

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Diplomska naloga

PROJEKTNI PRISTOP PRI RAZVOJU
NOVEGA GALENSKEGA IZDELKA

Andreja Peternejl Pristavec

Koper, 2008

Mentor: dr. Mirko Markič



POVZETEK

Namen diplomske naloge je vzpostaviti projektni pristop pri razvoju novih galenskih izdelkov v javnem zavodu Gorenjske lekarne Kranj, ki imajo lastno proizvodno enoto, galenski laboratorij. S tem želimo izboljšati izide poslovanja enote in Zavoda. Izvedli smo raziskavo o tržnem potencialu galenskih izdelkov na slovenskem tržišču. Preverili smo konkurente in primerjali njihovo poslovno uspešnost z galensko enoto Zavoda. Raziskava pokaže stabilno rast plačnega povpraševanja po farmacevtskih izdelkih, s tem tudi galenskih, specifično galenskih proizvodnih enot v okviru javnih zavodov, tj. negativne poslovne izide, in hkrati interes potencialnih uporabnikov za tovrstne izdelke. Na osnovi teoretičnih izhodišč in raziskave predlagamo projektni pristop za razvoj novih galenskih izdelkov. Izdelali smo tehnologijo projekta novega izdelka, ki se lahko prilagodi za uporabo v podobnih projektih. Projektni pristop lahko izboljša poslovne izide.

Ključne besede: javni zavod, management, management projektov, organizacija, projekti, razvoj novega izdelka.

SUMMARY

The thesis examines the possibility of establishing project approach in Gorenjske lekarne Kranj (GLK) within its galenic production unit with the aim to improve the business results of the organization. In the market research I have acquired information regarding the pharmaceutical production units on the Slovenian market. A comparative study into their business results allowed an insight into the performance of the GLK galenic unit. The research has shown a stable growth of the pharmaceutical market in Slovenia, including of galenic remedies. Furthermore, it has revealed the preference of potential customers to natural products, but on the other hand confirmed the problem of a limited galenic production. Having regard to the theoretical wisdom as well as the results of the market research, I propose that project approach be considered in Gorenjske lekarne Kranj at introducing new galenic products to the market for the benefit of the business performance.

Key words: management, organization, project, project management, public organization, development of a new product.

UDK: 65.012.2(043.2)



VSEBINA

1	Uvod.....	1
2	Teoretični del.....	3
2.1	Management	3
2.1.1	Zgodovina managementa	3
2.1.2	Management danes.....	3
2.1.3	Management kot dinamičen proces.....	7
2.1.4	Management v pridobitnih in nepridobitnih organizacijah.....	7
2.1.5	Management proizvodjanja	8
2.1.6	Management trženja	10
2.2	Management projektov	12
2.2.1	Definicija projektnega managementa.....	12
2.2.2	Vidiki managementa projektov	13
2.2.3	Življenjski cikel in ključne faze projekta	14
2.2.4	Organizacijska struktura in management projektov	15
2.3	Projekt kot proces, s katerim dosegamo cilje	17
2.3.1	Opredelitev cilja projekta.....	17
2.3.2	Udeleženci v projektu	18
2.3.3	Projekt in strategija razvoja organizacije	19
2.3.4	Tehnologija projekta.....	20
2.3.5	Oblikovanje projektnega teama.....	21
2.3.6	Vodenje projektov	23
3	Empirični del	25
3.1	Opis zavoda in strukture organiziranosti	25
3.2	Opis galenskega laboratorija	26
3.3	Raziskava o tržnem potencialu novega galenskega izdelka	26
3.3.1	Uvod v raziskavo.....	26
3.3.2	Izvedba raziskave	27
3.4	Izidi raziskave.....	35
3.5	Priprava projekta.....	35
3.5.1	Cilj projekta.....	35
3.5.2	Planiranje projekta	35
3.5.3	Drugi vidiki planiranja projekta	40
3.6	Izdelava predloga oziroma priporočila Zavodu na področju PM.....	43
4	Sklep	45
	Literatura in viri	47

SLIKE

Slika 3.1 Struktura organiziranosti zavoda	26
Slika 3.2 Grafični prikaz projekta – Ganttov diagram	40

TABELE

Tabela 3.1 Pregledna tabela po proizvajalcih oziroma galenskih laboratorijih.....	28
Tabela 3.2 Preglednica izdelkov po konkurentih in območju prodaje	30
Tabela 3.3 Izdatki za zdravila in druge farmacevtske pripravke v SIT	31
Tabela 3.4 Prodaja zdravil rastlinskega izvora – Kemofarmacija 2007	32
Tabela 3.5 Promet prvih petih proizvodov 2007, Gorenjske lekarne / GAL.....	33
Tabela 3.6 Skupni prihodek galenskega laboratorija v obdobju 2003-2007	34
Tabela 3.7 Promet v Mariborskih lekarnah / GAL v obdobju 2002-2007.....	34
Tabela 3.8 Načrt projekta	39
Tabela 3.9 Analiza SWOT.....	43

KRAJŠAVE

d. d.	delniška družba
d. o. o.	družba z omejeno odgovornostjo
GAL	galenski laboratorij / galenska proizvodna enota v zavodu
iBon	Bonitete poslovanja za slovenska podjetja
ICB	IPMA Competence Baseline
IK	informacijsk/i/o komunikacijski
IPIS	Poslovni register Slovenije
ipd.	in podobno
IPMA	International Project Management Association, Švica
itd.	in tako dalje
j. z.	javni zavod
npr.	na primer
PMBOK	Project Management Body of Knowledge
PMI	Project Management Institute, Združene države Amerike
RACI	Responsible, Accountable, Consulted, Informed
RS	Republika Slovenija
SWOT	Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats
SOW	Statement of Work, razvoj dejavnosti naloge
t j.	to je
t. i.	tako imenovani
Zavod	javni zavod Gorenjske lekarne Kranj
WBS	Work Breakdown Structure, retrogradna členitev projekta

1 UVOD

Management projektov oziroma projektni pristop se je izkazal kot učinkovit način pri načrtovanju, izvedbi in kontroli novih idej, s katerimi v podjetjih, prav tako pa tudi neprofitnih in javnih organizacijah, npr. zavodih, dosegajo svoje dolgoročno zastavljene cilje in s tem tudi svojo poslovno uspešnost.

Projektni management povezuje projekt in management. Je tisti del splošnega managementa, ki je zadolžen za pripravo zagona projekta ter vodenje izvajanja projekta do njegovega zaključka. Njegova naloga je, da se tisto, kar je bilo načrtovano, uresniči, oziroma, da se doseže cilj projekta. Uspešen projektni management zna povezati ljudi, sredstva in procese tako, da je projekt zaključen v predvidenem času, s predvidenimi sredstvi in želenim učinkom. Namen diplomske naloge je, na podlagi ugotovitev iz raziskave o tržnem potencialu novega izdelka, oblikovati zasnovo projektnega pristopa pri razvoju novih galenskih izdelkov v galenskem laboratoriju, ki deluje v okviru javnega zavoda Gorenjske lekarne Kranj.

Cilji diplomskega dela:

- Analizirati strokovno literaturo s področja splošnega managementa ter managementa projektov.
- Opraviti primerjalno presojo o tržnem potencialu novega galenskega izdelka na slovenskem tržišču.
- Izdelati tehnologijo projekta razvoja novega galenskega izdelka.

Projekt je začasno prizadevanje, s katerim ustvarimo edinstven proces, izdelek, storitev ali izid. Začasnost pomeni, da ima vsak projekt definiran začetek in konec. Konec projekta je dosežen, ko so doseženi projektni cilji ali ko postane jasno, da projektni cilji ne bodo doseženi ali jih ne bo možno doseči, oziroma potreba po projektu ne obstaja več. Zato se projekt zaključi. Časovna omejenost se nanaša tudi na priložnost ali tržno okno – nekateri projekti imajo omejen časovni okvir, v katerem se proizvedejo storitve in izdelki. Tudi projektni team kot delovna enota redko preživi projekt. Ko se projekt zaključi, se projektni team razpusti, njegovi člani pa dobijo druge naloge (PMI 2004, 5).

Končne učinke projektov lahko delimo na neposredne ekonomske učinke, posredne ekonomske učinke in druge učinke. Neposredne ekonomske učinke dosežemo s projekti razvoja novega izdelka ali storitve, projekti gradnje proizvodnih obratov, osvajanja novih trgov itd. Gre za končne cilje projektov, s katerimi ustvarjamo novo vrednost. Za izvedbo projekta so bila potrebna določena finančna sredstva, ki pa se, ko je projekt končan, vračajo z ustvarjanjem prihodka in dobička v eksploataciji projekta (Hauc 2007, 32-33).

Management pomeni proces vodenja podjetja k izidom, lahko je tudi organ v podjetju, ki to opravlja, oziroma so to vsi managerji v podjetju. Glavna naloga managementa v podjetju je urejanje zadev in odločanje. Urejanje zadev je prepoznanje problemov, iskanje razrešitev, odločanje o njih, izvajanje odločitev ter tekoče spremljanje izidov s povratnim informiranjem. Odločanje je del urejanja zadev kot proces razreševanja problemov in izbira razrešitve. Temeljne naloge managerjev so: planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje. Te naloge so osredinjene na cilje organizacije oziroma na njene izide in kakovost poslovanja (Kralj 2003, 14-17).

Projektni management obsega planiranje, organizacijo, spremljanje in kontrolo vseh vidikov projekta; je pa tudi management ter vodstvo vseh in vsega, kar je vključeno v projekt za zagotovitev doseganja projektnih ciljev v dogovorjenem obsegu ter časovnih, finančnih in kvalitativnih meril. Vključuje celovito koordinacijo in naloge vodenja, organiziranja in uporabo tehnik. Bistvenega pomena je usklajevanje časa, stroškov in tveganj z drugimi zahtevami ter temu primerno projekt organizirati (ICB 2006 v Hauc 2007, 226).

Temeljne naloge managerjev (načrtovanje, organiziranje, vodenje - usmerjanje, kontroliranje) so precej univerzalne, veljajo tako za pridobitne kot za nepridobitne organizacije. Razlike med nepridobitnimi organizacijami, pa tudi razlike med pridobitnimi organizacijami, so praviloma večje, kot med pridobitnimi in nepridobitnimi. Še zlasti sta si zelo podobna management nepridobitnih organizacij, ki dobivajo sredstva z delovanjem na meji trga, in management pridobitnih organizacij (Biloslavo 2006, 28).

Pri obravnavi teoretičnih izhodišč v diplomski nalogi bomo uporabili domačo in tujo strokovno literaturo s področja projektnega in splošnega managementa. Uporabljali bomo tudi internetne vire s področja proizvodne dejavnosti zeliščnih izdelkov, interno dokumentacijo zavoda oziroma organizacijskih enot zavoda.

V empiričnem delu naloge bomo obdelali podatke, ki jih bomo zbrali s pomočjo primerjalne presoje. Metoda primerjalne presoje je za konkretno nalogo najprimernejša, čeprav strogo gledano ni raziskovalna metoda. Primerjali bomo obseg tržnih priložnosti različnih podobnih izdelkov konkurenčnih galenskih laboratorijev in zasebnih proizvajalcev podobnih izdelkov.

Naša primerjalna presoja bo vključevala vse galenske laboratorije javnih zavodov (Ljubljana, Maribor, Celje), ki so večji od gorenjskega in imajo unikatne izdelke ter zasebne proizvajalce (Favn, Galex), ki tržijo podobne izdelke na celotnem slovenskem tržišču. Na podlagi izidov primerjave bomo skušali ugotoviti, kakšen proizvod oziroma nov galenski izdelek bi kazalo razviti ter kakšne tržne priložnosti si lahko obetamo. Hkrati bomo skušali izdelati tehnologijo projekta razvoja novega izdelka, ki bi omogočal zagon projekta v galenskem laboratoriju javnega zavodu Gorenjske lekarne Kranj.

2 TEORETIČNI DEL

2.1 Management

2.1.1 Zgodovina managementa

Razvoj managementa sega v začetek 19. stoletja, ko se je organizacija pojavila kot temeljna oblika gospodarskega delovanja. Delo se je pričelo opravljati s stroji, povečala se je produktivnost, zato so začeli managerji razmišljati o povečanju učinkovitosti dela. Začetnik znanstvenega managementa je Američan Friedrich Winslow Taylor (1856-1915), ki je opredelil načine za čim učinkovitejše opravljanje dela v proizvodnji. Management je proučeval z vidika dela in delavca, pa tudi nižjih ravni managementa. Uvajanje njegovih načel v prakso je imelo pogosto negativne posledice za delavce, ki so se odražale v večjem izkoriščanju. Francoski avtor Henry Fayol (1841-1925) je prvi opredelil proces in funkcije managementa. Poslovanje podjetja je razdelil v poslovne funkcije: tehnično, komercialno, finančno, varnostno, računovodsko in administrativno. Uspešen management je zaokrožil v štirinajstih načelih, ki naj bi jih upoštevali tako managerji kot delavci. Z razvojem organizacije postajajo vedno večje, zato se pojavi problem, kako obvladovati velike organizacije. Nemški sociolog Maks Weber (1864-1920) je oblikoval model birokratske urejenosti velike organizacije, ki je vseboval načela, ki so omogočala, da organiziranost organizacije deluje kot dobro naoljen stroj, neupoštevanje pravil oziroma načel pa lahko povzroči težave. S proučevanjem človeškega vidika so se v istem času pričeli ukvarjati psihologi, ki so predvsem proučevali management z vidika vodenja ljudi in skupin. Gre za t.i. vedenjski pristop. Učinkovitost organizacije ni odvisna le od zunanjih vplivov, ampak tudi od čutenja zaposlenih, medsebojnih odnosov v skupini in podobno. Posledica teh proučevanj je večja humanizacija dela, zmanjševanje klasičnega nadzora dela, drugačno motiviranje in komuniciranje, večja demokratičnost vodenja itd. (Rozman, Kovač in Koletnik 1993, 51-60)

Novejši pristopi v proučevanju managementa so: sistemski pristop, kontingenčni pristop ali situacijski pristop, izboljševanje kakovosti in vodenje politike organizacije (Kralj 2003, 38-40).

