznosti prevoda), tehnični, estetski ter vizualni oblikovni ustreznosti in vsa recenzijska mnenja in ocene, ga pristojni strokovni svet, na podlagi pisnega mnenja oziroma ocene o ustreznosti na predlog Komisije za učbenike, potrdi s sklepom o potrditvi (**devetindvajseta aktivnost**). V primeru nepopolne vloge pa je predlagatelj pozvan k dopolnitvi oziroma k upoštevanju popravkov, nakar ga lahko ponovno predloži Komisiji za učbenike, ki ga da v ponovno oceno pristojnemu zavodu, in postopek se nadaljuje.

Za objavo v tiskanem katalogu učbenikov za prihodnjo šolsko leto mora založnik upoštevati časovno omejitev – delovni predlog učbenika mora namreč predložiti v potrditev komisiji najpozneje do konca koledarskega leta za prihodnje šolsko leto. Sklep o potrditvi mora biti objavljen v učbeniku v taki vsebini, kot ga je sprejel pristojni strokovni svet, prav tako pa mora založnik izdati učbenik v taki vsebini in obliki, kot je bil potrjen na pristojnem strokovnem svetu.

Trideseta aktivnost se nanaša na oblikovanje predloga maloprodajne cene učbenika. Če je nov učbenik edini učbenik na trgu, mora založnik zaprositi in pridobiti soglasje k ceni, ki jo je predlagal založnik. Zahtevku za soglasje k ceni morajo biti priložene tudi vsi ustrezni dokumenti. V obravnavanem praktičnem primeru ni treba pridobiti soglasja k ceni, ker ima učbenik na trgu že alternativo oziroma konkurenčni učbenik. Je pa treba po skrbnem pregledu vseh nastalih stroškov pripraviti kalkulacijo za nov učbenik, tržnik pa na njeni podlagi ter na podlagi cen konkurenčnih učbenikov, po vnaprejšnjem posvetu z vsebinskim urednikom, predlaga maloprodajno ceno. Cena knjige mora biti vidna za vse udeležence v prometu s knjigo, tj. natisnjena na zadnji strani naslovnice.

Dogovoriti se je treba še glede tiska, zavijanja, pakiranja, natančnejšega datuma predvidenega izida, dokončne naklade, cen, dobave in skladiščenja. Vzporedno s procesom razvijanja novega učbenika potekajo razne predstavitve, izobraževanja, svetovanja, oglasi in napovedniki glede izida novega učbenika idr., ki se izvajajo po vnaprej natančno pripravljenem načrtu trženjskih aktivnosti v okviru planiranega obsega finančnih sredstev. Pri delu si promotorji in svetovalci pomagajo z delovnimi sinopsisi, poskusnimi poglavji, tipičnimi in vzorčnimi stranmi, maketami itd., o rezultatih opravljenih aktivnosti pa naj bi redno poročali oddelku trženja (in prodaje) ter vsebinskemu uredniku.

Predlagam, da se takoj po prejemu sklepu pristojnega strokovnega sveta skliče **tretji sestanek projektnega tima**, kjer se na podlagi zbranih poročil, dokumentov odloča o nadaljnjem poteku projekta. Planer in analitik poročata o finančnem stanju projekta, vsebinski urednik o stanju na pripravi učbenika, tržnik pa o izvedenih promocijskih aktivnostih, odzivih, mnenjih, povpraševanju na trgu, stanju prednaročil. Tržnik in prodajnik predstavita tudi možne strategije prodora oziroma potek uvajanja novega učbenika na trg. Če strokovni svet predlog novega učbenika zavrne oziroma zahteva dopolnitev vloge, predstavlja to za založnika nastanek dodatnih stroškov, ima pa lahko tudi dolgotrajnejše finančne posledice. Sklepe sestanka z dokumentacijo mora projektni ravnatelj dostaviti glavnemu uredniku oziroma vodstvu podjetja.

Grafično in tehnična ali proizvodna faza predstavlja tehnični vidik nastajanja novega učbenika. Ko je vzorec publikacije vsebinsko, oblikovno ter tehnično pripravljen in na sestanku projektnega tima potrjen, sledijo aktivnosti, ki se nanašajo na pripravo za tisk (**enaintrideseta aktivnost**). Oblikovanje posamezne strani publikacije (prelom strani teksta) ter slikovnega in ostalega gradiva lahko opravi bodisi tehnični urednik v oddelku tehnične priprave tiska ali zunanji sodelavci. Sledi priprava kolofona, prvega probnega izpisa, prve korekture in vnosa popravkov, ki mu sledi lahko ponoven izpis, z drugo in tretjo korekturo (zlasti pri matematičnih, fizikalnih učbenikih) in vnosom popravkov ali tudi izdelava t.i. match printov oziroma poskusnih barvnih odtisov (**dvaintrideseta in triintrideseta aktivnost**).

Pregledu in potrditvi ozalidov sledi izdelava plošč za tiskanje, nakar se v tiskarni opravijo vse potrebne aktivnosti priprave za tisk (tudi aktivnosti za pridobitev CPI-a in EAN črtne kode).

Tiskanje (**osemintrideseta aktivnost**) je zadnja aktivnost v procesu proizvodnje knjige, ki se dogaja pri zunanjem izvajalcu – tiskarni (razen, če ima založnik svojo tiskarno). Sledi vezava in ovijanje knjig ter pakiranje v škatle (po dogovoru med založnikom, tiskarjem, trgovci). Izdelano publikacijo se iz tiskarne dostavi v dogovorjenem roku, nakladi, pakiranju v skladišče založnika.

Skladiščnik in tehnični urednik naj bi v skladišču opravila vhodno kontrolo (**devetintrideseta aktivnost**) in o prispeli pošiljki obvestila tržnika/prodajnika, da potrdi dobaviteljev dostavni dokument (prevzemni nalog). Poleg kakovostnega prevzema novega učbenika, ki ga morata opraviti tehnični in vsebinski urednik (prve vzorce pregledata že ob prvih stiskanih izvodih publikacije), se pri vходу v skladišče opravi še količinski pregled in prevzem, za kar je zadolžen skladiščnik. Pregled tehničnih karakteristik opravi odgovorna oseba v nabavi (vzorec lahko ustreza, ne ustreza, delno odstopa, odstopa, vrnjen v popravilo dobavitelju z reklamacijskim zapisnikom), za takojšnji pregled vsebine pa je odgovoren urednik. Če so v učbeniku napake, je treba nemudoma obvestiti projektnega ravnatelja in sodelujoče na projektu (predvsem pa glavnega urednika in tržnika/prodajnika, ki na podlagi komisijskega zapisnika pošiljko zavrneta). Če vzorec odgovarja vsem zahtevanim merilom, se sprostí prevzem v skladišče, planer (kalkulant) pripravi obračunsko kalkulacijo, oblikuje se dokončna prodajna cena (bodisi samostojno ali s soglasjem vlade), izvrši se prenos na prodajno zalogo, prodajnik pripravi vse potrebno za prodajo, skladišče pa se pripravi na komisioniranje in odpremo (**štirideseta aktivnost**). Na podlagi dokumentov o vsebinskem in tehničnem prevzemu novega učbenika, sprejetega v skladišče, mora projektni tim le tega še potrditi in ga predati v prodajo.

S potrditvijo novega učbenika na **četrtem sestanku projektnega tima** se sicer formalno lahko začne prodaja, vendar pa se še ne zaključi. Projektni tim se mora namreč bodisi na pobudo ravnatelja projekta ali glavnega urednika ali tržnika sestajati vse do dokončne odločitve za umik učbenika s trga (fizično uničenje publikacije – razrez).

Zaključna faza je zadnja faza učbeniškega projekta, ki vključuje končni pregled poteka učbeniškega projekta, analize in evalvacije ter odločitve o prihodnosti učbenika (od **enainštiridesete do petinštiridesete aktivnosti**). Vsi udeleženci projektnega tima naj bi pripravili poročila o opravljenem delu, projektno dokumentacijo s pripadajočim gradivom pa predali ravnatelju projekta, ki mora poskrbeti za arhiviranje celotne dokumentacije. Tako se na primer od planerja pričakuje, da v sodelovanju s finančno službo ter udeleženci projektnega tima na podlagi vseh dokumentov pripravi dokončni obračun za publikacijo (ki se lahko zaradi dodatno nastalih stroškov ali spremenjenih računov precej razlikuje od planiranih oziroma obračunanih v kalkulaciji pri oblikovanju maloprodajne cene), od tržnikov in prodajnikov izdelava analiz in poročil, ki se nanašajo na prodajo in prodajno uspešnost, od vsebinskega urednika pa končno poročilo o razvoju učbenika (v katerega se vključi tudi ocene evalvacij in recenzij ter poročila razvojnikov). Za oddajo končnega poročila o poteku dela na projektu je zadolžen ravnatelj projekta. Zadnji projektni sestanek je namenjen odločitvi o prihodnosti učbenika (odločanje glede ponatisov, dotisov, popravkov ter umikov učbenika s trga). V primeru, da gre učbenik v razrez, mora ravnatelj projekta pripraviti predlog za fizično uničenje, ki ga mora potrditi tudi glavni urednik in/oziroma ravnateljstvo podjetja. Na podlagi predloga oziroma sklepa o uničenju se mora o uničenju publikacije, ki poteka ob fizični prisotnosti predstavnikov podjetja, izdati komisijski zapisnik o fizičnem uničenju, s tem pa se projekt zaključí.