2.1.2 Management danes

Danes na trgu nastopa veliko organizacij oziroma podjetij, ki si med seboj konkurirajo, zato predstavlja management pomembno sestavino uspešnosti celotne organizacije.

Ta uspešnost se odraža v rasti in razvoju organizacije in je posledica uspešnega nastopanja na trgu. To pomeni, da organizacija dela prave stvari in na pravi način.

Management obvladuje organizacijo tako, da vodi posle in ljudi k izidom. Delo v organizacijah je običajno razčlenjeno na manjše delovne naloge. Delitev dela omogoča, da se kompleksni procesi izvedejo hitreje, kakovostneje in učinkoviteje, kot če delitve dela ne bi bilo. Da pa taka delitev dela ne povzroča nepotrebnih zapletov in problemov, ki zahtevajo dodatne napore pa tudi sredstva, ga je potrebno usklajevati. Usklajevanje različnih ravni delovanja organizacije pa je že bistvena naloga managementa. Za uspešno usklajevanje naj bi manager dobro poznal delitev dela in delo ljudi, ki jih vodi. Ločimo različne ravni managementa, ki jih običajno delimo na vršni management, srednji management in nižji management. Vršni management usmerja organizacijo glede na njene cilje in glede na interese vseh, ki z organizacijo vstopajo v odnos in vseh, ki v organizaciji delajo. Srednji management predstavljajo managerji poslovnih funkcij oziroma organizacijskih enot. Nižjo raven managementa predstavljajo managerji oddelkov, skupin, izmen in podobno. Zanj je značilno, da usklajuje neposredno izvedbo v organizacijah. Vršna raven managementa zahteva tudi večji delež usklajevanja oziroma managerskega dela, za kar je potrebno veliko znanja o managementu in manjši delež tehničnega znanja. Nižja kot je raven managementa manjši delež managerskega znanja je potreben, zato pa toliko večji delež tehničnega oziroma strokovnega znanja, značilnega za posamezno vrsto izvajanja organizacije (Rozman, Kovač in Koletnik 1993, 17-24).

Bistven del managerskega dela pa je tudi odločanje kot sestavni del urejanja zadev. Za dobre odločitve je potrebno najprej prepoznati in analizirati probleme. Temu sledi oblikovanje možnih razrešitev problema, njihovo vrednotenje na podlagi meril ter na koncu izbiranje in odločitev o najprimernejši možnosti. Izbrana odločitev se nato izvede. Odločanje v podjetju lahko ločimo na odločanje o proizvodni in procesu, ki je v domeni nižjega managementa, ti managerji so običajno specialisti za določeno področje izvajanja. Operativno odločanje je vezano na poslovno funkcijo, zanj je odgovoren srednji management. Za odločanje o celotnem poslovanju pa je zadolžen vršni management. Za uspešno odločanje so poleg znanja potrebne tudi izkušnje in intuicija. Odločanje je lahko rutinsko, analizno in intuitivno. Rutinsko odločanje je odločanje po normativih in pravilih in je značilno za nižji management, srednji management odloča v večji meri analizno, odločitve vršnega managementa pa so v glavnem intuitivne.

Osnovne naloge managerjev so: snovanje in planiranje, organiziranje in koordiniranje, vodenje in motiviranje ljudi ter nadziranje. Stvari in procese je potrebno najprej zasnovati, da jih lahko kasneje uresničimo v stvarnosti. Procesu snovanja sledi planiranje izvedbe. Za snovanje in planiranje potrebujemo prave informacije o organizaciji in okolju organizacije. Da se načrtovano lahko izvede, je potrebno primerno organizirati strukture in procese in koordinirati delo ljudi. Potrebno je oblikovanje takšne organizacijske strukture, ki zagotavlja uspešno poslovanje. Uspešna izvedba je odvisna tudi od tega, kako vplivamo na ljudi, kako jih usmerjamo in jim sporočamo kaj

je potrebno narediti, velik pomen pa ima tudi motiviranje sodelavcev. Nadzor presoja pravilnost planiranja in izvajanja. Običajno med seboj primerjamo tisto kar smo načrtovali s tistim, kar je bilo izvedeno. Odstopanja in nepravilnosti, ki jih ugotovimo skušamo odpraviti oziroma popraviti. Za uspešen nadzor so potrebna ustrezna merila, na osnovi katerih presojamo pravilnost tistega kar nadziramo. Prav tako kot pri planiranju so tudi za nadzor potrebne prave informacije (Kralj 2003, 16-19).

Planiranje omogoča uresničevanje ciljev, ki jih organizacija želi doseči v prihodnosti. Pri planiranju si pomagamo z napovedovanjem bodočih stanj, ki lahko vplivajo na realizacijo naših ciljev. Skušamo predvideti, kakšne spremembe v družbenem okolju se lahko pojavijo in kako se bo morala organizacija temu prilagoditi, zajemajo pa spremembe gospodarjenja, povpraševanja, tehnologije, demografske spremembe, ekološke, energetske, politične spremembe in podobno. Za učinkovito planiranje so potrebne tudi informacije o organizaciji in njenem poslovanju, ki so lahko usmerjene v preteklost, sedanost ali prihodnost. Informacije, ki so nam v pomoč, se nanašajo predvsem na udeležence organizacije, finančni vidik poslovanja, sredstva, s katerimi organizacija razpolaga, strukturo zaposlenih, analizo vrednosti proizvoda kot optimalno razmerje med funkcionalnostjo in stroški, primerjalne presoje z drugo boljšo organizacijo ipd. Časovno ga opredelimo na dolgoročno, srednjeročno in kratkoročno planiranje. Dolgoročno in srednjeročno se pogosto označuje kot razvojno oziroma strateško planiranje. Kratkoročno planiranje pomeni letno oziroma taktično planiranje, planiranje znotraj enega leta pa operativno, torej izvajalno planiranje. Končni izid/učinek planiranja je plan, nosilci planiranja pa so managerji, ki jim lahko pomagajo posebni strokovnjaki, strokovne službe ali sektorji, kar je odvisno predvsem od velikosti organizacije. Pristop k planiranju je lahko aktiven, ki omogoča spreminjanje poslovanja v prihodnosti, aktivno prilagoditven, ki poslovanje prilagaja prihodnosti, aktivno obramben, ki se izogiba spremembam v prihodnosti. Pasiven pristop, ki proučuje poslovanje v preteklosti, pa ne zadostuje za kvalitetno planiranje. *Organiziranje* opredelimo kot proces, s katerim urejamo organizacijo, njeno delovanje in razmerja med ljudmi v njej. Cilj organiziranja je, da so posamezne strukture organizacije urejene tako, da je organizacija pri poslovanju čim bolj uspešna. Poleg posameznih struktur organiziramo tudi procese, ki predstavljajo dinamičen vidik organizacije. Strukture organizacije so med seboj odvisne in so raznovrstne, npr. finančna struktura, nabavna, proizvodna, prodajna, kadrovska struktura, itd. Obstaja tudi njihova povezanost s cilji organizacije, kar z drugimi besedami pomeni, da se morajo vse strukture organizacije prilagajati ciljem organizacije. Pomembna je struktura organiziranosti, ki jo zasnuje management in je formalizirana. Prikazana je grafično z organigramom, iz katerega so razvidni delitev dela, členjenost, pristojnosti in odgovornosti, nadrejenost in podrejenost, hierarhija managementa. Osnovne strukture organiziranosti so: funkcijska, produktna, projektna in matrična struktura. Izbira strukture je v največji meri odvisna od

velikosti organizacije ali števila različnih proizvodov. Struktura organiziranosti naj bi bila čim bolj ploska, kar pomeni malo ravni managementa in s tem večjo učinkovitost tudi z vidika komuniciranja in poročanja. Procesi predstavljajo logično zaporedje operacij, zato organiziranje procesov pomeni, kako je potrebno nekaj napraviti ali izvesti. Organizacija v ta namen oblikuje vodila in pravila ciljnega obnašanja vse do formaliziranih postopkov, ki vplivajo na kakovost poslovanja. To pomeni, da naj bi bili procesi uspešni z vidika časa, stroškov in kakovosti. V organizaciji tečejo poslovni procesi kot delovni, tehnološki in ciljni procesi. Z vidika managementa pa govorimo o procesih odločanja, vodenja ljudi, komuniciranja in nadziranja. Procese organiziramo na različnih načine: po ravneh podjetja, nalogah, delih naloge ipd. *Koordiniranje* predstavlja sestavni del različnih nalog managementa, katerega cilj je usklajevanje in povezovanje finančnega, prostorskega, časovnega in interesnega vidika poslovanja in politik podjetja. Ena od nalog managementa je tudi *vodenje* ljudi. Če želi organizacija uresničevati svoje cilje, naj bi managerji na zaposlene vplivali, jih usmerjali in motivirali tako, da ti opravijo svoje naloge in dosežejo izide, ki prispevajo k ciljem organizacije. Pri tem pomembno vlogo igra slog vodenja in način motiviranja. Slog vodenja je lahko odvisen od stališča vodje do ljudi (teorija X, Y in Z), od usmeritve managerja k skrbi za naloge ali k skrbi za ljudi ali kombinacije obeh usmeritev. Vodenje se lahko prilagodi tudi posameznim situacijam, kar pomeni, da niha med avtoritarnostjo in demokratičnostjo. Sposoben vodja zna prilagoditi vodenje podrejenim, svojim sposobnostim, ciljem organizacije in različnim situacijam. Pogoj za dobro vodenje ljudi je tudi dobro obvladovanje *komuniciranja*, kot procesa prenosa informacij med ljudmi. *Motiviranje* predstavlja sredstvo, s katerim vplivamo na zaposlene tako, da hkrati uresničujejo cilje organizacije in svoje cilje. Motivacijo lahko predstavlja nagrada (korenček) ali kazen (palica), nagrada podpira želeno vedenje, kazen pa odpravlja neželjeno. Motiviranje je lahko materialno, npr. s plačo in nematerialno, npr. javna pohvala, obogateno delo ipd. *Nadziranje* je dejavnost managementa, s katero presoja pravilnost planiranja, izvajanja in izvedbe na podlagi sprejetih meril in standardov, hkrati pa je tudi odstranjevanje oziroma preprečevanje pri tem ugotovljenih nepravilnosti. Z nadziranjem vedno primerjamo tisto, kar smo načrtovali, s tistim, kar smo izvedli, ter ugotavljamo vzroke za odstopanja. Nadziranje lahko izvajamo vnaprej, sproti ali naknadno. Poteka na vseh ključnih področjih organizacije, npr. na področju prodaje, financ, trženja, proizvodjanja, informiranja, kadrovanja itd. Nadziranje lahko izvaja organizacija sama, govorimo o notranjem nadzoru ali pa zato najame zunanje izvajalce. Uspešne organizacije so tiste, ki hitro ugotavljajo odstopanja in napake, ter se na njih učijo in napak ne ponavljajo (Kralj 2003, 396-469).

2.1.3 Management kot dinamičen proces

Organizacije so poslovni/družbeni sistemi, ki jih človek ustvari zato, da z njimi doseže nek cilj, hkrati pa s tem omogoči uresničitev interesov vseh udeležencev organizacije. Organizacija vedno deluje v nekem okolju, ki se neprestano spreminja in sili organizacijo, da se tem spremembam prilagaja oziroma se nanje odziva ali pa nanje vpliva. Organizaciji prilagajanje omogoča informacijsko komunikacijski (IK) podsystem, ki zbira informacije o okolju, o organizaciji sami ter o gibanjih in spremembah. Na osnovi teh informacij management usmerja poslovanje organizacije. Stalne spremembe dajejo managementu dinamično dimenzijo. Uspešnost managementa je odvisna od tega, kako se zna prilagajati oziroma odzivati na spremembe. Manager, ki želi biti uspešen, je aktiven vodja, zna zagotoviti primerno delovno okolje, motivira sodelavce, da dosegajo visoko zastavljene cilje in omogoča zaposlenim, da sodelujejo pri načrtovanju in oblikovanju dela (Možina 1994, 30-33).

2.1.4 Management v pridobitnih in nepridobitnih organizacijah

Organizacija predstavlja poslovni/družbeni sistem, ki združuje ljudi, sredstva in vire. Razlogi oziroma smotri za ustanovitev organizacije ločijo organizacije na pridobitne in nepridobitne. Pridobitne organizacije prevzemajo tveganje za svoje delovanje na trgu in so usmerjene k ustvarjanju takih izidov, oziroma donosa, ki organizaciji omogočajo obstoj, razvoj in rast. Nepridobitne organizacije pa delujejo na različnih področjih človeške dejavnosti in lahko zadovoljujejo tako osebni kot javni interes, trajno ali pa tudi samo začasno (Kralj 2003, 35-36).

Nepridobitne organizacije delimo po vrstah, glede na ustanovitelja, na javne, ki jih ustanavlja država, napol javne, kjer pri ustanavljanju sodelujeta javni in zasebni sektor in na zasebne organizacije, katerih ustanovitelji so pravne in fizične osebe. Za javne nepridobitne organizacije štejemo različne državne organe, organe lokalnih skupnosti, šole, bolnišnice, javne zavode in javne gospodarske zavode, ki izvajajo javne službe oziroma funkcije države. Napol javne nepridobitne organizacije predstavljajo različne zbornice, ki so lahko gospodarske kot obrtne. Zasebne nepridobitne organizacije so razna društva, stranke, sindikati, dobrodelnice organizacije, zadruga in združenja. Javne nepridobitne organizacije, ki opravljajo gospodarske javne službe, so lahko javna podjetja, javni gospodarski zavodi, režijski obrati in zasebna podjetja s koncesijo, ki ustvarjajo javne dobrine v obliki izdelkov in storitev, na primer oskrbo z vodo, plinom, zbiranje in odvoz odpadkov opravljajo gospodarske družbe, ki jim lokalne oblasti podelijo koncesijo za opravljanje javne službe. Negospodarske javne službe opravljajo javni in zasebni zavodi. Javne zavode ustanavlja država ali lokalna skupnost, medtem ko zasebne zavode ustanovljajo pravne in fizične osebe, ki jim država ali lokalna skupnost podeli koncesijo. Zavodi opravljajo predvsem dejavnosti vzgoje in

izobraževanja, zdravstva in socialnega varstva, kulture, športa, otroškega varstva, znanosti, socialnega zavarovanja ipd. Na primer, lekarniško dejavnost opravljajo javni zavodi in zasebniki, ki jim lokalne skupnosti podelijo koncesijo za opravljanje te dejavnosti. Za druga nepridobitna združenja je značilno, da so prostovoljna, osnovni namen združevanja pa je skupni interes članov. Tovrstno obliko združevanja v nepridobitne organizacije predstavljajo različna društva, sindikati, politične stranke in druge ustanove. Pridobitne in nepridobitne organizacije se ločijo med seboj tako po velikosti, pravni obliki, ustanovitelju, po dejavnostih, ki jih opravljajo, sodelavcih, oblikah financiranja, urejenosti, po poslanstvu, smotrih in temeljnih ciljih, strategijah, nagrajevanju in nenazadnje tudi managementu (Mrak 2000).

Na splošno lahko ugotovimo, da bistvene razlike v managementu pridobitnih in javnih nepridobitnih organizacijah ni. V obeh vrstah organizacij management oziroma managerja imenuje ustanovitelj oziroma lastnik zato, da organizacija uspešno deluje in dosega zastavljene cilje. Manager, ki želi uspešno delovati, potrebuje znanja s področja managementa, določena strokovna znanja, veščine, vedenjske značilnosti in poznavanje interesov vseh udeležencev. Osnovne naloge kot so planiranje, organiziranje, vodenje in nadziranje so v obeh vrstah organizacije orodja, ki jih manager potrebuje in uporablja za uspešno delo. Biloslavo (2006, 28) pravi, da so razlike med nepridobitnimi organizacijami, pa tudi razlike med pridobitnimi organizacijami praviloma večje kot razlike med nepridobitnimi in pridobitnimi.

V diplomskem delu bomo obravnavali nepridobitne organizacije, to je zavode, ki opravljajo negospodarske javne službe.

2.1.5 Management proizvodjanja

Management proizvodjanja lahko definiramo kot vodenje oziroma obvladovanje ene od najpomembnejših funkcij organizacije, ki jo predstavlja proizvodjanje. Poudarek je na razreševanju problemov proizvodjanja oziroma obvladovanju procesov preoblikovanja vložkov v izide. Bistvena vloga managerja proizvodjanja je odločanje glede vložkov, procesov in izidov, ki mora temeljiti na ključnih informacijah, ki jih pridobi v okolju in v organizaciji. Management pri vodenju ljudi in proizvodjanja uporablja vse svoje temeljne naloge: planiranje, organiziranje, motiviranje, informiranje, koordiniranje in kontroliranje. Končni izid proizvodjanja predstavlja proizvod, ki je lahko izdelek ali storitev, informacija in drugo. Vložke sistema proizvodnega managementa predstavljajo: kapital, sodelavci, management, oprema, pripomočki, material, storitve, energija, zemlja in drugo. Ključni cilj, ki ga mora management proizvodjanja zasledovati, so kakovostni proizvodi, ki zadovoljujejo zahteve in povpraševanje kupcev. Med izdelki in storitvami obstajajo razlike, ki vplivajo tudi na procese proizvodjanja. Izdelki so fizični, otipljivi, lahko jih skladiščimo, njihovo kakovost lahko merimo, zahtevajo veliko opreme in finančnih sredstev, medtem, ko so storitve neotipljive, trenutne, ne

moremo jih skladiščiti, njihovo kakovost težko merimo, kupec je vključen v izvajanje storitve, ne zahtevajo veliko opreme. Tisto, kar je pomembno pri obeh vrstah proizvodov in briše razlike med izdelkom in storitvijo, pa so učinkoviti procesi, kakovost, zmogljivost, dobavitelji, prilagajanje znanja in veščin zaposlenih ipd. Nenazadnje v današnjem času ni izdelkov brez storitev, kar pomeni, da so storitve sestavni del vseh izdelkov (Markič 2002).

Strategija proizvodnje se ukvarja z vprašanjem, katere izdelke ali storitve bomo proizvajali, katere procese bomo pri tem uporabljali, kako bomo dosegali kakovost, kakšna bo zmogljivost in na katerih geografskih področjih bomo delovali, izbiro dobaviteljev, koliko človeških virov bomo potrebovali in kakšne naloge bodo opravljali, kakšne bodo naše zaloge, kako bomo vzdrževali proizvodnjo. Strategija izhaja iz analize okolja, v katerem organizacija deluje: kakšne priložnosti obstajajo za proizvod, kakšna je konkurenca, kakšne so prednosti in pomanjkljivosti organizacije. Poleg analize okolja in organizacije je pomembno tudi, kakšno je poslanstvo organizacije in poslovna strategija ter kakšne so konkurenčne prednosti organizacije (Markič 2002).

Pri načrtovanju proizvoda moramo izhajati iz zahtev kupcev ali odjemalcev. Da kar najboljše zadovoljimo povpraševanje, se odločamo ali bomo spreminjali stare izdelke oziroma storitve, ali bomo uvajali nove in hkrati morda opuščali tiste, za katere ni več povpraševanja. Razvoj novih proizvodov poteka po posameznih stopnjah. Prva je iskanje in preverjanje ideje za nov proizvod, sledi osnovno načrtovanje, razvoj in testiranje proizvoda, nato opravimo tržne in ekonomske analize in če so te ugodne, sledi uvedba proizvoda na trg. Spodbude za razvoj novih proizvodov prihajajo lahko s trga, iz okolja organizacije ali kot posledica razvoja novih tehnologij, sprememb različnih zakonodaj itd. Pomembno je opraviti tudi analizo tveganj, ki se pri razvoju novih proizvodov lahko pojavijo. Namen teh analiz je zmanjševanje in odstranjevanje tveganj, ki so lahko povezana s pojavom novega ali podobnega izdelka s strani naših konkurentov, spremembo tržnih okoliščin, zakonodaje, plačilne sposobnosti kupcev, družbenopolitičnega sistema, pojavom ekoloških problemov, višje sile, vojn in podobno. Pomemben vidik pri razvoju novih izdelkov in storitev je tudi poznavanje življenjskega cikla izdelkov in storitev. Razdelimo ga na pet faz: uvajanje, rast, zrelost, zasičenost in odmiranje. Življenjski cikel proizvoda je odvisen od različnih dejavnikov, predvsem pa od razvoja tehnologije in znanosti, od delovanja konkurentov, reakcij potrošnikov in obsega prodaje. Vsaka posamezna faza ima svoje značilnosti, ki so povezane tako s stroški za proizvod, kot z ustvarjanjem dobička. V fazi uvajanja proizvoda so stroški, ki so z njim povezani najvišji, dobička običajno še ne prinaša. V fazi rasti proizvod prične ustvarjati dobiček, ki se povečuje in se v fazi zrelosti ustali na določeni ravni. Ko se dobiček prične zmanjševati govorimo o fazi zasičenosti, ki ji sledi faza odmiranja. Pomembno je, da pravočasno razvijemo nov proizvod, zato govorimo o pravem času za razvoj novega proizvoda, ki nastopi na začetku faze zrelosti, skrajni čas

za razvoj pa je na sredini te faze. Če ta čas zamudimo govorimo o zamujenem oziroma nepravem času za razvoj. Od pravočasnega razvoja novega proizvoda je odvisna uspešnost organizacije, ki se odraža v ustvarjenem dobičku (Markič 2002).

2.1.6 Management trženja

Trženje je druga najpomembnejša funkcija organizacije. Nove proizvode ustvarjamo zato, da zadovoljimo potrebe trga in če smo pri tem uspešni, hkrati ustvarimo dobiček, ki nam omogoča obstoj in razvoj. Bistvo teorije in prakse trženja je v proučevanju plačilno sposobnega tržnega povpraševanja. Naloga trženjskega managementa pa je upravljanje s plačilno sposobnim povpraševanjem, kar pomeni, da prilagajamo razvoj, proizvodnjo in distribucijo proizvodov tako, da v čim večji meri zadovoljimo plačilno sposobno povpraševanje. Aktivnosti, ki jih trženje izvaja so usmerjene predvsem v oblikovanje trženjskega spleta, ki se zasnjuje za vsak posamezen izdelek ali storitev ter v proučevanje konkurence. Trženjski splet izdelka se loči od trženjskega spleta za storitve. Označujemo ga kot 4P za izdelke oziroma 7P za storitve. Posamezne sestavine trženjskega spleta izdelka so: P1-Product pomeni proizvod, t.j. izdelek in storitev, P2-Price, ceno, P3-Place, distribucijo in P4-Promotion, promocijo. Ko govorimo o storitvah, moramo k trženjskemu spletu dodati še P5-People, ljudi, P6-Processing, izvajanje procesa in P7-Physical evidences, fizične dokaze (Devetak 2000, 2-5).

Izdelek P1 je glavni element trženjskega spleta, pri njem so v ospredju zlasti kakovost, funkcionalnost, značilnosti, oblika, velikost, teža, embalaža, pakiranje, blagovna znamka, imidž, servis in garancija. Poseben pomen ima tudi življenjski cikel izdelka oziroma spremljanje posameznih faz življenjskega cikla izdelka. Pri oblikovanju izdelka spreminjamo posamezne lastnosti izdelka tako, da v čim večji meri zadovoljimo potrebe kupcev, pri tem pa tudi upoštevamo, kakšne izdelke ponujajo konkurenti.

Cena P2, predstavlja v denarju izraženo vrednost izdelka in se v večini primerov oblikuje glede na konkurenco, proizvodne stroške in druge okoliščine. Njeno oblikovanje veliko prispeva k uspešni prodaji. Lahko jo spreminjamo glede na različna prodajna območja, različne kupce, glede na sezono, namen uporabe, glede na posrednike.

Razpečava ali distribucija P3 predstavlja organiziran prevoz izdelkov po ustreznih prodajnih poteh do kupca. Poti so lahko posredne ali neposredne, težimo k temu, da je posrednih poti oziroma posrednikov čim manj ali nobenega. Pomembni vidiki distribucije, ki jih ne smemo zanemariti so povezani s stroški, zalogami, lokacijo, pokritostjo trga in vrsto transporta.

Promocija P4 povezuje proizvajalca oziroma izdelek s končnim kupcem. S pomočjo promocije sporočamo kupcem kakšne izdelke imamo in s tem vplivamo na pretekle, sedanje in bodoče nakupe oziroma povečujemo in pospešujemo

povpraševanje. Način promocije izberemo glede na vrsto izdelka, delimo pa jo na: oglaševanje, pospeševanje prodaje, osebno prodajo in odnose z javnostjo.

Drugih elementov trženjskega spleta v diplomski nalogi ne bomo obravnavali, ker se njena vsebina nanaša predvsem na izdelke.

Za uspešno oblikovanje trženjskega spleta, ki se odrazi v povečanem povpraševanju po naših izdelkih, kar povečuje tudi našo konkurenčnost in uspešnost, pa je potrebno oblikovati primeren trženjski IK sistem. Gre za načrtno in sistematično zbiranje, analiziranje, obdelovanje, skladiščenje, simuliranje in predstavljanje tržnih podatkov in informacij, ki jih potrebujemo za sprejemanje trženjskih odločitev. Informacije črpamo v okolju organizacije in v organizaciji sami, predvsem so to informacije, ki so povezane z dejansko prodajo in tržnim deležem, konkurenti, ciljnim trgi. Uspešno delovanje trženjskega IK sistema omogočajo primerni strokovni kadri, ustrezna IK tehnologija ter poznavanje različnih postopkov, metod in tehnik raziskav in analiz. Eno od najpomembnejših metod pridobivanja podatkov in informacij o konkurentih, povpraševanju in prodaji, značilnostih trgov in trendov, predstavlja raziskovanje trga. Raziskave lahko potekajo za mizo, govorimo o metodi internega raziskovanja, ali na terenu, govorimo o eksternem raziskovanju. Podatki in informacije, ki jih pridobimo z metodo internega raziskovanja so sekundarni, to pomeni, da zbiramo in obdelujemo že objavljene podatke in informacije, kar je ceneje in hitreje od neposrednega zbiranja na terenu, s katerimi pridobimo primarne podatke in informacije, ki jih dotlej še ni bilo. Končne odločitve o trženjskih aktivnostih so odvisne od kakovosti podatkov in informacij, ki jih pridobimo z raziskovanjem. Pomemben vidik trženja je tudi spremljanje in analiziranje konkurence. Gre predvsem za ugotavljanje kdo so naši konkurenti, kakšne cilje zasledujejo, kakšne strategije uporabljajo, kakšne so njihove prednosti in pomanjkljivosti ter njihovi reakcijski vzorci in nenazadnje opravimo selekcijo konkurentov, ki jim želimo konkurirati. Konkurenca sili organizacijo, da izboljšuje svoje proizvode, da lahko ohrani ali povečuje svojo pozicijo na trgu in se hkrati razlikuje od svojih konkurentov. Pravimo, da organizacija razvija svoje konkurenčne prednosti. Konkurenčna prednost pomeni, da ima organizacija določene sposobnosti in vire, ki ji zagotavljajo pozicijsko prednost v očeh kupcev, odraža se v zadovoljstvu kupcev in njihovi lojalnosti, to pa vpliva na ohranjanje oziroma povečevanje tržnega deleža in s tem povečuje dobičkonosnost organizacije. Pomembno je, da se določen del dobička investira v ohranjanje konkurenčnih prednosti (Devetak 2000, 17-40).