I. PREDLOG ZA ZALOŽNIŠKI PROGRAM

1. PREDLOG IN IDEJNA ZASNOVA PUBLIKACIJE - NOVO, PRENOVA

Številka _____

1.1. Predlog ideje
(Izpolnjuje predlagatelj.)

Zapisano v "Zbirnik predlogov idejnih zasnov"	DA	NE

Datum predlagane ideje (začetni vnos v plan)	
Nova izdaja	
1. Izvirno delo (rokopis)	
2. Tuje delo (izvirnik) - prevod	
3. Priredba	
4. Koprodukcija	
5. Lokalizacija	
Prenova (večja, manjša)	

Publikacija	
01. Učbenik	
02. Delovni zvezek	
03. Šolski priročnik	
04. Splošni priročnik	
05. Strokovni priročnik	
06. Dodatno učno sredstvo	
07. Atlas, karte	
08. Notna izdaja	
09. Zbirka nalog, vaj	
10. Prosojnice	
11. Leposlovje	
12. Slovar (knjižna, elektronska izdaja)	

13. Enciklopedija (knjižna, elektronska izdaja)	
14. Leksikon (knjižna, elektronska izdaja)	
15. Literatura (strokovna, poljubna)	
16. Literatura (otroška, mladinska)	
17. Promocijski material	
18. Zgoščenka (izvirna)	
19. Zgoščenka (kot dopolnitev šolskega programa)	
20. Elektronska izdaja	
21. Spletna vsebina	
22. Faksimile	
23. Revije	
24. Drugo (napiši):	

Natis (zaporedna št. natisa v okviru izdaje)	
--	--

Potrebna potrditev SS RS:	DA
	NE

Predvideni izid (mesec/leto):	
--------------------------------------	--

Področja šolskega programa	
01. Predšolska vzgoja	
02. Osnovna šola	
Prvo triletno	
Drugo triletno	
Tretje triletno	
Osnovno glasbeno izobraževanje	
Vzgoja in izobraževanje otrok s posebnimi potrebami	
03. Srednja šola	
Gimnazijsko izobraževanje (splošno, strokovno)	
Nižje poklicno izobraževanje	
Srednje poklicno izobraževanje	
Srednje tehniško oz. strokovno izobraževanje	
Poklicno-tehniško izobraževanje	
04. Študijski programi	
05. Izobraževanje odraslih	
Gradiva za študente	
Gradiva za predavatelje	
05. Izobraževanje odraslih	
06. Drugo	

Sestavni del	
1. Zbirke	
2. Učbeniškega kompleta	
3. Vertikale	
4. Drugo	

Ime programa:	
Predmet:	
Razred/letnik:	
Število ur:	

Delovni naslov (opredelitev delovnega naslova):	
Prva sprememba naslova:	
Končni naslov:	
Avtor/-ji:	
Urednik/-ica:	
Predlagatelj/-ica:	

Kratka vsebina in opis ideje oz. predloga:	
---	--

Razlogi (utemeljitve) za izdajo publikacije:	
---	--

Priloge:

1. _____
2. _____

Ciljna skupina (komu je publikacija namenjena, potencialni uporabniki, področje, predmet, stopnja izobraževanja idr.):	
--	--

Konkurenca, konkurenčni učbenik (naslov konkurenčnega učbenika - alternative, avtorji, maloprodajna cena idr.):	
	DA
	NE
MPC v €	

Prednosti in slabosti, priložnosti in nevarnosti (glede na konkurenčni proizvod):	
---	--

Predviden izid (mesec in leto):	
1. sprememba	Datum:
2. sprememba	Datum:
3. sprememba	Datum:
4. sprememba	Datum:
5. sprememba	Datum:

Predvidena naklada v številu izvodov:	
1. sprememba	Datum:
2. sprememba	Datum:
...	Datum:

Predvideno število avtorskih pol:	
Obseg rokopisa (število strani)	
Obseg slikovnega gradiva (število strani)	
Obseg slikovnega gradiva (število slik)	

Tisk	Č-B	
	Dvobarvno	
	Večbarvno	

Predvideni ponatisi:	NE
	DA
	Št. izvodov

Vezava	Trda	
	Špirala	
	Brošura	
	Mapa	
	Zvezek	

Predvidene aktivnosti tržnega komuniciranja	DA/NE	število
Promocijsko pismo		
Prospekt, zgibanka		
Plakat		
Brezplačni, ogledni izvodi		
Darilo ob nakupu		
Predstavitev		
Seminar		
Tiskovna konferenca		
Oglasna sporočila		
Drugo		

Predvidena ocena stroškov	v €
AH in avtorizacija	
Priprava za tisk in tisk	
Aktivnosti tržnega komuniciranja	
Proizvodna cena skupaj	

Možnost pridobitve subvencije ali sponzorstva	DA	NE

Predlog maloprodajne cene (v €)	
Maloprodajna cena konkurenčnega učbenika 1 (v €)	
Založba	
Naslov učbenika	
Maloprodajna cena konkurenčnega učbenika 2 (v €)	
Založba	
Naslov učbenika	

Konkurenca	DA	NE
Vloga za pridobitev soglasja k MPC	DA	NE

Reševanje:	
A Tekoče reševanje (maksimalno 25 koledarskih dni)	
B Urgentno (takojšnje) reševanje (prioriteta)	

Datum izpolnitve: _____

Predlagatelj/-ica: _____

Podpis: _____

Datum prejema predloga ideje v
tajništvo uredništva:

Podpis: _____

1.2. PRVA OBRAVNAVA IDEJE OZ. PREDLOGA

(Postopek koordinira glavni urednik oz. vodja uredništva.)

Vodje organizacijskih enot

(Obravnava na zahtevo organizacijskih enot.)

Ideja**JE****NI**

sprejeta (Potrdijo vodje OE.)

Obrazložitev:**Priloge:**

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____

Datum obravnave: _____

Podpis vodje prodaje in trženja: _____

Podpis vodje razvoja: _____

Podpis vodje uredništva tehnične priprave tiska: _____

Podpis glavnega urednik/ice: _____

Direktor/-ica podjetja

(Nadaljnja obravnava.)

Odobrava analizo ideje

Ne odobrava analize ideje

Datum pregleda: _____

Rok obdelave ideje: _____

Podpis direktorja/-ice podjetja: _____

1. 3. UPRAVIČENOST PREDLAGANE IDEJE*(Postopek koordinira vodja organizacijske enote.)***1.3.1. Vsebinska analiza in ocena***(Izpolnjuje OE uredništvo.)***Analiza predloga ideje****Priloge:**

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____

a) Ocena zahtevnosti izvedbe

	1
	1

	2
	2

	3
	3

	4
	4

	5
	5

b) Ocena pomembnosti projekta

	1
	1

	2
	2

	3
	3

	4
	4

	5
	5

Datum rešitve in oddaje: _____

Podpis: _____

Podpis glavnega urednika/-ice: _____

1.3.2 Analiza tehnično-tehnološke izvedljivosti*(Izpolnjuje OE uredništvo tehnične priprave tiska.)***Priloge:**

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____

a) Ocena zahtevnosti izvedbe

	1
	1

	2
	2

	3
	3

	4
	4

	5
	5

b) Ocena pomembnosti projekta

	1
	1

	2
	2

	3
	3

	4
	4

	5
	5

Datum rešitve in oddaje: _____

Podpis: _____

Podpis vodje uredništva tehnične priprave tiska: _____

1.3.3 Analiza in ocena tržišča
(Izpolnjuje OE prodaja in trženje.)

--

Priloge:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____

- a) Ocena zahtevnosti izvedbe
b) Ocena pomembnosti projekta

1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

Datum rešitve in oddaje: _____

Podpis: _____

Podpis vodje prodaje in trženja: _____

1.3.4 Ocena stroškov za publikacijo

Vsebina stroška	Predvideni stroški v €	Izpolni
Avtorski honorar (besedilo)		vsebinski urednik
Prevod		vsebinski urednik
Lektura		vsebinski urednik
Korektura		vsebinski urednik
Recenzije		vsebinski urednik
Ilustracije		vsebinski urednik
Fotografije		vsebinski urednik
Diapozitivi		vsebinski urednik
Tehnične risbe		vsebinski urednik
Oprema		tehnični urednik
Prelom		tehnični urednik
Tisk		tehnični urednik
Tržne aktivnosti		vodja prodaje in trženja
Odstop slikovnega gradiva		vsebinski urednik
Avtorske pravice, odstop besedil		vsebinski urednik
Ostalo		
Predvideni stroški skupaj v €		

Predvidena MPC v €

Datum rešitve in oddaje: _____

Podpis: _____

Podpis vodje prodaje in trženja: _____

1.3.5 Portofilo matrika z vidika konkurenčne sposobnosti in atraktivnosti tržišča
(Vpis ocene izpolnjuje OE prodaja in trženje.)