2.2 Management projektov

2.2.1 Definicija projektnega managementa

Velik del zaslug za razvoj projektnega managementa se pripisuje ameriški vojski, ki se je v 50. in 60. letih prejšnjega stoletja, soočila z velikimi in kompleksnimi izzivi, ki jih organizacijsko ni mogla razreševati na tradicionalen način. Hiter razvoja znanja in tehnologije, zahtevnost in kompleksnost proizvodov ter povečevanje konkurence, pa so dejavniki, ki so prav tako vplivali na pojav novih metod managementa in s tem tudi na razvoj managementa projektov. Vedno večje število organizacij za doseganje svojih ciljev uporablja projektni pristop, s katerim svoje cilje dosega hitreje in uspešneje (Burke 2003, 11).

S projektom ustvarjamo določene izide, s pomočjo managementa pa jih obvladujemo od začetka do konca. Management projektov zato povezuje projekte z managementom (Hauc 2007, 221).

Različni avtorji projekt definirajo kot:

Projekt je začasno prizadevanje, s katerim ustvarimo edinstven izdelek, storitev ali rezultat. Začasnost pomeni, da ima vsak projekt definiran začetek in konec. Konec projekta je dosežen, ko so doseženi projektni cilji ali ko postane jasno, da projektni cilji ne bodo doseženi ali jih ne bo možno doseči, oziroma potreba po projektu ne obstaja več. Zato se projekt zaključi. Časovna omejenost se nanaša tudi na priložnost ali tržno okno – nekateri projekti imajo omejen časovni okvir, v katerem se proizvedejo storitve in izdelki. Tudi projektni team kot delovna enota redko preživi projekt. Ko se projekt zaključi, se projektni team razpusti, njegovi člani pa dobijo druge naloge (PMI 2004, 5).

Projekt je prizadevanje, v katerem so človeški, materialni in finančni viri organizirani na izviren način z namenom izvedbe – znotraj omejenih stroškov in časa – edinstvenega obsega nalog s podanimi specifikacijami, s katerimi se dosežejo ugodne spremembe, opredeljene s kvantitativnimi in kvalitativnimi cilji (Turner 1993 v Hauc 2007, 27).

Projekt je lahko vsak sklop aktivnosti in nalog, ki ima določen končni cilj – opredeljen s konkretnimi karakteristikami, rokovno definiran začetek in konec, omejene finančne vire in ki potrebuje za izvedbo različne vire (Kerzner, 1992 v Hauc, 2007, 27).

Projekt je zaporedje enkratnih, kompleksnih in povezanih aktivnosti, ki imajo en cilj oziroma namen in morajo biti zaključene v določenem času, znotraj proračuna in v skladu z zahtevami oziroma načrtom (Wysocki 2003, 3).

Iz izbranih definicij lahko opredelimo osnovne značilnosti projekta, kot naslednje: vsak projekt ima določen začetek in konec, svoj proračun, aktivnosti, ki v projektu tečejo so enkratne in se ne ponavljajo, projekt ima svojega vodjo in team, prisotna je tudi negotovost oziroma tveganje.

Management projektov je uporaba znanj, veščin, orodij in tehnik pri izvajanju projektnih aktivnostih tako, da se uresničijo zahteve projekta. Management projektov se izvaja z uporabo in integracijo posameznih procesov, ki obsegajo zagon, načrtovanje, izvedbo, merjenje in nadzor ter zaključevanje. Manager projektov je oseba, ki je odgovorna za doseganje projektnih ciljev. Obvladovanje projekta vključuje: prepoznavanje zahtev, ustvarjanje jasnih in dosegljivih ciljev, usklajevanje kakovosti, namena, časa in stroškov ter prilagajanje predlogov, načrtov in pristopov različnim pričakovanjem različnih udeležencev (PMI 2004, 8).

Management projektov obsega planiranje, organiziranje, spremljanje in kontrolo vseh bistvenih vidikov projekta; je pa tudi management ter vodstvo vseh in vsega, kar je vključeno v projekt za zagotovitev doseganja projektnih ciljev v dogovorjenem obsegu ter časovnih, finančnih in kakovostnih meril. Vključuje celovito koordinacijo in naloge vodenja, organiziranja in uporabo tehnik. Bistvenega pomena je usklajevanje časa, stroškov in tveganj z drugimi zahtevami ter temu primerno projekt organizirati (ICB 2006 v Hauc 2007, 226).

2.2.2 Vidiki managementa projektov

Projekt vodi manager projekta, ki je tudi edini zanj odgovoren. Običajno tudi sam oblikuje projektni team, s katerim projekt izvede. Manager projektov naj bi dobro poznal projektno okolje in udeležence v projektu, razviti mora veliko znanja in veščin, pomembne pa so tudi izkušnje, ki si jih je pridobil pri vodenju prejšnjih projektov. Področja znanja managerja projektov, ki so še posebej pomembna, so: poznavanje managementa projektov na področju integracij, ciljev, časa, stroškov, kvalitete, človeških virov, komunikacije, tveganja in nabavljanja. Poznati mora standarde in predpise, ki urejajo posamezna področja, ki jih pri vodenju projekta potrebuje, splošni management in odnose, ki urejajo razmerja med ljudmi. Uspešen manager projektov pozna veščine vodenja, komuniciranja, motiviranja, pogajanj, razreševanja konfliktov in problemov. Team vodi tako, da ga podpira, delo delegira, spodbuja nove ideje, ustvarja pozitivno delovno okolje in zagotavlja vizijo (Markič 2005). Istočasno naj bi bil tudi karizmatična osebnost, kar se odraža v njegovi samozavesti, komunikaciji, stilu, energiji in skrivnostnosti (Kožman in Poniž 2003, 161).

Projektni team predstavlja določeno število ljudi, ki so pri delu tesno povezani in se trudijo s svojo kreativnostjo, inovativnostjo, razreševanjem problemov in odločitvami, učinkovitostjo in moralo, doseči skupen cilj. Te lastnosti jih ločijo od skupine, ki nima skupnega cilja in predstavlja posameznike, ki lahko celo delajo na istem projektu, vendar niso povezani med seboj. Projektni team je pri svojem delu, zaradi sinergičnega delovanja, uspešnejši, kot pa če bi člani teama delovali kot posamezniki. Pri oblikovanju teama manager upošteva različne sposobnosti članov teama in skuša pridobiti take, ki dobro poznajo svoje področje delovanja. S tem pridobi

multidisciplinaren, učinkovit team, ki ga pogosto primerjajo z orkestrom, managerja projekta pa z dirigentom (Burke 2003, 271-272). Velikost teama je odvisna od kompleksnosti in velikosti projekta, zahtevanih tehničnih znanj, priporočeno je, da naj bi vključeval pet do deset članov. V preveliki teamih lahko prihaja do problemov komunikacije in doseganja soglasij in s tem do večanja števila konfliktov, medtem ko premajhno število članov v teamu lahko pomeni premalo znanja in veščin, potrebnih za uresničitev ciljev projekta. Pri vodenju teama lahko manager projekta uporablja različne stile vodenja, od avtorskega, kar pomeni da odloča sam tudi, če se s teamom posvetuje o problemu, do demokratičnega, ko odločitev o problemu sprejme team. Stil vodenja je odvisen od vrste problema, od tega ali bo team sprejel odločitev za svojo, ali člani teama razumejo in delijo cilje z managerjem in od nagnjenosti članov teama k konfliktom. Delegiranje določenih nalog in pristojnosti članom teama, poveča njihovo pripadnost, sodelovanje in odgovornost za doseganje ciljev. Na ta način se poveča učinkovitost managementa projekta, vloga in odgovornost managerja projekta pa se s tem ne zmanjšuje. V vseh projektih prihaja tudi do konfliktov, ki jih je potrebno prepoznati in na ustrezen način razreševati. Najboljše in najprimernejše metode, ki konflikte zmanjšujejo, so: kompromis, soočenje in razreševanje konfliktov kot problemov (Burke 2003, 277-287).

Vsak projekt je na drugačne načine omejen s stroški, časom, kakovostjo in obsegom. Vsi štirje navedeni vidiki projekta imajo svoj cilj, so med seboj povezani in med seboj tekmujejo. Manager projekta naj bi uravnotežil vse štiri vidike tako, da je projekt dokončan v predvidenem času, s predvidenimi stroški v predvidenem obsegu in v predvideni kakovosti, ker le tako lahko zadovolji naročnika.

2.2.3 Življenjski cikel in ključne faze projekta

Projekt se običajno razdeli v posamezne projektne faze zato, da ga je lažje obvladovati. Wysocki navaja (2003, 22-29) tri vrste življenjskih ciklov projektov, katerega izberemo za konkreten projekt, pa je odvisno od potreb po obvladovanju projekta. *Prvi* in najenostavnejši življenjski cikel loči samo tri faze; zasnovanje, planiranje in organiziranje. Uporablja se za projekte, za katere je odgovoren en sam človek, ki običajno opravi tudi vse aktivnosti v projektu. *Drugi* življenjski cikel je najbolj pogost v managementu projektov in poleg zasnovanja, planiranja in organiziranja vsebuje tudi nadziranje. Več kot je aktivnosti, ljudi in drugih virov v projektu, večje so možnosti, da bo kaj šlo narobe, zato je potrebno spremljati in nadzirati potek projekta. *Tretji* poleg faz drugega življenjskega cikla vsebuje še fazo zaključevanja projekta. Posamezne faze imajo svoje značilnosti, tako z vidika aktivnosti kot stroškov, napora ter porabe časa in virov.

V *prvi fazi* običajno opredelimo probleme, ki jih s projektom želimo razrešiti, določimo cilj projekta, zberemo podatke in informacije, ki jih potrebujemo, da izdelamo

ekonomsko študijo izvedljivosti, prepoznamo udeležence, ocenimo tveganje, izberemo strategijo, določimo potencialen team, potrebne vire, razmislimo o alternativah. Pri razvijanju načrta projekta skušamo prepoznati aktivnosti, ki bodo potrebne za izvedbo projekta, določimo okvirni team, ocenimo čas, ki bo potreben, določimo katere vire in koliko jih bomo potrebovali, določimo standarde kakovosti, izdelamo WBS in pripravimo predlog oziroma ponudbo.

Če je načrt projekta odobren, sledi *druga faza*, v kateri projekt izvedemo. Za to fazo je pomembno, da vzpostavimo primerno organiziranost dela, komuniciranja, nabavljanja izdelkov in storitev, primerno motiviramo team, razrešujemo probleme in konflikte, ki med izvajanjem nastajajo. Nadzorujemo čas, stroške, kakovost, doseganje ciljev, če ugotovimo, da stvari ne gredo po planu, sprejemamo odločitve o spremembah plana.

Zaključna faza projekta pomeni, da je delo na projektu končano, temu sledi predaja izida projekta naročniku. Na koncu projekt tudi pregledamo, ocenimo, dokumentiramo izide in napišemo končno poročilo projekta. Dokumentacija služi pregledu nad potekom projekta: ali je bil dosežen cilj, kako natančno je bilo planiranje, kako se je izkazal projektni team, tehnologija, kakšen vpliv je imel projekt na organizacijo ipd. (Zeldman 1995, 15). Projektni team se običajno razpusti.

V povezavi z življenjskim ciklom projekta se pogosto na grafičen način prikazuje povezava posameznih faz projekta s skupnim prizadevanjem oziroma naporom, ki je potreben za izvajanje aktivnosti v posameznih fazah, oziroma s stroški, ki so povezani s temi aktivnostmi. V začetnih fazah, pri zasnovi in pripravi / načrtovanju projekta, so stroški in napor minimalni, naraščanje se prične v fazi izvajanja in bolj kot je projekt bližje zaključni fazi, bolj naraščajo tako stroški kot skupen napor. Na začetku razvoja managementa projektov so bili bolj pozorni na fazo izvajanja, ker so v njej stroški in napor največji, vendar se je kasneje izkazalo, da je možno v začetnih fazah zasnovi in načrtovanja projektu povečati dodano vrednost. Naknadno spreminjanje načrta projekta običajno zelo poveča stroške, večji poudarek pri oblikovanju začetnih faz, t.j. zasnovi in načrtovanja projekta, pa to možnost zmanjšuje. Zaradi tega razloga se vedno več časa namenja oblikovanju začetnih faz, z namenom, da se pripravi čim bolj temeljit načrt, po katerem se izvede projekt brez naknadnih sprememb, ki bi povzročale dodatne stroške (oziroma z minimiziranjem teh), končni izid pa doseže kakovost, ki v celoti zadovolji naročnika.