**Konkurenčna
sposobnost**

odl (5)	E slab	C dob	B p-dob	A odl	A odl
p-dob (4)	E slab	C dob	B p-dob	B p-dob	A odl
dob (3)	E slab	C dob	C dob	B p-dob	B p-dob
spr (2)	E slab	D spr	D spr	C dob	C dob
slab (1)	E slab	E slab	E slab	E slab	E slab

**slab (1) spr (2) dob (3) (4) odl (5) Atraktivnost
tržišča**

Legenda:

(ocena spremenljivk)

slab (1) ... slab

spr (2) ... sprejemljiv

dob (3) ... dober

p-dob (4) ... prav dober

odl (5) ... odličen

(ocena projekta)

A odl ... odličen

B p-dob ... prav dober

C dob ... dober

D spr ... sprejemljiv

E slab ... slab

Navodila za izpolnitev obrazca 1.3.**ad 1.3.1 Vsebinska analiza in ocena**

Za vsebinsko analizo in oceno je odgovoren urednik. Izdelati mora vsaj:

- oceno stanja po predmetnih področjih, obstoječega gradiva na trgu, konkurence idr.
- oceno oz. predlog velikosti naklade (z vidika ocene konkurence),
- seznam potencialnih avtorjev, sodelavcev.

Vodja uredništva je dolžan oceniti idejo od 1 do 5 glede na zahtevnost izvedbe in oceno glede pomembnosti projekta.

Za ocenjevanje idej oz. projektov glede na stopnjo zahtevnosti in stopnjo pomembnosti uporablja naslednjo preglednico:

Kriterij:	Stopnja zahtevnosti
Ocena:	Razlaga za določitev ocene:
1.	Izredno neobsežen in nezahteven projekt, ki se pripravlja znotraj podjetja.
2.	Lažje izvedljiv projekt, malo sodelavcev, kratki roki in hitra izdelava.
3.	Normalno zahteven projekt, možnost usklajenega timskega sodelovanja, domači sodelavci in normalna kratkoročna produkcija.
4.	Zahteven projekt, timsko delo, več sodelavcev na projektu in časovno obdobje nastajanja več kot leto dni.
5.	Izredno zahteven projekt, skupina več avtorjev, veliko zunanjih sodelavcev in izvajalcev, medpredmetno povezovanje in usklajevanje, dolgoročno naravnani projekt.

Kriterij:	Stopnja pomembnosti
Ocena:	Razlaga za določitev ocene:
1.	Projekt, ki je vključen v produkcijo izključno zaradi zaključevanja ali dopolnjevanja vertikale ali ustrezno ponudbo na določenem področju.
2.	Manj pomemben projekt, ki dopolnjuje založniško ponudbo.
3.	Za celovito ponudbo založbe pomemben in dobrodošel, a ne ključen projekt.
4.	Pomemben projekt, ki nadgrajuje ponudbo naših vsebin.
5.	Izredno pomemben projekt na katerem dela več zaposlenih v podjetju, je strateškega pomena za podjetje, je popolna noviteta na domačem trgu.

ad 1.3.2 Analiza tehnično-tehnološke izvedljivosti

Za analizo in oceno tehnično-tehnološke izvedljivosti je odgovorna oseba v oddelku tehnične priprave tiska. Izdelati mora vsaj:

- oceno možnosti tehnične priprave, ...
- oceno možnosti proizvodne izvedljivosti, ...
- seznam potencialnih sodelavcev, tiskarn, ...

Vodja "tehničnega uredništva" je dolžan oceniti idejo od 1 do 5 glede na zahtevnost izvedbe in oceno glede pomembnosti projekta.

Za ocenjevanje idej oz. projektov glede na stopnjo zahtevnosti in stopnjo pomembnosti uporablja naslednjo preglednico:

Kriterij:	Stopnja zahtevnosti
Ocena:	Razlaga za določitev ocene:
1.	letak, prodajno pismo, obvestilo, cenik, kuverta
2.	zloženka, prospekt, bloki
3.	katalog, priročnik, mapa
4.	učbenik, delovni zvezek, zgoščenka
5.	slovar, enciklopedija, leposlovje, monografija

Kriterij:	Stopnja pomembnosti
Ocena:	Razlaga za določitev ocene:
1.	Tisk (enobarvni), vezava (porezana na format)
2.	Tisk (dvojarvni, enobarvni), vezava (porezano na format, zgibano)
3.	Tisk (štiribarven, dvojarven, enobarven), vezava (zgibano, šivano z žico)
4.	Tisk (štiribarven, dvojarven, enobarven), vezava (mehka vezava, špirala)
5.	Tisk (štiribarven, dvojarven, enobarven), vezava (trda vezava)

ad 1.3.3 Analiza in ocena tržišča

Za analizo in oceno tržišča je odgovorna oseba v oddelku prodaje in trženja. Izdelati mora vsaj:

- analizo konkurence,
- analizo in oceno sprejemljivosti nove publikacije na trgu,
- oceno maloprodajne cene,
- oceno velikosti naklade z vidika prodajne politike,
- oceno stanja zaloga.

Vodja oddelka prodaje in trženja je dolžan oceniti idejo od 1 do 5 glede na zahtevnost izvedbe in oceno glede pomembnosti projekta.

Za ocenjevanje idej oz. projektov glede na stopnjo zahtevnosti in stopnjo pomembnosti uporablja naslednjo preglednico:

Kriterij:	Stopnja zahtevnosti
Ocena:	Razlaga za določitev ocene:
1.	vključitev prodajnega referenta – redni program
2.	vključitev prodajnega referenta, komercialista
3.	vključitev prodajnega referenta, komercialista, svetovalca na terenu (promotorja), tržnega analitika
4.	vključitev prodajnega referenta, komercialista, svetovalca na terenu (promotorja), tržnega analitika, raziskovalca trga, komercialnega vodje programa
5.	vključitev prodajnega referenta, komercialista, svetovalca na terenu (promotorja), tržnega analitika, raziskovalca trga, komercialnega vodje programa, vodje prodaje

Kriterij:	Stopnja pomembnosti
Ocena:	Razlaga za določitev ocene:
1.	pomen izdelka (dopolnilno gradivo)
2.	pomen izdelka (dopolnilno gradivo k nosilni publikaciji)
3.	pomen izdelka (nosilna publikacija)
4.	pomen izdelka (sestavni del kompleta, zbirke, vertikalne)
5.	pomen izdelka (nosilna publikacija z dodatki)

ad 1.3.5 Kriteriji ocenjevanja spremenljivke atraktivnosti tržišča in spremenljivke konkurenčne sposobnosti

A. Atraktivnost tržišča

Ocenjevanje atraktivnosti proizvoda:

1.	Življenjski cikel proizvoda:
	- vsebinska starost (zastarel, aktualen, nov) - didaktična starost (zastarel, aktualen, nov) - usklajenost z učnimi načrti (ni usklajen, večinoma usklajen, povsem usklajen)
2.	Atraktivnost cene proizvoda s stališča trga oz. kupca/uporabnika (nesprejemljiva, sprejemljiva, dobra)

Ocenjevanje absorpcijske sposobnosti tržišča

1.	Ciljna skupina: število potencialnih kupcev/uporabnikov
	- minimalna (do 500 izvodov) - majhna (od 501 do 5.000) - srednja (od 5.001 do 10.000) - velika (nad 10.001)
2.	Predvideno povpraševanje
	- novost proizvodaa (star, aktualen, prenova, nov) - kupna moč kupcev/uporabnikov v ciljni skupini (nizka, povprečna, visoka) - ostali dejavniki povpraševanja (pobudnik za izdajo: založnik, država; povezava s predmetno skupino: slaba, sprejemljiva, dobra)

Ocenjevanje konkurence

1.	Moč konkurence: povprečna ocena vsebine in cene neposrednih konkurenčnih proizvodov
	Po vsebini: - boljši (konkurenca je boljša) - primerljiva - slabši (konkurenca je slabša) - ni (konkurence ni) Po ceni (vrednosti enake zgornjim)
2.	Obsek konkurence (raste, konstantna, pada)
3.	Konkurenčna prednost: ocena dodatnih dejavnikov, ki prispevajo k prednosti ene od konkurenčnih strani

B. Konkurenčna sposobnost

Kakovost projekta

1.	Cena proizvoda s stališča založbe
2.	Kakovost proizvoda
	- vsebina (kakovost, uveljavljenost avtorjev: neuveljavljeni, znani, priznani; ocena vsebine, recenzija: slaba, sprejemljiva, dobra; mnenje uporabnikov: zavračajo, sprejemajo, zahtevajo) - oblika (privlačnost: skromno, povprečno, odlično; funkcionalnost: skromno, povprečno, odlično) - ostala merila kakovosti (vertikala – ali je proizvod del vertikalne: ne, da; obstoj didaktičnega kompleta: ne, delno, da; širjenje obsega predmetnega področja: ne, da)
3.	Razvojni potencial projekta: obstoj možnosti povečanja stopnje izkoriščenosti kadrovske, tehnoloških in drugih virov za doseganje konkurenčne cene in izboljšanje kakovosti proizvoda (ne, da)

Rezultati projekta

1.	Tržni rezultati – doseženi/predvideni tržni delež glede na ciljno populacijo:
	- premajhen: do 30 % ciljne populacije - majhen: do 50 % ciljne populacije - srednji: 50 – 70 % ciljne populacije - visok: nad 70 %
2.	Poslovni rezultati:
	- ugled založbe (prispevek k ugledu, promociji založbe, širjenje tržnega segmenta: ni, malo, veliko) - razvojni rezultati: prispevek projekta k razvoju kadrov, znanja in tehnologije v založbi: ni, malo, veliko)

1.4. OBLIKOVANJE PROJEKTNEGA TIMA – izbor projektnega ravnatelja in članov projektne skupine
OBRAZEC 1
Številka projekta: _____

Obr. 1.4
Ravnatelj projekta: _____

zap. št.	Tip oz. vloga udeleženca v projektni skupini	DA/NE	Tip sodelavca, vir (notranji/zunanji)	Član ožje projektne skupine/drugi	Ime in priimek	Naslov	Telefonska številka	E-pošta
	RAVNATELJ PROJEKTA							
1	animator							
2	arhivar							
3	art direktor							
4	avtor							
5	didaktik							
6	direktor							
7	DTD programer							
8	fotograf							
9	glavni urednik							
10	grafični urednik							
11	ilustrator							
12	kalkulant							
12	korektor							
13	lektor							
14	MM urednik							
15	Ministrstvo za šolstvo							
16	Ministrstvo za gospodarstvo							
17	narator/igralec							
18	notograf							
19	oblikovalec							
20	planer/analitik							
21	prevajalec							
22	prodajnik							
23	programer aplikacij							
24	proizvajalec							
25	promotor							
26	razvojniki, specialist							
27	recenzent							
28	režiser							
29	scenarist							
30	skladiščnik							
31	sodelavec za prelom							
32	strokovni sodelavec za področje urejanja avtorskih pravic in avtorskih honorarjev							
33	svetovalec							
34	tehnični urednik							
35	tester							
36	tiskar							
37	tržnik							
38	uprava							
39	video mojster							
40	vodja LGU, TPT, TPI							
41	vodja razvoja							
42	vodja trženja							
43	vodja prodaje							
44	vsebinski urednik							
45	web master							
46	web urednik							
47	zvokovni mojster							
48	vodstvo uredništva							
49	oddelek avtorskih honorarjev							

Izberite in izplonite!

II. PRIJAVA UREDNIŠKEGA PROJEKTA

(Odobrena ideja dobi status "projekta".)

Datum obravnave: _____

Obravnavano na: _____

Predlagana ideja je:	1	odobrena
	2	zavrnjena
	3	odložena v fazo mirovanja
	4	nesprejemljiva (zavrnjena)

Predlog sprejet:	DA	NE
-------------------------	-----------	-----------

Uvrstitev v založniški program:	1	DA	2	NE	3	miruje
--	----------	-----------	----------	-----------	----------	---------------

Uvrstitev v uredniški plan:	1	DA	2	NE	3	miruje
------------------------------------	----------	-----------	----------	-----------	----------	---------------

V:	A	dolgoročni plan
	B	srednjeročni plan
	C	kratkoročni plan

Sklep odločitve (Kratek opis sklepa odločitve.):

--

Za ravnatelja projekta imenovan/-a: _____**Člani projektne skupine (Prilga Obr. 1.4):** _____**Predlagani rok ZAČETKA projekta:** _____**Predlagani rok ZAKLJUČKA projekta:** _____**Potrditev delovnega naslova:** _____

Številka klasifikacije:	_____
Številka ISBN:	_____

Številka ISBN zbirke:	_____
Številka ISBN zbirke:	_____

Podpis direktorja/-ice: _____

III. RAZVOJ IDEJNE ZASNOVE

3.1. SPROŽITEV PROJEKTA

Delovni naslov:	
Naslov izvirnika:	
Podnaslov:	
Avtor/-ji:	
Prevajalec/-ka:	

Identifikacijska številka: (ISBN/ISMN idr.)	
Identifikacijska številka zbirke:	
Statistična skupina	

Publikacija:	
---------------------	--

Oblika idejnega naslova:	☐	Izvirno delo	Status:	☐	Nov proizvod
	☐	Tuje delo (izvirnik)		☐	Prenovljena izdaja
	☐			☐	

Predvidena naklada v izvodih:	
Obseg – število tiskanih strani:	
Obseg – v avtorskih polah:	

Izdaja v:	enem delu
	več samostojnih delih
	več delih v mapi
	drugo: _____

Podlaga za sprožitev projekta:	☐	uredniški plan – trženjski načrt
	☐	odločitev direktorja podjetja
	☐	_____

Tip projekta: (I., II. ali III.)	

Vhodni podatki za projekt:	Priloga 1: _____
	Priloga 2: _____
	Priloga 3: _____

Ime in priimek ravnatelja projekta:	
--	--

	Začetek	Zaključek
Predviden čas trajanja projekta		

Predviden izid (mesec/leto):	
-------------------------------------	--

Podpis vodje OE

Zadolžitev prejel dne

Podpis ravnatelja/-ice projekta

3.2. SPREMEMBA MED RAZVOJEM

<i>Sprememba</i>	<i>Opis spremembe</i>	<i>Datum</i>	<i>Podpis ravnatelja/-ice projekta</i>	<i>Podpis vodje OE</i>
naslova				
naklade				
obsega				
izida				
stroškov				
drugo: _____				

3.3. PLANIRANI STROŠKI RAZVOJA PUBLIKACIJE – ocena stroškov
OBRAZEC 3
Obr. 3.3

a) Uredništvo					
Aktivnost	Planirani rok oddaje projektne ravnanja	Dejanski datum oddaje projektne ravnanja	Predvideni strošek v €	Pogodba/honorar	Podpis projektne ravnanja/-ice
Besedilo/-a					
Prevod/-i					
Recenzija/-e					
Lektura/-e					
Korektura/-e					
Ilustracija/-e					
Tehnična/-e risba/-e					
Fotografija/-e					
Diapozitiv/-i					
Snemanje in zvokovna obdelava					
Oprema/oblikovanje					
Odstop besedil/stroški avt.					
Odstop slikovnega gradiva					
Strokovno sodelovanje					
Ostalo					
Skupaj planirani strošek avtorskih honorarjev v €					

Stroški avtorizacije:	Pavšal v €	
	% v €	
	ilustracije v €	
	Skupaj v €	

Urednikovo delo na projektu (v mesecih) (Oceni urednik.)	
Stroški dela uredništva v €: (Oceni planer.)	

Datum: _____

Podpis urednika/-ice: _____

Datum: _____

Podpis glavnega urednika/-ice: _____

b) Likovno-grafično uredništvo oz. tehnična priprava tiska					
Aktivnost	Planirani rok oddaje projektne ravnanja	Dejanski datum oddaje projektne ravnanja	Predvideni strošek v €	Pogodba/honorar	Podpis projektne ravnanja/-ice
Priprava za tisk					
Tisk					
Skupaj planirani strošek tehnične priprave tiska v €					

Datum: _____

Podpis tehničnega urednika/-ice: _____

Datum: _____

Podpis vodje tehničnega uredništva: _____

Urednikovo delo na projektu (v mesecih) (Oceni urednik.)	
Stroški dela uredništva v €: (Oceni planer.)	

Priprava za tisk - ocena stroškov	Zunanji izvajalec (v €)	Notranji izvajalec (v €)	Skupaj stroški (v €)	Skupaj stroški/izvod (v €)
Cena preloma v €				
Cena skeniranja v €				
Cena probnih zemljevidov v €				
Ostalo v €				
Skupaj priprava za tisk v €				

Tisk - ocena stroškov	Skupaj stroški (v €)	Skupaj stroški/izvod (v €)
Planirana naklada		
Plus.....izvodov		
Minus.....izvodov		
Cena razmnož. CD v €		
Skupaj strošek tiska v €		

c) Prodaja in trženje

Aktivnost	Planirani rok oddaje projektne ravnanja	Dejanski datum oddaje projektne ravnanja	Predvideni strošek v €	Pogodba/honorar	Podpis projektnega ravnanja
Raziskava trga					
Tržno-komunikacijske aktivnosti:					
Seminarji/simpoziji/izobraževanje					
Predstavitve					
Oglaševanje					
Tiskovna/-e konferenca/-e					
Promocijski material					
Darila					
Skupaj planirani strošek prodaje in trženja v €					

Datum: _____

Podpis vodje blagovne znamke/komercialist/-a, tržnik/-a:

Datum: _____

Podpis vodje prodaje in trženja:

Delo tržnikov na projektu (v mesecih) (oceni vodja prodaje)	
Stroški dela tržnikov v €: (oceni planer)	

Aktivnost	Strošek na enoto v €	Število enot	Skupaj strošek v €
Raziskava trga			
Seminarji			
Simpoziji			
Predstavitve			
Oglaševanje			
Tiskovna konferenca			
Promocijski material			
prospekt			
zgodba			
zloženka			
...			
Darila			
Brezplačni izvod			
...			
Skupaj stroški aktivnosti TK v €			