2.2.4 Organizacijska struktura in management projektov

Poznamo več osnovnih organizacijskih struktur, po katerih organizacije organizirajo svoje delovanje. Najpogostejše so: funkcijska organiziranost, matrična organiziranost, organiziranosti glede na programe, geografsko lokacijo, proizvodjalni proces, tip odjemalca itd. V zadnjem času se v vse več organizacijah organizirajo

projektno. Razlogov za to je več. Vedno bolj pomemben je hiter odziv na zahteve trga, kar omogoča uspešno tekmovanje; biti prvi na tržišču je pomembna konkurenčna prednost. Drug pomemben razlog je povezan z razvojem novih proizvodov in procesov, ki zahtevajo specialna znanja. Tretji razlog je povezan s hitrim razvojem tehnologije, ki dodatno destabilizira tradicionalne strukture organiziranosti. Nenazadnje pa velika večina vršnih managerjev ne razume in nima pregleda nad aktivnostmi, ki tečejo v organizaciji, medtem, ko jim pregled nad projektom nudi ravno obratno. Za preoblikovanje iz tradicionalne strukture organiziranosti v projektno je potrebno veliko časa in tudi če vse teče kot načrtovano, so v večini primerov potrebna vsaj tri leta. Velika večina organizacij je še vedno organizirana funkcijsko. Kadar se v taki organizaciji lotijo projektov, ima to tako dobre kot slabe plati. *Prednosti* izhajajo iz naslednjih dejstev: fleksibilnost pri sestavi projektnega tima je velika, uporabimo lahko vse specialiste, ki so v posameznih funkcijah organizacije, s tem povečamo kreativnost in sinergistično delovanje pri iskanju razrešitev, hkrati pa lahko isti ljudje delujejo v več projektih. *Slabost* pa predstavlja dejstvo, da ljudje, ki v projektu delajo, običajno opravljajo tudi svoje tekoče delo, kar pomeni zanje dodaten napor in slabo motivacijo za delo. Za svoje delo so odgovorni tako vodji projekta kot vodji funkcije, hkrati pa vodjo projekta običajno imenuje vršni manager, kar pomeni, da nima polne odgovornosti nad projektom, ker ne more odločati o vsem (Meredith in Mantel Jr. 2000, 139-144).

Prava projektna organiziranost ima projekte organizirane kot samostojne poslovne / profitne enote, kar pomeni, da ima manager projekta popolno avtoriteto nad projektom, vsi člani tima pa so mu direktno odgovorni. Projektne tim na ta način lahko razvije zelo specifična znanja, večja je pripadnost članov timu, motivacija je visoka, komunikacija je učinkovitejša. Projektne organiziranost je enostavna in fleksibilna, po drugi strani pa je taka organiziranost lahko zelo draga zaradi angažiranosti drage tehnologije in specialistov. Projektne tim lahko razvije tako imenovano bolezen »projectitis«, ki se odraža v popačenem odnosu tima do svojih »nasprotnikov«, namesto do tekmovanja prihaja do sovražnosti, pojavi se tudi frustracija, povezana z zaključkom projekta, v smislu, kako in kaj bodo delali, ko bo projekt zaključen (Meredith in Mantel Jr. 2000).

Matrična organiziranost združuje funkcijsko in projektne organiziranost in se na ta način skuša izogniti določenim slabostim obeh vrst organiziranosti. Predstavlja kombinacijo, v kateri lahko prevladuje projektne ali funkcijske oblike organiziranosti. Projekt vodi manager projekta, ki projektne tim oblikuje iz posameznikov, ki prihajajo iz različnih funkcij organizacije in so dodeljeni projektu za polni ali delni čas, vendar on odloča kaj bodo delali, medtem, ko funkcijski manager samo določi, katerega od zaposlenih bo dodelil v projekt in kakšno tehnologijo bo uporabil. Slaba stran je, da so člani tima odgovorni tako funkcijskemu kot projektne vodji. Manager projekta je

odgovoren samo vršnemu managementu, vendar pa lahko prihaja do konfliktov med njim in vodjo posamezne funkcije ter drugimi projektnimi vodji.

Obstaja tudi mešana struktura organiziranosti, ki v obstoječo strukturo vključuje projekt kot neke vrste oddelek, ki pomaga voditi vse projekte, kar se bistveno ne razlikuje od matrične organiziranosti, vendar pa se uporablja predvsem v organizacijah, kjer so projekti majhni in matrična organiziranost ne bi bila primerna.

2.3 Projekt kot proces, s katerim dosegamo cilje

2.3.1 Opredelitev cilja projekta

Vsak projekt ima natančno opredeljen cilj, ki je za konkreten projekt edinstven. Lahko rečemo, da brez opredeljenega cilja ni projekta. Da dosežemo končni cilj projekta, je potrebno v samem procesu izvajanja doseči veliko posamičnih ciljev, ki so med seboj povezani in si med seboj lahko tudi nasprotujejo, ter privedejo do končnega cilja. Posamezne cilje projekta dosežemo z izvajanjem različnih aktivnosti, ki si sledijo v logičnem zaporedju in skupaj s cilji predstavljajo tehnologijo izvedbe projekta, ki je osnova za izdelavo potrebnih planov projekta. Tehnologija projekta pomembno vpliva na uspešnost projekta, ki je odvisna od časa, stroškov in kakovosti končnega izida projekta.

Cilje projekta lahko delimo na:

- cilje izida, ki se osredinjajo na predmet projekta, kot so npr. kemične naprave, lastnosti izdelkov, nov trg, ipd.,
- cilje poteka, ki se osredinjajo na potek in odvijanje projekta, kot npr. upoštevanje rokov, stroškov, vključitev določenih dobaviteljev, ipd.,
- cilje uporabnosti, ki se osredinjajo na poznejše izkoristke projekta, kot npr. zadovoljstvo uporabnikov, transakcijski časi (Moetzel 2006 v Hauc 2007, 31-32).

Med izvajanjem projekta je potrebna dinamična kontrola doseganja ciljev. Kontrola je osredotočena na primerjavo med zastavljenimi cilji, ki smo jih predvideli ob zagonu projekta in cilji, ki jih dosegamo med izvajanjem. Pri tem sprejemamo odločitve o sprejemanju novih ciljev oziroma izločanju nekaterih, ki niso več potrebni ali jih ne moremo uresničiti. Posameznim ciljem projekta, ki pripeljejo do končnega cilja, lahko rečemo tudi mejniki projekta, saj predstavljajo planirane izide, ki jih je potrebno doseči, če želimo, da bo projekt uspešno končan. Gre za odločitvene dogodke, ki vplivajo na nadaljnjo izvedbo projekta in jo lahko tudi v celoti spremenijo, če izidi niso bili doseženi (Hauc 2007, 32)

Hauc (2007, 32-34) projekte deli tudi glede na doseganje končnih izidov, ki jih dosežemo z uresničenjem cilja projekta. Končne izide projekta lahko delimo na:

- neposredne ekonomske izide,
- posredne ekonomske izide,
- druge izide.

Neposredne končne izide dosežemo takrat, ko končni cilj projekta oziroma izid projekta ustvarja novo vrednost. Za izvedbo projekta so bila potrebna določena finančna sredstva in viri, ki pa se po končanju projekta oziroma njegovi uporabi, vračajo z ustvarjanjem prihodka oziroma dobička. Taki projekti so npr. projekti razvoja novega izdelka oziroma storitve, osvajanje novih trgov, gradnja novih proizvodnih obratov itd. Posredne ekonomske izide projektov dosežemo takrat, ko se finančna sredstva, ki smo jih v projekt vložili, pri uporabi projekta ne vračajo, ne ustvarjajo prihodkov in dobička, temveč vplivajo na večjo učinkovitost in s tem izboljšajo ekonomiko poslovanja organizacije. Taki projekti so lahko gradnja IK sistemov, projekti kakovosti, kadrovske projekti in podobno. Kadar gre za projekte človekoljubnih organizacij, civilne družbe, projekte v kulturi, šolstvu, na področju varovanja naravnega okolja in podobno, ne moremo govoriti niti o posrednih niti o neposrednih ekonomskih izidih, ampak govorimo o drugih projektnih izidih. Tudi za te projekte so potrebna finančna in druga sredstva, ki omogočajo izvedbo projekta in s tem uresničitev zadanega cilja, ki bi ga lahko opredelili kot javno dobro (Hauc 2007, prav tam).

Da je projekt uspešen, govorimo takrat, ko doseže zastavljeni cilj ali nepridobitni smoter. Pri tem je potrebno upoštevati, da imajo lahko udeleženci v projektu pomemben vpliv na uspešnost oziroma izid projekta. Udeležence v projektu predstavljajo tako posamezniki kot organizacije, ki so aktivno udeležene v projektu. Management projekta naj bi v čim večji meri prepoznal vse udeležence ter znal obvladovati njihova pričakovanja in zahteve, ki si velikokrat nasprotujejo. Vpliv udeležencev na projekt je lahko pozitiven ali negativen. Pozitivni udeleženci so tisti, ki imajo od izidov projekta koristi, negativni udeleženci pa v izidih vidijo negativne posledice. Pogosto so negativni udeleženci spregledani s strani projektnega tima, kar lahko pomeni tveganje za uspešen zaključek projekta (PMBOK 2004, 24-25).

2.3.2 Udeleženci v projektu

PMBOK (A Guide to the Project Management Body of Knowledge) kot ključne udeležence v vsakem projektu navaja (2004, 26): managerja projektov, naročnika oziroma uporabnika, izvajalsko organizacijo, člane projektnega tima, management projekta, sponzorje, vplivneže in projektno pisarno. Manager projektov je odgovoren za obvladovanje projekta. Naročnik oziroma uporabnik je oseba ali organizacija, ki bo uporabljala izid projekta, lahko obstaja tudi več nivojev uporabnikov kot je to v primeru novega zdravila, ko so uporabniki tako zdravniki, ki ga predpisujejo, pacienti, ki ga uporabljajo in zavarovalnice kot plačniki. Izvajalska organizacija je podjetje ali

organizacija, katere zaposleni so vključeni v izvajalski proces projekta. Člani projektnega teama so skupina, ki izvaja delo na projektu. Management projekta predstavljajo člani projektnega teama, ki so vključeni v aktivnosti obvladovanja projekta. Sponzorje predstavlja oseba ali skupina, ki zagotavlja finančna sredstva za projekt. Vplivneže predstavljajo ljudje ali skupine, ki niso neposredno povezani z uporabo izidov projekta, vendar lahko pozitivno ali negativno vplivajo na potek projekta. Projektne pisarna lahko vpliva na izid projekta, če je prisotna v izvajalski organizaciji in ima tako neposreden vpliv na izid projekta.

2.3.3 Projekt in strategija razvoja organizacije

Vsaka organizacija ima svoj življenjski cikel. Po ustanovitvi s svojim delovanjem zagotavlja primeren poslovni izid, s katerim si zagotovi nadaljnjo rast in razvoj. Če ne spremlja sprememb v družbenem okolju in v sami organizaciji, ne prilagaja svojega poslovanja spremembam, lahko po določenem času rast prične upadati in če padanja ne zaustavi, lahko organizacija propade. Obstajajo organizacije, ki stalno rastejo in se razvijajo, kar pomeni, da imajo prave strategije rasti in razvoja, ki jim omogočajo hiter odziv in prilagajanje spremembam ter s tem preživetje na dolgi rok. Eden od načinov izvajanja strategij organizacij je tudi izvajanje projektov rasti in razvoja. Pravilne strategije in pravilno izbrani in izvedeni projekti preprečijo upadanje rasti, to pomeni, da obstoj organizacije ni vprašljiv. Opazovanje življenjskega cikla organizacije nam omogoča spremljanje kazalnikov rasti in razvoja, hkrati pa nam ti kazalniki omogočajo tudi primerjavo s konkurenti. Kazalniki rasti so lahko: ustvarjen prihodek, dobiček, finančna sredstva, ki jih lahko vlagamo v razvoj, ustvarjen prihodek in dobiček na zaposlenega, ustvarjena dodana vrednost na zaposlenega, tržni delež itd. Kazalniki razvoja pa so: raven znanja in sposobnosti, sposobni kadri, organiziranost, informatiziranost, inventivnost, podjetnost, organizacijska kultura, visoka kakovost ob nizkih stroških in v kratkem času ipd. (Hauc 2007, 118-122).

Za doseganje rasti naj bi organizacija izvajala projekte rasti, kot so na primer: projekte uvajanja novih proizvodov, tehnologij, osvajanja trgov, zniževanja stroškov, investicijske projekte itd. Projekti, ki omogočajo razvoj pa so: projekti razvoja kadrov, projekti usposabljanja, informatizacije poslovanja, kakovosti, povečevanja razpoznavnosti ipd.

Primeren čas za oblikovanje strategij, ki preprečujejo poslovne in strateške krize je v fazi rasti in na začetku faze upadanja, kasneje je uspešnost strategij zelo vprašljiva, ker se organizacija znajde pred ogromno problemi, ki jih mora razreševati. Ker se tako poslovne kot strateške krize razrešujejo tudi s pomočjo projektov, imajo ti pomembno vlogo, kar daje tudi večji pomen managementu projektov, ki lahko pomembno vpliva na razvoj in obstoj organizacij. Nenazadnje tudi nepridobitne organizacije lahko zaidejo v poslovne in strateške krize in tudi zanje veljajo navedena dejstva (Hauc 2007, 124-126).

Proces, ki strategije pretvori v projekte ima naslednje faze: prvo fazo predstavlja določitev strategije, ki je običajno predstavljena v strateškem razvojnem programu, sledi pretvorba strategije v projekt. Projekt ima tako svojo vhodno projektno strategijo, ki ji sledi priprava zagona projekta, izvedba projekta in uporaba projekta. Na primer strategijo razvoja novega izdelka uresničimo s projektom razvoja novega izdelka, nov izdelek je tako končni produkt strategije, ki nastane, ko je projekt s katerim uresničimo strategijo zaključen. Proces od sprejema strateške odločitve, ki mora biti podprta z analizami in raziskavami, do odločitve o zagonu projekta mora biti čim krajši. Hiter odziv predstavlja v dinamičnem okolju, pomembno konkurenčno prednost in večjo uspešnost (Hauc 2007, 129-133).