Aktivnost	Strošek na enoto v €	Število enot/%	Skupaj strošek v €
Direktna prodaja			
Zastopniki			
Potniki			
Telefonska prodaja			
Internetna prodaja			
Svetovalci			
Knjižarne in papirnice			
...			
Skupaj stroški po prodajnih poteh v €			

d) POPIS OBLIKOVNO-TEHNIČNIH ELEMENTOV PUBLIKACIJE

Tehnične karakteristike publikacije

Format			
Format publikacije:	Širina	x	Višina
		x	Debelina
			mm
Format notranjosti:	☐ A4 (210x297 mm) ☐ B4 (250x353 mm) ☐ Evropski	☐ A5 (148x210 mm) ☐ B5 (176x250 mm) drugo: _____	☐ A6 (105x148 mm) ☐ B6 (125x176 mm)
(če gradivo ne bo izdano v knjižni obliki)			

Vezava			
Predvidena oblika vezave publikacije/izdelka:	☐ list ☐ zgibana pola ☐ šivana z žico kot zvezek ☐ broširano - rezkano ☐ broširano - šivano ☐ spirala ☐ spirala spredaj pokrita ☐ spirala zaprt hrbet	☐ TV italijanska ☐ TV imiteks + ščitni ovitek ☐ Tv integrirana ☐ zvezek ☐ mapa (z elastiko) ☐ mapa	☐ škatle za zgoščenke ☐ škatle za DVD-je ☐ ostalo: _____

Platnice in papir			
Platnice:	☐ mehke ☐ trde		
Papir:	☐ za platnice ☐ za knjižni blok	gramatura: _____	gramatura: _____
Zaščita ovitka:	☐ mat plastifikacije ☐ sijajna plastifikacija ☐ lakirano		

Obseg	
Previden obseg v straneh:	
Število avtorskih pol:	

(1 AP = 16 strani - vezano na format)

Število tiskanih strani v publikaciji :2 = _____ listov

(1 list = 2 strani)

Teža	
Predvidena teža učbenika:	

Tisk			
Tisk:	Material:	Gramatura v g/m2:	Tisk (ČB, 2-barvo, 4-barvno, ostalo):
tisk notranjosti	☐	_____	☐
tisk kartonskega ovitka	☐	_____	☐
tisk predlista	☐	_____	☐
tisk prevleke	☐	_____	☐
tisk ščitnega ovitka	☐	_____	☐
	☐	_____	☐
	☐	_____	☐

Črke	
Predvidena uporaba črk:	
slog: _____	
velikost: _____	

Predvideni načini označevanja vsebin:	☐ z barvo ☐ s senčenjem ☐ s simboli ☐ drugo
--	--

Slikovno gradivo

Predvidene vrste ilustrativnega gradiva:	Št.		Št.		Št.			
		diagrami		fotografije		dokumenti		
		načrti		tabele		dokumentarne ilustracije		
		zmljevidi		tabele enačb		reprodukc. umetn. del		
		tehnične ilustracije		simboli		drugo:		
		risbe		grafikoni				
Slikovno gradivo <i>(vhodni podatki)</i>		1 barvno		2 barvno		4 barvno		drugo

Rokopis - vsebina*(vhodni podatki)*

Št.	
Rokopis na papirju (št. strani)	
disketa 3,5 (št. disket)	
CD (št. zgoščenk)	
DVD (št. DVD-jev)	

Predvideno zunanje oblikovanje knjižnega bloka:

	enostolpčna	dvostolpčna	kombinirana
oblika knjižne strani			
opomba/-e pod črto			
obrobnica/-e oz. marginalija-e			

Dodelava:

--

Prevideni dodatki h gradivu:

--

Priloge/podizdelki:

	Šifra:	Količina:
	Šifra:	Količina:
	Šifra:	Količina:
	Šifra:	Količina:
	Šifra:	Količina:

	Številka		Št. nalepk v kosih
EAN koda za publikacijo		EAN nalepke	
EAN koda za paket		SQ nalepke	
EAN koda za zbirko		Transportna/-e etiketa/-e	
EAN koda za paket zbirka			

3.4. SIMULACIJA NABAVNE CENE, TOČKA PRELOMA PRI RAZLIČNIH NAKLADAH

	Planirana naklada	Stroški v €	
		Plus ... izvodov	Minus ... izvodov
Naklada (q)			
Avtorski honorarji			
Stroški avtorizacije			
Priprava tiska			
Tisk			
Nabavna vrednost V € (v nabavo vložena sredstva)			
Variabilni del nabavne vrednosti (VC)			
Fiksni del nabavne vrednosti (FC)			
Stroški na izvod v €			
Avtorski honorarji			
Stroški avtorizacije			
Priprava tiska			
Tisk			
SSC v €/izvod			
VLC v €/izvod			
Usklajena MPC v €/izv (8,5 % DDV)			
PC v €/izv (brez DDV)			
Faktor (PC/SSC)			
Rabat v % (R v %)			
Rabat v €			
PC – Rabat v €			
Prihodek ((PC - R) * q)			
PC – Rabat – SSC v €			
TP – pokritje NV pri količniski prodaji			
Pokritje 1 = (PC–R–VC)			
Pokritje 2 = Dobiček = (PC–R–VC)-FC			
Stroški uredništva			
Stroški TPT			
Neposredni stroški aktivnosti TK			
Stroški prodajnih poti			
Splošni stroški uprave in prodaje			
Stroški raziskav in razvoja			
Logistika			
Vodstvo in skupne službe			
Skupaj režijski stroški			
Režijski stroški v €/izv			
CELOTNI STROŠKI			
LC v €/izv			
Količina v kritični točki			
PC v kritični točki v €			
MPV v €			

I. PREDLOG ZA ZALOŽNIŠKI PROGRAM

OBRAZEC 4

Obr. 4.1

4.1. PREGLED IN POTRDITEV PLANIRANIH AKTIVNOSTI

Datum: _____

Datum: _____

Datum: _____

Podpis projektnega ravnatelja/-ice: _____

Podpis vodje OE: _____

Podpis direktorja/-ice podjetja: _____

4.2. KONTROLNE AKTIVNOSTI NA PROJEKTU

OBRAZEC 4

Obr. 4.2

1.	Prejem rokopisa od avtorja/-ev (vhodi)	1.	2.	3.	4.	5.	6.
	Datum prejema rokopisa						
	Datum prejema ostalega avtorskega dela (ilustracije, fotografije idr.)						

2.	Pregled rokopisa – uredniško branje	1.	2.	3.	4.	5.	6.
	Datum začetka						
	Datum zaključka						
	Podpis						
	Opomba (faza projekta)						

3.	Vhodi za pripravo						
	Izdelava poskusnega poglavja						
	Število strani						
	Planirani začetek						
	Planirani konec						
	Dejanski zaključek						
	Opomba						
	Izdelava tipičnih strani	1.	2.	3.	4.	5.	6.
	Število strani						
	Planirani začetek						
	Planirani konec						
	Dejanski zaključek						
	Opomba						
	Skeniranje	1.	2.	3.	4.	5.	6.
	Število skenov						
	Planirani začetek						
	Planirani konec						
	Dejanski zaključek						
	Opomba						
	Priprava slikovnega gradiva	1.	2.	3.	4.	5.	6.
	Število						
	Planirani začetek						
	Planirani konec						
	Dejanski zaključek						
	Opomba						
	Priprava in potrditev opreme	Urednik - PR	Urednik - TPT	prodaja in trženje	direktor podjetja (po potrebi)		
	Datum oddaje gradiva						
	Planirani začetek						
	Planirani konec						
	Dejanski zaključek						
	Podpis						
	Opomba						

4.	Recenzija	Recenzent 1	Recenzent 2	Dodatno mnenje			
		Ime in priimek	Ime in priimek	Ime in priimek			
	Datum oddaje rokopisa						
	Datum vnitve rokopisa PR						
	Podpis PR						
	Opomba						

5.	Lektura	Lektor 1	Lektor 2	Dodatna lektura			
		Ime in priimek	Ime in priimek	Ime in priimek			
	Datum oddaje rokopisa						
	Datum vnitve rokopisa PR						
	Podpis PR						
	Opomba						

6.	Priprava vzorčnega izvoda publikacije	Urednik – PR	Urednik – TPT	Nabava			
	Datum oddaje						
	Planirani začetek						
	Planirani konec						
	Dejanski zaključek						
	Podpis						
	Opomba						

7.	Priprava makete	Urednik – PR	Urednik – TPT	Prodaja in trženje	Nabava		
	Datum oddaje						
	Planirani začetek						
	Planirani konec						
	Dejanski zaključek						
	Podpis						
	Opomba						

8.	Potrditev SS RS	
	Datum oddaje v potrjevanje	
	Datum potrditve	
	Vrsta potrditve (nova, ponovna)	
	Podpis PR	
	Opomba	

9.	Vhodi za pripravo	
	Izdava internega naloga	
	Naklada	
	Planirani začetek	
	Planirani konec	
	Dejanski zaključek	
	Podpis PR	
	Podpis direktorja podjetja	
	Opomba	

		1.			2.		
10.	Korektura - pregled	Urednik – PR	Urednik – TPT	Avtor/-ica	Urednik – PR	Urednik – TPT	Avtor/-ica
	Datum oddaje gradiva						
	Planirani začetek						
	Planirani konec						
	Dejanski zaključek						
	Podpis						
	Opomba						