2.3.4 Tehnologija projekta

Projekt je uspešen takrat, ko je dosežen cilj projekta v predvidenem času, s predvidenimi stroški oziroma v okviru proračuna, ki je bil na voljo in v pričakovani kakovosti, ki zadovoljuje naročnika. Uspešnost projekta je v veliki meri odvisna od skrbnega načrtovanja. Več časa, ki ga namenimo za planiranje projekta, pomeni manj porabljenega časa za izvajanje. S planiranjem določimo, katere aktivnosti morajo biti opravljene, kdaj morajo biti opravljene in kakšni viri oziroma sredstva bodo potrebna za izvedbo aktivnosti. Ko določamo aktivnosti, ki jih je potrebno opraviti in njihovo medsebojno odvisnost, govorimo o tehnologiji izvedbe projekta. Pri tem si lahko pomagamo z grafično metodo retrogradne členitve projekta, ki jo kratko imenujemo WBS (Work Breakdown Structure). WBS hierarhično razčleni cilj projekta na posamezne aktivnosti, ki se lahko členijo naprej na nižje nivoje. Aktivnost pri tem pomeni del/kos dela, ki ga je potrebno opraviti. Posamezna aktivnost se lahko členi naprej na posamezne naloge, ki se lahko imenujejo tudi delovni paket. Nižji nivoji aktivnosti so podrejeni višjim nivojem, kar pomeni, da zaključene podrejene naloge posamezne aktivnosti z vidika višjega nivoja pomenijo zaključek te aktivnosti. WBS se označuje z nivoji, pri tem je število nivojev odvisno od kompleksnosti projekta. Običajno se za členitev uporablja tri do šest nivojev. Nivo 0 predstavlja cilj projekta, nivo 1 predstavlja členitev cilja na posamezne aktivnosti, nivo 2 predstavlja členitev posamezne aktivnosti naprej na posamezne naloge itd. Posamezne aktivnosti oziroma naloge so tudi številčno označene. WBS omogoča managerju projekta in projektneemu teamu vizualizacijo dela, ki ga je potrebno opraviti, pregled nad tem, kako so posamezne aktivnosti med seboj povezane in odvisne, omogoča planiranje časa, sredstev, virov in omogoča poročanje trenutnega statusa projekta, katere aktivnosti so zaključene, katere so v teku itd. WBS se razvije za vsak projekt posebej glede na zahteve projekta, zato ne obstaja univerzalni WBS, managerju projekta pa daje možnost, da ga ponovno uporabi pri naslednjih projektih, vendar s prilagoditvami. Odgovornost za posamezne aktivnosti lahko prikažemo v tabeli odgovornosti, kar

managerju projekta omogoča, da ima nadzor nad tem, kdo o čem odloča in komu poroča. WBS običajno spremlja tudi dokument, ki se imenuje slovar WBS in se prikaže kot tekst v obliki seznama posameznih aktivnosti in nalog, ki povzema grafično členitev projekta in vsako nalogo oziroma aktivnost vsebinsko podrobneje opisuje (Schwalbe 2006, 103-108).

SOW (Statement of Work) predstavlja razvoj dejavnosti za vsako nalogo in podrobneje členi posamezne naloge za aktivnosti iz WBS-a. Prikazan je v obliki tabele in vsebuje naslednje elemente: referenčno oznako naloge, zgoščen opis zahtev, ime skrbnika naloge, ključne dobavitelje, roke za dobavo, nadrejene in podrejene naloge, stroške in njihove sestavine, oceno tveganja, merjenje uspešnosti, poročanje (Markič 2005).

Ko so aktivnosti in naloge določene, jih je potrebno tudi časovno opredeliti, saj mora biti projekt končan v predvidenem času. Pri časovnem planiranju aktivnosti je ena od najbolj razširjenih in preglednih metod uporaba Ganttovega diagrama. Ta združuje aktivnosti in njihov časovni okvir tako, da prikazuje začetek in konec vsake posamezne aktivnosti z vodoravno črto. Dolžina črte prikazuje ocenjen oziroma predviden čas trajanja aktivnosti. Ganttov diagram omogoča vizualen prikaz povezanosti različnih aktivnosti med seboj in hkrati daje managerju možnost, da nadzoruje napredek aktivnosti glede na predviden plan. Zaradi preglednosti, enostavnosti in razumljivosti je Ganttov diagram tudi sestavni del programskih orodij kot je na primer Microsoftov Project. Dobro časovno načrtovanje aktivnosti vpliva tudi na dobro načrtovanje nabave izdelkov in storitev ter načrtovanje porabe sredstev in virov (Burke 1999, 142-155).

2.3.5 Oblikovanje projektnega teama

Področje, ki ga je poleg drugih potrebno obvladovati in ima prav tako pomembno vlogo pri uspešnosti projekta, je področje managementa človeških virov ali kot navajajo v PMBOK Guide, (2004, 199) Project Human Resources Management. Gre za obvladovanje procesov organiziranja in vodenja projektnega teama.

Projektne team sestavljajo člani, ki so jim bile dodeljene določene vloge in odgovornost za dokončanje projekta, običajno pa so člani teama vključeni tudi v procese načrtovanja in odločanja. Prednost zgodnjega vključevanja članov teama v procese načrtovanja je, da izkoristi njihove izkušnje in znanje, zaradi česar se njihova pripadnost teamu in projektu poveča, planiranje pa je zaradi tega boljše in temeljitejše in ga kasneje ni potrebno preveč spreminjati. Pri velikih projektih se znotraj projektnega teama oblikuje tudi projektne management team, katerega odgovornosti so usmerjene predvsem na procese planiranja, kontroliranja in zaključevanja projekta. Imenuje se izvršilni ali vodstveni team. Pri malih projektih se odgovornosti porazdelijo med vse člane teama ali pa je edini, ki je odgovoren, manager projekta (PMBOK 2004, prav tam).

Management človeških virov v projektu obsega procese načrtovanja, pridobivanja, razvijanja in vodenja članov projektnega teama.

Pri načrtovanju projektnega teama in potrebnih človeških virov za izvedbo projekta se osredotočimo predvsem na naslednje elemente: kakšna bo vloga članov teama, kakšna bo njihova odgovornost, komu bodo poročali, kakšni bodo medsebojni odnosi, ali bodo člani iz organizacije, ki projekt izvaja, ali bodo člani zunanji. Za osebje, ki ga bomo potrebovali pri izvajanju projekta, naredimo načrt, kdaj in kako ga bomo pridobili, kakšne sposobnosti morajo imeti, kako bomo urejali medsebojne sporazume in vprašanja glede varnosti, kako jih bomo nagradili, itd. Pri načrtovanju teamov si pomagamo z grafičnimi organizacijskimi tabelami, iz katerih je razvidna hierarhija oziroma medsebojni odnosi med člani, z odgovornostnimi tabelami, imenovanimi tudi RACI tabele (Responsible, Accountable, to be Consulted, to be Informed) (PMBOK 2004, 205). Iz njih se lahko razberejo vloge posameznikov, kdo je odgovoren za posamezno aktivnost, kdo jo mora izvesti, s kom se posvetujemo glede določene aktivnosti in kdo mora biti obveščen o posamezni aktivnosti. Pri načrtovanju osebja oziroma izvajalcev pa si pomagamo s histogrami, ki časovno prikazujejo koliko delovnih ur in kdaj bodo potrebne za izvajanje določenih aktivnosti na projektu.

Pri oblikovanju projektnega teama ima praviloma glavno besedo manager projekta oziroma projektne management team. Člani projektnega teama lahko prihajajo iz organizacije, ki izvaja projekt, lahko pa jih tudi najamemo. Pri tem so pomembni naslednji dejavniki: kdo in kdaj je na voljo, kakšne zmožnosti poseduje, kakšne izkušnje že ima, ali ga zanima sodelovanje na projektu, kakšno bo njegovo plačilo, še posebno v primeru, če ga je potrebno najeti. Včasih so člani teama določeni že vnaprej, kar velja v primeru, ko je projekt odvisen od posebnega strokovnega znanja ali sposobnosti določene osebe. Člane teama pridobimo tudi s pomočjo pogajanj s funkcijskimi managerji, kar nam zagotovi, da dobimo primerno in kompetentno osebo, ki bo lahko opravila svoje delo do predvidenega zaključka projekta. S pogajanjem skušamo pridobiti člana, ki je že član teama v drugem projektu, ki je trenutno v teku. Če v organizaciji ni primernih ljudi, lahko člane teama z ustreznimi znanji in veščinami tudi najamemo. Razvoj IK tehnologije omogoča oblikovanje virtualnih teamov, katerih člani so lahko fizično zelo oddaljeni, njihovo delo na projektu pa poteka s pomočjo videokonferenc in elektronske pošte ter drugih možnosti komunikacije na daljavo. Razvijanje projektnega teama povečuje zmožnosti in medsebojno delovanje članov teama, s tem pa se poveča uspešnost projekta. Z razvijanjem teama izboljšujemo večino članov in povečujemo njihovo sposobnost pri izvajanju aktivnosti projekta hkrati pa gradimo zaupanje in občutek povezanosti med člani teama, posledica tega je povečana produktivnost teamskega dela. Učinkovito teamsko delo vključuje pomoč med člani, kadar delo ni enakomerno porazdeljeno, komuniciranje, ki odgovarja individualnim značilnostim, delitev informacij in virov. Razvoj projektnega teama dosežemo lahko na različne

načine; s poznavanjem veščin splošnega managementa, predvsem s poudarkom na „mehkih“ veščinah, kar zmanjšuje probleme in povečuje sodelovanje v teamu. Drug način je učenje, ki povečuje sposobnosti članov teama in je lahko formalno ali neformalno, poteka pa lahko v učilnici ali pa pri opravljanju dela na projektu s pomočjo mentorja ali pod vodstvom drugega člana. Drugi načini so lahko: izgrajevanje teama (Team-Building Activities), ki izboljšuje medosebne odnose, določitev temeljnih pravil, ki natančno opredeljujejo primerno vedenje članov teama, ter priznanja in nagrade, ki nagrajuje zaželeno vedenje (PMBOK 2004, 209-214).

2.3.6 Vodenje projektov

Vodenje projektnega teama vključuje spremljanje delovanja posameznih članov, zagotavljanje povratnih informacij, razreševanje zadev in koordiniranje sprememb z namenom, da se izboljša izid projekta. Vodja spremlja vedenje članov, obvladuje konflikte, razrešuje probleme in ocenjuje delo članov. Obvladovanje projektnega teama je težje v primeru, ko so člani teama odgovorni tako vodji projekta kot funkcijskemu vodji, saj načelo vodenja pravi, da naj podrejeni odgovarja samo enemu vodji oziroma nadrejenemu. Dvojna odgovornost predstavlja kritičen element uspešnosti projekta, na splošno pa velja, da je odgovornost za projekt v rokah projektnega vodje (PMBOK 2004, 215).

Za uspešno vodenje projektov je poleg izvršilnih (izvedbenih) veščin in tehničnega znanja zelo pomemben tudi stil vodenja. Ta predvsem vpliva na moralo in produktivnost članov teama, kar neposredno vpliva tudi na uspešnost organizacije. Stil vodenja lahko v grobem delimo na avtokratsko in demokratično vodenje. Med obema skrajnostma obstaja več nians tako avtokratskega kot demokratičnega vodenja. Stil vodenja, ki ga manager projekta uporablja, je lahko odvisen tako od članov teama, s katerimi sodeluje, kot od vrste odločitve, ki jo je potrebno sprejeti in od njene trenutne pomembnosti. Literatura navaja šest različnih stopenj vodenja v razponu od avtokratskega do demokratičnega stila (Burke 1999, 277-278).

Za *avtokratski stil* vodenja je značilno, da vodja razrešuje probleme in odloča sam na osnovi informacij, ki so mu trenutno na voljo; med njim in teamom praktično ni komunikacije. Naslednjo stopnjo avtokratskega stila vodenja predstavlja način, ko vodja pridobi informacije od svojih podrejenih in na njihovi osnovi sam odloči o razrešitvi problema. Posvetovalno avtokratski stil vodenja predstavljata dva načina; prvi je, da vodja deli problem s podrejenimi individualno, zbere njihove ideje in predloge in na tej osnovi sprejme odločitev sam, pri drugem načinu pa deli problem s podrejenimi v skupini, nato pa zopet sam sprejme odločitev. O *demokratičnem stilu* vodenja govorimo takrat, kadar vodja deli problem s podrejenimi v skupini, nato pa skupaj sprejmejo odločitev tako, kot predlaga večina članov. Stil vodenja *Laissez-Faire* pa problem prepusti teamu, ki tudi teamsko sprejme odločitev; govorimo o politiki nevmešavanja.

Vodja lahko uporablja vse omenjene stile vodenja, katerega bo uporabil, pa je odvisno predvsem od trenutnih okoliščin. Vodja projekta naj bi delegiral vpliv tudi članom teama; s tem bo sam postal član teama, drugi člani pa bodo pridobili več vodilne vloge. Na ta način spodbudi člane teama k sodelovanju pri razreševanju problemov, hkrati pa člani sprejmejo tudi soodgovornost za doseganje ciljev projekta. Na ta način se bo povečala tudi njihova zavezanost projektu in bolj ga bodo vzeli za svojega. Z delegiranjem lahko vodja projekta izboljša učinkovitost teama, razvija njihove zmožnosti in hkrati prispeva k rasti organizacije. Delegiranje ne zmanjša odgovornosti projektne vodje, saj ta ni prenosljiva; še vedno ostane edini, ki je za projekt odgovoren navzven oziroma navzgor (Burke 1999, prav tam).