11.	Ožalid/tiskalniški izpis - potrditev	Urednik – PR	Urednik – TPT	Vodja prodaje in trženja	Glavni urednik	Vodja TPT uredništva	Direktor podjetja
	Datum oddaje gradiva						
	Planirani začetek						
	Planirani konec						
	Dejanski zaključek						
	Podpis						
	Opomba						

12.	Oddaja kompletiranega gradiva v nabavo	
	Datum oddaje	
	Potrditev prejema	
	Opomba	

13.	Analiza proizvoda na trgu se opravi po		mesecih prodaje.
-----	---	--	------------------

4.3. KONTROLNI LIST

OBRAZEC 4

Obr. 4.3

Delovni naslov:	
Ravnatelj/-ica projekta:	
Številka projekta:	
Identifikacijska številka: (ISBN/ISMN idr.)	
Publikacija:	

Aktivnost	Zadnji rok (datum):		
	Izvedba/pregled:	Potrditev:	Preverjanje:
Prvo branje gradiva (prevod)	•		
Branje gradiva (prevod)	•		
Poskusno poglavje	•	•	
Slikovno gradivo	•		
Oblikovanje gradiva	•		
Komplektno gradivo		•	
Korektura preloma 1	•		
Korektura preloma 2	•		
Korektura preloma 3	•		
Lektura	•		
Oprema	•		•
Komercialna maketa	•		•
Produksijska maketa	•		•
Potrditev SS RS	•	•	
Ozalid	•		
Poskusni odtis	•	•	
Recenzentsko mnenje	•	•	
Tipične strani	•	•	
Tiskalniški izpis	•	•	
Prvo uredniško branje	•		
Uredniška branja	•		
Uredniški pregled	•		
Vsebinski koncept (ideja)	•	•	
Vzorčni izvod		•	•

Legenda: • možnost dogodka

Opombe:

Datum: _____

Podpis ravnatelja/-ice projekta:

Podpis vodje OE (pregled in kontrola):

11. KONTROLNI LIST
OBRAZEC 4
Obr. 4.3.1

Aktivnost		Direktor podjetja	Ravnatelj projekta (urednik)	Glavni urednik	LGU urednik	Vodja TPT	Tržnik	Vodja prodaje in trženja	Vodja nabave	Avtor	Lektor	Recenzent	Kratka obrazložitev aktivnosti
Prvo branje gradiva (prevod)	izvedba/pregled		•										Prvo branje gradiva. (služi ustvarjanju mnenja o delu)
	potrditev		•										
	preverjanje		•										
Branje gradiva (prevod)	izvedba/pregled		•										Branje gradiv v naslednjih fazah do nastanka odtisa.
	potrditev												
	preverjanje												
Poskusno poglavje	izvedba/pregled		•										Priprava poskusnega poglavja za namen promocijskih aktivnosti.
	potrditev		•							•			
	preverjanje		•				•			•			
Slikovno gradivo	izvedba/pregled				•								Priprava in oblikovanje slikovnega gradiva.
	potrditev		•							•			
	preverjanje												
Oblikovanje gradiva	izvedba/pregled		•		•								Oblikovanje kompletnega gradiva pred končnim lektoriranjem.
	potrditev												
	preverjanje												
Komplektno gradivo	izvedba/pregled												Celotni lektorirani rokopis, zapisan v elektronski obliki in na papirju s slikovnim gradivom.
	potrditev		•							•			
	preverjanje												
Korektura preloma (1., 2., 3)	izvedba/pregled		•		•								Jezikovno-oblikovni likovno-grafični pregled preloma.
	potrditev									•			
	preverjanje												
Lektura	izvedba/pregled										•		Jezikovno-stilistični pregled.
	potrditev												
	preverjanje												
Oprema	izvedba/pregled		•		•		•						Oblikovanje zunanje podobe publikacije.
	potrditev				•	•		•					
	preverjanje		•		•		•		•				
Komericalna maketa	izvedba/pregled		•		•		•		•				Tipični primerki izdaje z upoštevanimi tehničnimi lastnostmi (obseg, format, vrsta vezave, gramatura). Natančen posnetek bodoče publikacije za pripravo platnic in ščitnega ovitka.
	potrditev		•					•					
	preverjanje						•						
Produksijska maketa	izvedba/pregled				•				•				Priprava gradiva za v oddajo SS RS, z namenom pridobitve potrditve, da je publikacija učenik.
	potrditev				•				•				
	preverjanje				•				•				
Potrditev SS RS	izvedba/pregled		•										Priprava gradiva za v oddajo SS RS, z namenom pridobitve potrditve, da je publikacija učenik.
	potrditev			•									
	preverjanje												
Ozalid	izvedba/pregled		•		•				•				Fotokemična kopija na ozalidnem papirju za preverjanje paginacij (ošteviličenih strani), položaja grafike in tipografije.
	potrditev												
	preverjanje		•		•			•	•				
Poskusni odtis	izvedba/pregled		•		•								Barvni odtis narejen na tiskarskem stroju, namenjen barvnemu pregledovanju.
	potrditev									•			
	preverjanje												

Aktivnost		<i>Direktor podjetja</i>	<i>Ravnatelj projekta (urednik)</i>	<i>Glavni urednik</i>	<i>LGU urednik</i>	<i>Vodja TPT</i>	<i>Tržnik</i>	<i>Vodja prodaje in trženja</i>	<i>Vodja nabave</i>	<i>Avtor</i>	<i>Lektor</i>	<i>Recenzent</i>	<i>Kratka obrazložitev aktivnosti</i>
Recenzentsko mnenje	<i>izvedba/pregled</i>											•	<i>Pisna strokovna ocena.</i>
	<i>potrditev</i>												
	<i>preverjanje</i>												
Tipične strani	<i>izvedba/pregled</i>		•		•								<i>Prelomljeno besedilo z oblikovano zasnovo nekaj strani publikacije, ki služi kot osnova za usklajevanje za nadaljnje delo.</i>
	<i>potrditev</i>									•			
	<i>preverjanje</i>												
Tiskalniški izpis	<i>izvedba/pregled</i>		•		•								<i>Izpis digitalnega zapisa na papir.</i>
	<i>preverjanje/potrditev</i>									•			
	<i>preverjanje</i>		•		•				•				
Prvo uredniško branje	<i>izvedba/pregled</i>		•										<i>Prvo branje rokopisa (služi ustvarjanju mnenja o delu).</i>
	<i>potrditev</i>												
	<i>preverjanje</i>												
Uredniška branja	<i>izvedba/pregled</i>		•										<i>Branje rokopisa v nadaljnjih fazah, do nastanka odtisa.</i>
	<i>preverjanje/potrditev</i>												
	<i>preverjanje</i>												
Uredniški pregled	<i>izvedba/pregled</i>		•										<i>Pregledovanje rokopisa v fazah, ko besedilo še ni v grafičnem oblikovanju.</i>
	<i>potrditev</i>												
	<i>preverjanje</i>												
Vsebinski koncept (ideja)	<i>izvedba/pregled</i>			•									<i>Sistematično zapisana zamisel dela za odločanje o delu.</i>
	<i>potrditev</i>	•											
	<i>preverjanje</i>												
Vzorčni izvod	<i>izvedba/pregled</i>												<i>Izvod tiskanega dela ali publikacije, namenjen kakovostnemu prevzemu v pripravi, nabavi in uredništvu.</i>
	<i>potrditev</i>		•		•				•				
	<i>preverjanje</i>												

Izvedba/pregled: Aktivnost, ki določi primernost in ustreznost predmeta obravnave ter njegovo učinkovitost in uspešnost pri doseganju zastavljenih ciljev (npr. pregled neskladnosti, vodstveni pregled, izvedba,...).

Potrditev: Potrditev na podlagi stvarnega dokaza, da so bile specificirane zahteve realizirane.

Preverjanje: Določene aktivnosti se lahko v nadaljevanju preveri v dejanskem stanju (npr. kako uporabniki sprejmejo publikacijo na podlagi tokusnega poglavja, tipičnih strani, komercialne makete itd).

IZJAVA RECENZENTA/-KE O RECENZIJSKEM PREGLEDU

1. Ocena skladnosti s sodobnimi spoznanji stroke oz. strok, ki opredeljujejo predmet oz. področje
 2. Ocena o metodično-didaktični ustreznosti
 3. Ocena o razvojno psihološki ustreznosti
- (izberite)

Podpisani/a: _____
(ime in priimek)

Sem pregledal/-a rokopis

Ime in priimek avtorja: _____

Naslov dela: _____

1. Izjavljam, da je besedilo ustrezno in primerno starostni stopnji učencev/dijakov, katerim bo delo namenjeno.
 2. Izjavljam, da je besedilo z vidika metodično-didaktične ustreznosti primerno.
 3. Izjavljam, da je besedilo z vidika razvojne psihološke ustreznosti primerno.
- (Izberite.)

Podpis: _____

V _____, dne _____

IZJAVA TEHNIČNEGA UREDNIKA/-ICE O TEHNIČNI, ESTETSKI IN VIZUALNI USTREZNOSTI

Podpisani/-a: _____
(ime in priimek)

Sem pregledal/-a gradivo

Ime in priimek avtorja: _____

Naslov dela: _____

Izjavljam, da je gradivo z vidika tehnične opreme, splošnih norm estetskega oblikovanja
ter vizualne podobe ustrezno in je primerno za naslednjo fazo.