V vseh projektih zaradi neprestanih sprememb prihaja do konfliktov, zato je zelo pomembno, da vodja projekta prepozna njihove vzroke. Ti so lahko: slaba komunikacija, sovražnost in ljubosumnost znotraj teama, medosebna trenja, povečanje pritiska pravil in predpisov, nizka morala kot posledica frustracij in neučinkovitosti. Najboljši način razreševanja konfliktov je iskanje razrešitve, ki zadovolji obe vpleteni strani, govorimo o doseganju kompromisa. Drug učinkovit način razreševanja konfliktov je, da se ga lotimo kot problema, za katerega poiščemo razumne argumente in možne alternative razrešitve. V teamih, kjer dajejo prednost odkritosti oziroma odprtosti, je najboljši način razreševanja konfliktov soočenje različnih pogledov na sestankih teama (Burke 1999, 285).

Naloga vodje teama je, da vpliva na pogoje dela tako, da to spodbuja in motivira člane k doseganju cilja projekta. Pri motiviranju mu je v pomoč poznavanje Maslowe hierarhije potreb in motivacijskega ciklusa. Kadar neka potreba ni zadovoljena, se v človeku vzbudi napetost, ta sproži ustrezne aktivnosti oziroma vedenje, s katerim se zadovolji potrebo ter s tem odstrani napetost. Predvsem je pomembna človeška potreba po rasti in razvoju (samouresničenju), ki daje občutek zadovoljstva in veselja. Kot pomemben element motivacije zato nastopajo napredovanje, priložnosti za razvijanje kariere, zanimivo delo, primerna odgovornost in podobno (Burke 1999, 280-283).

3 EMPIRIČNI DEL

3.1 Opis zavoda in strukture organiziranosti

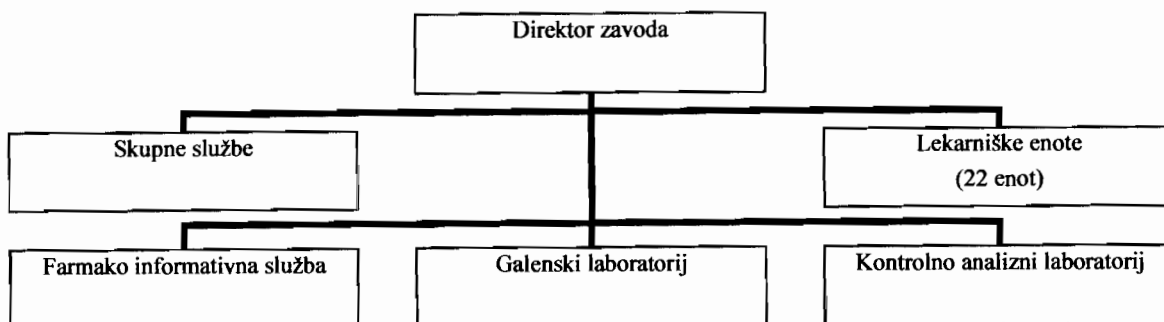
Gorenjske lekarne so javni zavod, ki opravlja lekarniško dejavnost, proizvaja farmacevtske preparate in opravlja druge zdravstvene dejavnosti na celotnem območju Gorenjske. Svojo dejavnost opravlja v 22 lekarniških enotah oziroma podružnicah, poleg teh, so v zavodu tudi Galenski laboratorij, Kontrolno analizni laboratorij ter Farmako informativna služba.

Kadrovska struktura po številu zaposlenih v decembru 2007 je bila naslednja:

- magister farmacije: 76,
- inženir farmacije: 2,
- farmacevtski tehnik: 47,
- ekonomist: 2,
- informatik: 2,
- pravnik: 1,
- ekonomski tehnik: 3,
- poslovni sekretar: 1,
- pripravnik: 3;
- lekarniške delavke: 9;
- skupaj s pripravniki: 146 zaposlenih (Gorenjske lekarne 2007, Evidenca o zasedenosti delovnih mest).

Ustanovitelji javnega zavoda Gorenjske lekarne so občine: Kranj, Škofja Loka, Radovljica, Trzič in Jesenice. Po letu 1998 pa je na gorenjskem nastalo več novih občin, ki so kot pravne naslednice tako postale ustanoviteljice zavoda. Zavod upravlja svet zavoda, ki ga sestavljajo predstavniki občin ustanoviteljic, predstavniki delavcev zavoda in predstavniki uporabnikov. Struktura organiziranosti zavoda je prikazana v sliki 3.1.

Slika 3.1 Struktura organiziranosti zavoda



Vir: Gorenjske lekarnice 2008, Pravilnik o organizaciji in sistemizaciji delovnih mest, 6.

3.2 Opis galenskega laboratorija

Galenski laboratorij je proizvodna enota Gorenjskih lekarn in od leta 1996 deluje v novih prostorih, ki se nahajajo v prvem nadstropju prenovljene stavbe lekarnice Kranj. Izdeluje galenske izdelke oziroma zdravila, katerih sestavine so predvsem naravnega izvora, poleg teh pa tudi izdelke za nego in ohranjanje zdravja, vseh skupaj je preko 200 različnih izdelkov. Galenske izdelke proizvaja v različnih farmacevtskih oblikah (www.gor-lek.si):

- trdne farmacevtske oblike: trde kapsule, peroralni praški, dermalni praški;
- poltrdne farmacevtske oblike: mazila, kreme, geli, svečke, vaginalne globule;
- tekoče farmacevtske oblike: peroralne kapljice, sirupi, dermalne raztopine;
- zdravilne čaje, eno in več komponentne.

Galenski laboratorij je zgrajen in opremljen v skladu z zahtevami, ki veljajo za sodobno farmacevtsko proizvodnjo. Varnost, kakovost in učinkovitost galenskih izdelkov se zagotavlja z doslednim upoštevanjem farmakopejskih predpisov, veljavne zakonodaje in načel dobre proizvodne prakse glede osebja, prostorov, opreme in dokumentacije. Pomembno vlogo pri zagotavljanju kakovosti galenskih izdelkov ima tudi Kontrolno analizni laboratorij.

3.3 Raziskava o tržnem potencialu novega galenskega izdelka

3.3.1 Uvod v raziskavo

Raziskavo o tržnem potencialu novega galenskega izdelka na slovenskem tržišču smo opravili v februarju in marcu 2008. Da bi raziskava dala čim več uporabnih podatkov in informacij za analizo in primerjavo, smo oblikovali vprašalnik ter ga naslovili na vodje galenskih laboratorijev v okviru javnih zavodov v Ljubljani,

Mariboru in Celju. Želeli smo pridobiti podatke o številu zaposlenih, letnem prometu, poslovnem izidu in o prvih petih proizvodih, s katerimi ustvarijo največ prometa. Primerjalne podatke za Zavod smo dobili neposredno iz internih virov. Za gospodarski družbi Galex in Favn smo podatke pridobili iz komercialnih zbirk IPIS in iBon. S temi podatki in informacijami smo želeli pridobiti čim boljši vpogled v poslovanje naših konkurentov in njihovo uspešnost pri prodaji izdelkov.

Na vprašalnik so se nam odzvali samo v Mariboru in nam za proizvodno enoto posredovali podatke o letnem prometu, poslovnem izidu in številu zaposlenih. Zato smo v primerjalni analizi lahko obravnavali le te vrste podatke. V Celju so nam sodelovanje obljubili, a so si nato premislili, iz Ljubljane pa odziva ni bilo. Za te zavode smo lahko uporabili le podatke in informacije, ki jih omenjeni subjekti posredujejo javnosti na svojih spletnih straneh, npr. o številu zaposlenih, o izdelkih, itd. Vrsto in število registriranih izdelkov opazovanih konkurentov smo preverili v Bazi podatkov o registriranih zdravilih, ki jo vzdržuje Javna agencija RS za zdravila in medicinske pripomočke in je dostopna samo strokovni javnosti.

Podatke o gibanju plačnega povpraševanja po farmacevtskih preparatih, kamor se uvrščajo tudi galenski izdelki, smo pridobili na Statističnem uradu RS. Galenski izdelki so zdravila, vendar se neregistrirani lahko tržijo samo v okviru zavoda in preko pogodbenih partnerjev, ki opravljajo lekarniško dejavnost kot koncesionarji. Zato smo želeli preveriti, kakšna je prodaja zdravil rastlinskega izvora, ki z registracijo pridobijo dovoljenje za prodajo na celotnem slovenskem trgu. Registracija zdravila pomeni tudi možnost oglaševanja, ki lahko poveča prodajo oziroma promet.

Izbrali smo nekaj registriranih izdelkov obravnavanih zavodov in gospodarskih družb ter veledrogerista Kemofarmacijo zaprosili za podatke o letnem prometu teh izdelkov. Iz pridobljenih podatkov smo okvirno ocenili celotno letno prodajo na slovenskem tržišču, tako po količini kot po vrednosti. Pri tem smo upoštevali, da ima Kemofarmacija po njihovih informacijah približno 40 odstotni tržni delež. Podatki o prometu najboljših petih izdelkov galenskega laboratorija Zavoda, so nam služili za primerjavo njihovega skupnega prometa, s prometom podobnih izdelkov konkurentov ter za oceno deleža prihodkov proizvodne enote v okviru celotnega Zavoda.

Zbrani in obdelani podatki in informacije predstavljajo uporabno osnovo za oblikovanje takega galenskega izdelka, ki bi imel dober potencial na celotnem slovenskem tržišču. To bi omogočilo doseganje ekonomije obsega in povečalo uspešnost proizvodne enote, s tem pa tudi poslovne izide celotnega Zavoda.

3.3.2 Izvedba raziskave

Za potrebe diplomske naloge smo tržni potencial novega galenskega izdelka na slovenskem tržišču ocenili s pomočjo podatkov, ki so na voljo preko interneta, javnih oziroma komercialnih poslovnih registrov (IPIS, iBon), ter podatkov, ki smo jih

pridobili v zavodu Gorenjske lekarne, pri drugih proizvajalcih oziroma javnih zavodih in dobaviteljih.

Raziskovali smo, kdo so konkurenti galenskemu laboratoriju, kakšni (galenski) izdelki na tržišču obstajajo, kakšno je plačno povpraševanje po njih. Na osnovi pridobljenih in analiziranih podatkov bomo skušali postaviti izhodišča za novo strategijo izdelka in trženja in nov način dela v zavodu oziroma galenskem laboratoriju.

Konkurentne galenskemu laboratoriju predstavljajo proizvajalci farmacevtskih proizvodov, ki imajo status gospodarskih družb in galenski laboratoriji drugih javnih zavodov v Sloveniji. To so na primer Favn d.o.o. in Galex d.d, ter galenski laboratoriji naslednjih javnih zavodov: Lekarna Ljubljana, Mariborske lekarne, Celjske lekarne, pa tudi drugi, vendar se bomo v nalogi omejili na omenjene, ker so po velikosti najbolj pomembni in primerljivi, drugi so manjši tudi od gorenjskega. Značilnost galenskih laboratorijev v okviru zavoda je, da so to proizvodne enote, ki s svojimi izdelki oskrbujejo predvsem druge enote - lekarne javnega zavoda.

Tabela 3.1 Pregledna tabela po proizvajalcih oziroma galenskih laboratorijih

Proizvajalec	Status	Število zaposl.	Skupni prihodki 2006 v 000 €	Skupni prihodki na zaposl. v 000 €	Poslovni izid 2006 v 000 €	Število prebiv. regije v 000	Prodaja na prebiv. v €
Favn	d. o. o.	5	386	77	31.752	-	-
Galex	d. d.	30	12.177	43	395.961	-	-
Gorenjske lekarne / GAL	j. z.	13	584	45	-143.307	196	2,98
Mariborske lekarne / GAL	j. z.	25	1.322	53	-129.627	311	4,25
Lekarna Ljubljana / GAL	j. z.	28	2.196*	78*	**	488	4,50*
Celjske lekarne / GAL	j. z.	8	762*	95*	**	254	3,00*
SKUPAJ			17.427*				
Delež Gorenjskih lek./GAL			3,35*				

*Okvirne ocene, podrobneje pojasnjene v tekstu.

**Podatka nismo mogli pridobiti.

Legenda: zaposl. – zaposleni, na zaposlenega; prebiv. – prebivalcev, na prebivalca

Viri: Gorenjske lekarne 2008; iBon 2007; IPIS 2007; Mariborske lekarne 2008; Statistični urad RS 2008.

Podatke o številu zaposlenih in celotnih prihodkih gospodarskih družb smo dobili iz komercialne zbirke IPIS / iBon, kjer so ti podatki javno dostopni. V primeru galenskih

laboratorijev, ki poslujejo znotraj javnih zavodov teh podatkov 'na trgu' oziroma v javni rabi ni, zato smo zanje zaprosili vodje teh enot oziroma vodstvo zavodov. V Gorenjskih lekarnah smo že v začetku dela dobili od vodstva dovoljenje za uporabo podatkov, prav tako so nam jih prijazno in takoj zaupali tudi v Mariborskih lekarnah. Nato je nastal problem z odzivnostjo, ki ga lahko pripisujemo dejstvu, da galenski laboratoriji v okviru javnih lekarniških zavodov praviloma poslujejo z (notranjo / interno) izgubo in ne želijo posredovati tovrstnih informacij javnosti. Verodostojnih pisnih podatkov iz Ljubljane in Celja zato nismo dobili, le nekaj informacij v razgovorih po telefonu. Zato smo iz obstoječih podatkov, predvsem iz primerjav med številom prebivalcev v posamezni regiji in celotnim prihodkom galenskih laboratorijev, ki oskrbujejo posamezno regijo (Gorenjske lekarne za Gorenjsko, Mariborske lekarne za Podravske), ter podatki o številu zaposlenih, na grobo ocenili skupni volumen prihodkov od prodaje za vso Slovenijo in delež Galenskega laboratorija Gorenjskih lekarn v tem okviru. Ne gre torej za točne podatke, ampak za okvirno oceno, ki lahko priča le o redu velikosti posamezne vrednosti. Za namene naloge bodo te ocene zadostovale.