Podpis: _____

V _____, dne _____

IZJAVA LEKTORJA/-ICE O JEZIKOVNI PRAVILNOSTI IN USTREZNOSTI

Podpisani/-a: _____
(ime in priimek)

Sem pregledal/-a besedilo

Ime in priimek avtorja: _____

Naslov dela: _____

Izjavljam, da je gradivo jezikovno pravilno in ustrezno.

Podpis: _____

IZJAVA AVTORJA/-ICE O OVERJANJU

1. Celotnega gradiva
 2. Korekture preloma (I, II, III.)
 3. Poskusnega odtisa
 4. Tipičnih strani
 5. Tiskalniškega izpisa
- (izberite)

Podpisani/a: _____
(ime in priimek)

Sem pregledal/-a gradivo

Ime in priimek avtorja: _____

Naslov dela: _____

Izjavljam, da je gradivo ustrezno in primerno za naslednjo fazo obdelave.

Podpis: _____

V _____, dne _____

IZJAVA O UREJENIH MATERIALNIH AVTORSKIH PRAVICAH

Podpisani/-a: _____
(ime in priimek)

Izjavljam/-o, da so materialne avtorske pravice urejene.

Ime in priimek avtorja: _____

Naslov dela: _____

Podpis: _____

V _____, dne _____

VLOGA ZA SOGLASJE K CENI

Ime in sedež pravne osebe:	
Ime učbenika:	
Imena in priimki avtorjev (št. avtorskih pol):	
Razred ali letnik, predmet, program:	
Vrsta izdaje (eden ali več delov):	
Leto izdaje:	
Čas veljavnosti:	

Naklada (v izvodih):	
Obseg (št. strani):	
Tehnični opis (vrsta tiska, papirja, vezave):	
• Format	
• Obseg (št. strani):	
ofset tisk	
število barvnih fotografij, risb in grafikonov	
tisk	
vezava	

Navedba tiskarne:	
-------------------	--

Navedba kalkulativnih elementov drobnoprodajne cene:	
1	Nabavni stroški, nabavna cena za založbo (fco založba) v €:
	papir in drugi material:
	stroški tiska in grafičnih storitev:
	avtorski honorarji:
	subvencije:

STROŠKI ZALOŽNIKA (razčlenitev in kvalifikacije):	
2	Proizvajalni stroški (neposredni stroški dela) v €:
	stroški uredništva:
	stroški tehničnega oddelka (tehnična priprava knjige):
	najemnina za prostore:
	material, energija, odp. dr. inventar - pisarniški material:

3=1+2	PROIZVAJALNA CENA (nabavni stroški in proizvodni stroški) v €:
-------	--

4	Stroški upravno prodajne režije v €:
	stroški uprave in komercialne:
	prevozne stor. (PTT, distribucija-embalaža, OD, režija sklad.):
	najemnina za skladišče:
	stroški propagande, reklame (material, storitve, sejmi):
	avtomatska obdelava podatkov:
	posredna amortizacija:
	stroški poslovnih stavb, invest. vzdrževanje:
	stroški financ. obratnih sredstev:
	stroški skupnih služb:
	Dobiček v €:

5=3+4	LASTNA CENA v €:
	Rabat (%) v €:
	PRODAJNA CENA v €:
	DDV (8,5 %) v €:
	DROBNOPRODAJNA CENA v €:

Datum izdaje učbenika:

Pogodbe, sklenjene s tiskarno:

Nabavni nalog št. _____ z dne _____

Naročilnica št. _____ z dne _____

Honorarski obračun številka _____ z dne _____

Pogodbe, sklenjene z avtorjem:

Ljubljana, _____

KALKULACIJA, OCENA USPEŠNOSTI PUBLIKACIJE

Obr. Y

I. NEPOSREDNI STROŠKI IZDELAVE UČBENIKA					LETO 2010		LETO 2011		LETO 2012		SKUPAJ	
Vsebina, element			Enota/ mere	Stroški: VC FC	Načrtovani stroški - ocena v € učbenik X	Realizacija	Načrtovani stroški - ocena v € učbenik X	Realizacija	Načrtovani stroški - ocena v € učbenik X	Realizacija	Načrtovani stroški - ocena v € učbenik X	Realizacija
	Naklada		št.izvodov									
	Recenzijski izvodi		št.izvodov									
	SKUPAJ NAKLADA		št.izvodov									
	Število avtorskih pol (AP) skupaj											
	Avtorski honorarji (AH) za spremno besedilo :											
	število AP spremna besedila in izbor		št. AP									
	vrednost /AP spremno besedilo in izbor		EUR/AP									
	1.1. AVTORSTVO SPREM. BESEDIL	€	FC									
	Ostali avtorski honorarji:											
	število AP literarna besedila AA											
	odstop literarnih besedil (AA)	€	FC									
	recenzije	€	FC									
	lekture	€	FC									
	korekture	€	FC									
	ilustracije in slikovno gradivo	€	FC									
	vnos besedil	€	FC									
	oprema, oblikovanje	€	FC									
	redakcija, kon.	€	FC									
	1.2. SKUPAJ OSTALI AVTORSKI HONORARJI	€	FC									
1=1.1.+1.2.	AVTORSKI HONORARJI SKUPAJ	€										
	Prelom	€	FC									
	Skeniranje	€	FC									
	Filmi	€	FC									
	Poskusni odtisi	€	FC									
	Ostala grafična priprava	€	FC									
2	PRIPRAVA TISKA SKUPAJ	€	FC									
	število strani (po avtorskih polah)											
	način tiska											
	vezava											
3	TISK	€	VC									
4	REVALORIZACIJA		FC									
5=1+2+3+4	SKUPAJ NABAVNA VREDNOST	€										
	SPREMENLJIVI STROŠKI (VC)	€	VC									
	NESPREMENLJIVI STROŠKI (FC)	€	FC									
Indeks rasti cen življenjskih potrebščin												

NEPOSREDNI STROŠKI IZDELAVE UČBENIKA NA IZVOD			LETO 2010		LETO 2011		LETO 2012		SKUPAJ	
Vsebina, element	Enota/ mere	Stroški: VC FC	Načrtovani stroški - ocena v €/izv učbenik X	Realizacija	Načrtovani stroški - ocena v €/izv učbenik X	Realizacija	Načrtovani stroški - ocena v €/izv učbenik X	Realizacija	Načrtovani stroški - ocena v €/izv učbenik X	Realizacija
ISBN 963412										
Naklada	št.izvodov									
Recenzijski izvodi	št.izvodov									
SKUPAJ NAKLADA	št.izvodov									
Število avtorskih pol (AP) skupaj										
Avtorski honorarji (AH) za spremno besedilo :										
število AP spremna besedila in izbor										
vrednost /AP spremno besedilo in izbor										
1.1. AVTORSTVO SPREM. BESEDIL	€/izv	FC								
Ostali avtorski honorarji:										
število AP literarna besedila AA										
odstop literarnih besedil (AA)	€/izv	FC								
recenzije	€/izv	FC								
lekture	€/izv	FC								
korekture	€/izv	FC								
ilustracije in slikovno gradivo	€/izv	FC								
vnos besedil	€/izv	FC								
oprema, oblikovanje	€/izv	FC								
redakcija, kon.	€/izv	FC								
1.2. SKUPAJ OSTALI AVTORSKI HONORARJI	€/izv	FC								
1=1.1.+1.2. AVTORSKI HONORARJI SKUPAJ	€/izv									
Prelom										
Skeniranje										
Filmi										
Poskusni odtisi										
Ostala grafična priprava										
2 PRIPRAVA TISKA SKUPAJ	€/izv	F								
število strani (po avtorskih polah)										
način tiska										
vezava										
3 TISK	€/izv	VC								
4 REVALORIZACIJA	€/izv									
5=1+2+3+4 SKUPAJ NABAVNA VREDNOST	€/izv									
SPREMENLJIVI STROŠKI (VC)	€/izv	VC								
NESPREMENLJIVI STROŠKI (FC)	€/izv	FC								

II. NEPOSREDNI STROŠKI TRŽNEGA KOMUNICIRANJA			LETO 2010		LETO 2011		LETO 2012		SKUPAJ			
Vsebina, element			Enota/ mere	Stroški: VC FC	Načrtovani stroški - ocena v € učbenik X	Realizacija	Načrtovani stroški - ocena v € učbenik X	Realizacija	Načrtovani stroški - ocena v € učbenik X	Realizacija	Načrtovani stroški - ocena v € učbenik X	Realizacija
PROMOCIJE IN OGLAŠEVANJA												
	število promocij											
	strošek AH in pogostitve		€/prom.	FC								
	Strošek promocij		€	FC								
	Število oglasov											
	cena		€/oglas									
	Strošek oglaševanja		€	FC								
	Strošek pospeševanja prodaje (mailingi)		€	FC								
6	SKUPAJ STROŠEK TRŽNEGA KOMUNICIRANJA		€	FC								

NEPOSREDNI STROŠKI TRŽNEGA KOMUNICIRANJA NA IZVOD				LETO 2010		LETO 2011		LETO 2012		SKUPAJ	
Vsebina, element		Enota/ mere	Stroški: VC FC	Načrtovani stroški - ocena v €/izv učbenik X	Realizacija	Načrtovani stroški - ocena v €/izv učbenik X	Realizacija	načrtovani stroški - ocena v €/izv učbenik X	Realizacija	Načrtovani stroški - ocena v € učbenik X	Realizacija
PROMOCIJE IN OGLAŠEVANJA											
	število promocij										
	strošek AH in pogostitve										
	Strošek promocij	€/izv	FC								
	Število oglasov										
	cena										
	Strošek oglaševanja	€/izv	FC								
	Strošek pospeševanja prodaje (mailingi)	€/izv	FC								
6	SKUPAJ STROŠEK TRŽNEGA KOMUNICIRANJA	€/izv	FC								

III. STROŠKI PO STROŠKOVNIH MESTIH				LETO 2010		LETO 2011		LETO 2012		SKUPAJ	
	Stroški po stroškovnih mestih	Enota/ mere	Stroški: VC FC	Načrtovani stroški - ocena v € učbenik X	Realizacija	Načrtovani stroški - ocena v € učbenik X	Realizacija	Načrtovani stroški - ocena v € učbenik X	Realizacija	Načrtovani stroški - ocena v € učbenik X	Realizacija
Neposredni režijski stroški:											
	Stroški uredništva	€	FC								
	Stroški koprodukcije učbenikov	€	FC								
	Stroški uprave	€	FC								
	Stroški prodaje in poprodaje	€	FC								
	Stroški oglaševanja in pospeševanja prodaje	€	FC								
	Stroški predstavitev, delavnic, seminarjev, simpozijev idr.	€	FC								
	Stroški multimedije, e-gradiv idr.	€	FC								
	stroški za raziskave in razvoj	€	FC								
Posredni režijski stroški:											
	Stroški tehnične priprave tiska	€	FC								
	Stroški oskrbe kupca in klicnega centra	€	FC								
	Stroški logistike	€	FC								
	Stroški skupnih službe, uprave idr.	€	FC								
SKUPAJ REŽIJSKI STROŠKI				€	FC						

IV. STROŠKI PO STROŠKOVNIH MESTIH ZA VSE NOVOSTI				LETO 2010		LETO 2011		LETO 2012		SKUPAJ	
	Stroški po stroškovnih mestih za vse novosti	Enota/ mere	Stroški: VC FC	Načrtovani stroški - ocena v € učbenik X	Realizacija	Načrtovani stroški - ocena v € učbenik X	Realizacija	Načrtovani stroški - ocena v € učbenik X	Realizacija	Načrtovani stroški - ocena v € učbenik X	Realizacija
Neposredni režijski stroški:											
	Stroški uredništva	€	FC								
	Stroški uprave - po deležu novosti	€	FC								
	Stroški prodaje - po deležu novosti	€	FC								
	Stroški oglaševanja, pospeševanja prodaje, promocije	€	FC								
	Stroški raziskav in razvoja - po deležu novosti	€	FC								
Posredni režijski stroški:											
	Stroški tehnične priprave tiska (90 % celotnih stroškov)	€	FC								
	Stroški službe za oskrbo kupca in klicnega centra - po % novosti	€	FC								
	Stroški logistike - po % novosti	€	FC								
	Stroški skupnih službe, uprave idr.	€	FC								
SKUPAJ REŽIJSKI STROŠKI ZA NOVOSTI											
	Stroški uredništva	€	FC								
	Stroški uprave, prodaje, razvoja in raziskav	€	FC								
	Ostali posredni stroški založbe	€	FC								
	Stroški ogaševanja, pospeševanja prodaje, promocij	€	FC								

				LETO 2010		LETO 2011		LETO 2012		SKUPAJ		
A. STROŠKI NASLOVA (v €)			Enota/ mere	Stroški: VC FC	načrtovani stroški - ocena v € učbenik X	realizacija	načrtovani stroški - ocena v € učbenik X	realizacija	Načrtovani stroški - ocena v € učbenik X	Realizacija	Načrtovani stroški - ocena v € učbenik X	Realizacija
1.1.	Neposredni stroški nabave (NV)											
	Spremenljivi stroški (VC)		€	VC								
	Nespremenljivi stroški (FC)		€	FC								
	NEPOSREDNI STROŠKI NABAVE (NV) - kontrolna vrstica		€									
1.2.	Neposredni stroški oglaševanja, pospeš. prodaje, promocij											
	Nespremenljivi stroški (FC)		€	FC								
1.3.	Stroški dela uredništva		€	FC								
1	SKUPAJ NEPOSREDNI STROŠKI		€									
2.1.	Stroški uprave in prodaje		€	FC								
2.2.	Ostali posredni stroški		€	FC								
2	SKUPAJ POSREDNI STROŠKI - Nespremenljivi stroški		€									
3=1+2	SKUPAJ STROŠKI ZA NASLOV		€									

STROŠKI NASLOVA NA IZVOD (v €), LASTNA CENA (v €)				LETO 2010		LETO 2011		LETO 2012	
A. STROŠKI NASLOVA (v €)		Enota/ mere	Stroški: VC FC	načrtovani stroški - ocena učbenik X	realizacija	načrtovani stroški - ocena učbenik X	realizacija	načrtovani stroški - ocena učbenik X	realizacija
1.1.	Neposredni stroški nabave (NV)								
	Spremenljivi stroški (VC)	€/izv	VC						
	Nespremenljivi stroški (FC)	€/izv	FC						
	NEPOSREDNI STROŠKI NABAVE (NV) - kontrolna vrstica	€/izv							
1.2.	Neposredni stroški oglaševanja, pospeš. prodaje, promocij	€/izv							
	Nespremenljivi stroški (FC)	€/izv	FC						
1.3.	Stroški dela uredništva	€/izv	FC						
1	SKUPAJ NEPOSREDNI STROŠKI	€/izv							
2.1.	Stroški uprave in prodaje	€/izv	FC						
2.2.	Ostali posredni stroški	€/izv	FC						
2	SKUPAJ POSREDNI STROŠKI - Nespremenljivi stroški	€/izv							
3=1+2	SKUPAJ STROŠKI ZA NASLOV	€/izv							

			LETO 2010		LETO 2011		LETO 2012		SKUPAJ	
B. PRODAJA, PRODAJNE CENE IN PRIHODEK (v €)			Enota/ mere		načrtovani prihodek - ocena v € učbenik X	realizacija	načrtovani prihodek - ocena v € učbenik X	realizacija	načrtovani prihodek - ocena v € učbenik X	Realizacija
1	PRODAJA	št.izv.								
	PRODAJNE CENE Z VKLJUČENIM DDV (8,5 %)	€/izv.								
2	PRODAJNE CENE	€/ izv.								
3=1*2	VREDNOST PRODAJE									
4	RABAT	%								
5	PRODAJNE CENE BREZ RABATOV	€/ izv.								
6=5*1	PRIHODEK									

			LETO 2010		LETO 2011		LETO 2012		SKUPAJ	
IZRAČUN KRITIČNIH TOČK GOSPODARNOSTI			Enota/ mere	Stroški: VC FC	načrtovana ocena v € učbenik X	realizacija	načrtovana ocena v € učbenik X	realizacija	načrtovana ocena v € učbenik X	Realizacija
PRODANA KOLIČINA IZVODOV (q)			Število izv.							
PRODAJNA CENA - brez DDV (PC)			€/izv.							
PRODAJNA CENA ZMANJŠANA ZA - 15 % RABAT(PC-R)			€/izv.							
LASTNA CENA (LC=skupaj stroški za naslov/skupaj nakada)			€/izv.							
VARIABILNA LASTNA CENA (VLC)			€/izv.							
POKRITJE 1 (POK 1 = ((PC-R) -VLC))			€/izv.							
delež pokritja 1 v pc-r			%							
PRIHODEK ((PC-R) x K)			€							
ODHODKI NA PODLAGI SPREMENLJIVIH STROŠKOV (VC)			€	VC						
ODHODKI NA PODLAGI NESPREMENLJIVIH STROŠKI (FC)			€	FC						
SKUPAJ ODHODKI (VC+FC)			€							
POKRITJE 1 (prihodek - VC)			€							
POKRITJE 2 = DOBIČEK (pokritje 1 - FC)			€							

			LETO 2010		LETO 2011		LETO 2012		SKUPAJ	
KOEFIČIENT GOSPODARNOSTI IN DOBIČKONOSNOSTI PRIHODKOV					načrtovana ocena	realizacija	načrtovana ocena	realizacija	načrtovana ocena	Realizacija
KOEFIČIENT GOSPODARNOSTI (prihodki/odhodki)										
DOBIČKONOSNOST PRIHODKOV (dobiček/ prihodki)			%							

			LETO 2010		LETO 2011		LETO 2012		SKUPAJ	
KRITIČNE TOČKE GOSPODARNOSTI					načrtovana ocena	realizacija	načrtovana ocena	Realizacija	načrtovana ocena v € učbenik X	Realizacija
KOLIČINA V KRITIČNI TOČKI (FC/POK1)										
PRODAJNA CENA V KRITIČNI TOČKI										

Priloga 4: Zgošččenka – Primer: nov učbenik