Galenski izdelki so opredeljeni kot zdravila, tudi če niso registrirani; vendar se po veljavni zakonodaji v tem primeru smejo tržiti samo v lekarnah. Delimo jih na polizdelke, ki se uporabljajo za pripravo in izdelavo tako imenovanih magistralnih pripravkov in gotove izdelke, ki se tržijo v lekarniških enotah zavoda. Tržijo se lahko tudi v drugih lekarnah po Sloveniji, če je razmerje med javnim zavodom in (na primer) zasebno lekarno s koncesijo pogodbeno urejeno. Omejitvi se lahko izognemo, če galenski izdelek registriramo kot zdravilo, zdravilo rastlinskega izvora ali prehransko dopolnilo, kar omogoča trženje na celotnem slovenskem tržišču. Pri tem moramo omeniti, da se registrirana zdravila rastlinskega izvora lahko prodajajo tudi v specializiranih trgovinah, ki jih je v Sloveniji veliko. Postopek registracije zahteva pripravo obsežne dokumentacije, ki jo je potrebno predložiti Uradu za zdravila. Finančna plat registracije zdravila ali zdravila rastlinskega izvora ni zanemarljiva, po določenem času pa jo je potrebno obnoviti. Nekateri galenski laboratoriji imajo registrirana tako klasična sintezna zdravila kot zdravila rastlinskega izvora, vendar oboje le v manjšem obsegu.

Tabela 3.2 Preglednica izdelkov po konkurentih in območju prodaje

Proizvajalec	Število vseh izdelkov (približno)	Od tega registrirani	Območje prodaje	Število prebivalcev regije
Lekarna Ljubljana / GAL	150	6	osrednjeslovenska regija, delno vsa Slovenija	488.364
Mariborske lekarnе / GAL	170	4	podravska regija, delno vsa Slovenija	310.743
Celjske lekarnе / GAL	150	0	savinjska regija	253.574
Favn d.o.o.	50	0	vsa Slovenija	-
Galex d.d.	120	19	pomurska regija, delno vsa Slovenija*	120.875
Gorenjske lekarnе / GAL	200	2	gorenjska regija, delno vsa Slovenija*	195.885

*Delno vsa Slovenija - velja le za registrirana zdravila.

Vir: Statistični urad RS 2008; Javna agencija RS za zdravila in medicinske pripomočke 2008.

Iz tabele je razvidno, da imajo Gorenjske lekarnе v svojem prodajnem programu največ različnih galenskih izdelkov od vseh konkurentov, okrog 200. To glede na primerjalno velikost (majhnost) enote že samo po sebi govori o relativno majhnih serijah in posledično visokih stroških. Vsi galenski laboratoriji izdelujejo tako rekoč enake izdelke oziroma zdravila, kar pomeni, da je določen del palete izdelkov pri vseh galenskih laboratorijih enak. Taki primeri so med drugimi: mazilna podlaga hidrofilno mazilo, sirup za izkašljevanje za odrasle ali glicerinske svečke in vrsta drugih. Nekateri galenski laboratoriji pa izdelujejo (tudi) izdelke, ki jih drugi v svojem programu nimajo, vendar je takih primerov malo, tako da lahko ocenimo, da na slovenskem tržišču obstaja oziroma se prodaja približno 200-250 različnih galenskih izdelkov, ki jih proizvajajo različni galenski laboratoriji.

Plačno povpraševanje smo ugotavljali za galenske izdelke oziroma registrirana zdravila rastlinskega izvora, ki so trenutno na tržišču, iz števila prodanih izdelkov preko veledrogerije. Omejili smo se na tiste izdelke, ki jih proizvajajo konkurenčni galenski laboratoriji in podjetja, ki so jim podobna. Zanimala nas je vrsta izdelkov, količina in vrednost prodaje. Za primerjavo smo v nabor vključili tudi izdelek oziroma zdravilo rastlinskega izvora Pervivo, ki ga iz sosednje države uvaža podjetje Farmedica d.o.o.

Zanimali so nas tudi statistični podatki o porabi sredstev (denarja) za zdravila v slovenskih gospodinjstvih.

Tabela 3.3 Izdatki za zdravila in druge farmacevtske pripravke v SIT

Postavka / Leto	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2005/ 2000	Povp.* indeks	2006 **	2007 **
Povprečna poraba na gospodinjstvo / Verižni indeks	15.567	16.998	17.942	18.247	19.833	20.221	+ 29%		21.232	22.294
	-	1,09	1,05	1,02	1,09	1,02		1,05		1,05
Povprečna poraba na člana gospodinjstva / Verižni indeks	5.220	5.817	6.267	6.540	7.281	7.559	+ 44%		8.089	8.655
	-	1,11	1,08	1,04	1,11	1,04		1,07		1,07

*Povprečni indeks

**Podatki so izračunani/ocenjeni na osnovi vrednosti v obdobju 2000-2005.

Vir: Statistični urad RS 2008.

Iz gornje tabele lahko ugotovimo, da povprečna poraba sredstev (denarja) za zdravila v slovenskih gospodinjstvih od leta 2000 do leta 2005 razmeroma stabilno narašča. Povprečni indeks za gospodinjstvo je 1,05, na člana gospodinjstva pa 1,07 (oba povprečna indeksa sta na drugi decimalki zaokrožena navzdol). Iz drugega podatka, v primerjavi s prvim, lahko sklepamo le to, da se število članov povprečnega gospodinjstva v opazovanem obdobju zmanjševalo, kar pomeni, da je povprečno slovensko gospodinjstvo vedno manjše. To se ujema s splošnimi statističnimi ugotovitvami, da je vedno več družin enostarševskih in da vedno več ljudi živi samih v enočlanskem gospodinjstvu. Za namene naloge smo porabo sredstev za zdravila ekstrapolirali do leta 2007, kot pomoč za okvirno oceno tržnega volumna (plačnega povpraševanja), tako po gospodinjstvih kot na posameznega člana. Iz omenjenih podatkov lahko sklepamo, da plačno povpraševanje po zdravilih in farmacevtskih preparatih stabilno narašča.

Tabela 3.4 Prodaja zdravil rastlinskega izvora – Kemofarmacija 2007

Registrirano zdravilo rastlinskega izvora	Proizvajalec	Št. prodanih kosov v 2007 v Kemofarmaciji po oblikah zdravila	Prodaja v letu 2007 (Kemofarmacija)	
			Število kosov	Vrednost v €
Panthol	Lekarna Ljubljana	Tablete	13.459	28.225
Švedska grenčica eliksir MariGal	Mariborske lekarnе	Peroralna raztopina 250 ml	6.779	48.484
Švedska grenčica eliksir MariGal	Mariborske lekarnе	Mešanica zelišč 165 g	185	726
Švedska grenčica eliksir MariGal	Mariborske lekarnе	Mešanica zelišč 330 g	3.288	21.707
Čaj pri dojenju	Galex	Zdravilna čajna mešanica	1.994	5.536
Pervivo	uvoz	Peroralna raztopina 50 ml	4.938	4.889
Pervivo	uvoz	Peroralna raztopina 250 ml	21.193	115.714
Pervivo	uvoz	Peroralna raztopina 500 ml	4.106	42.045
Žajbeljke	Galex	Tablete	5.397	14.508
Vrednost skupaj / Kemofarmacija	Tržni delež 40 %		61.339	281.834
Povprečna vrednost izdelka iz izbranega seznama				4,6
Povprečno število/vrednost prodanih kosov			6.815	31.349
Preračun na celoten slovenski trg, (Kemofarmacija 40 % delež)			17.038	78.375

Vir: Kemofarmacija 2008.

Pri veletrgovalcu Kemofarmacija smo zaprosili za podatke o količini prodanih zdravil rastlinskega izvora različnih proizvajalcev oziroma naših konkurentov za leto 2007. Upoštevali smo dva kriterija: da je zdravilo rastlinskega izvora registrirano in da ga na slovenskem trgu izdeluje (uvaža) samo konkretni proizvajalec (uvoznik). Edina izjema je Čaj pri dojenju, za katerega na trgu obstajajo nadomestni izdelki drugih proizvajalcev, ki pa niso registrirani. Zanimalo nas je tudi, kako se na trgu odrazi prodaja substituta v primerjavi z registriranim zdravilom rastlinskega izvora Švedska grenčica eliksir MariGal. Pervivo peroralna raztopina je Bittnerjeva švedska grenčica, ki se izdeluje v Avstriji. Na trgu se je pojavila kasneje kot mariborska, ima uveljavljeno tržno znamko in je zelo dobro podprta z oglaševanjem.

Mariborske lekarnе so s svojo lastno izvedbo priljubljene švedske grenčice pod krovno tržno znamko MariGal v letu 2007 dosegle pri Kemofarmaciji prodajo dobrih 10.000 kosov (vse tri oblike zdravila), kar je razmeroma veliko v primerjavi s konkurenčnim izdelkom Pervivo (dobrih 30.000 kosov). Po številu prodanih kosov jim sledijo Panthol tablete Lekarnе Ljubljana (dobrih 13.000 kosov). Ker ima Kemofarmacija 40 % tržni delež v Sloveniji, lahko sklepamo, da je število vseh prodanih kosov zdravil iz našega seznama vsaj še enkrat večje. Iz prodanih kosov

Perviva lahko tudi sklepamo, da s spodbujanjem povpraševanja oziroma z oglaševanjem lahko dosežemo spodobno prodajo izdelka, tudi če gre za substitut.

Tabela 3.5 Promet prvih petih proizvodov 2007, Gorenjske lekarne / GAL

Izdelek	Število kosov v 2007	Vrednost prodaje v 2007 v €
1 Hladilno mazilo 450 g	3.900	31.793
2 Medicinsko oglje kapsule	10.995	22.100
3 Dokmann parodent raztopina	15.347	20.284
4 Hladilno mazilo 90 g	8.900	18.510
5 Kalcijev karbonat kapsule	2.479	16.136
Skupaj vseh pet proizvodov	41.621	108.823
Povprečen proizvod		2,62
Skupaj vsi galenski proizvodi		630.233

Vir: Gorenjske lekarne GAL 2008.

Gornja tabela prikazuje prvih pet izdelkov galenskega laboratorija Gorenjskih lekarn, s katerimi enota ustvari najvišjo vrednost prodaje (predstavljajo 17 % skupne vrednosti proizvodnje). To je relativno majhna številka. Upoštevati pa je treba, da je skupno število vseh izdelkov približno 200, kar pomeni, da pri preostalih tudi majhne serije v skupnem seštevku predstavljajo več kot 80 % prihodka. V vsakem primeru lahko sklepamo, da je mogoče zdravilo rastlinskega izvora, ki je registrirano – lahko se prodaja po vsej Sloveniji in tudi ustrezno oglašuje – prodajati v dovolj velikem letnem številu, da lahko že govorimo o prednostih ekonomije obsega. Prvih pet izdelkov galenskega laboratorija Gorenjskih lekarn v skupni vrednosti ne doseže letne prodaje enega samega izdelka, Pervivo peroralne raztopine, preko Kemofarmacije oziroma Švedska grenčica MariGal doseže s tremi oblikami zdravila 70 % prihodkov prvih petih izdelkov galenskega laboratorija Gorenjskih lekarn.

Poslovanje enote galenski laboratorij javnega zavoda Gorenjske lekarne od 2003-2007 prikazuje tabela 3.6.

Tabela 3.6 Skupni prihodek galenskega laboratorija v obdobju 2003-2007

Postavka / Leto	2003	2004	2005	2006	2007	%
Število zaposlenih	16	14	12	13	12	- 25%
Promet v €	459.561	516.794	573.893	583.725	630.233	+ 37%
Promet na zaposlenega v €	28.723	36.914	47.824	44.902	52.519	+ 83%
Poslovni izid	-186.868	-149.942	-143.924	-143.306	-154.154	-18%

Vir: Gorenjske lekarne 2008.

Število zaposlenih v enoti se je v zadnjih letih (2003-2007) zmanjšalo s 16 na 12, torej kar za 25 %. Promet se je v tem času povečal za 37 %, promet na zaposlenega v enoti pa za 83 %. Zmanjšanje števila zaposlenih je posledica odhodov zaposlenih na druga delovna mesta in upokojitev, česar zavod ni nadomeščal z novimi zaposlenimi. Zato je bilo povečanje proizvodnje in s tem prometa doseženo večinoma z večjo obremenitvijo obstoječega (preostalega) kadra, deloma pa na račun uvedbe novega izdelka s primerno razliko v ceni pa tudi povišanja cen vhodnih materialov.

Skupni prihodki javnega zavoda Gorenjske lekarne so v letu 2007 znašali 35.671.924 €, na zaposlenega pa 249.454 €, tako da znaša delež prihodkov GAL v skupnem prometu 1,8 %. Ta delež kaže, da je glede na število zaposlenih v enoti galenski laboratorij, prispevek le te k skupnemu prihodku premajhen oziroma zanemarljiv, kar bi bilo v prihodnosti nujno potrebno izboljšati.

Za primerjavo smo pridobili tudi podatke o poslovanju galenskega laboratorija Mariborskih lekarn, ki jih prikazuje tabela 3.7.

Tabela 3.7 Promet v Mariborskih lekarnah / GAL v obdobju 2002-2007

Postavka / Leto	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Število zaposlenih v GAL	25	25	25	25	25	25
Promet GAL v €	1.415.431	1.305.760	1.301.313	1.295.837	1.321.700	1.500.570
Promet /zaposlenega v €	56.617	52.230	52.052	51.833	52.868	60.023
Poslovni izid	149.013	47.614	27.853	-91.417	-129.627	-36.069

Vir: Mariborske lekarne 2008.

Iz primerjave podatkov za leto 2007 lahko vidimo, da je število zaposlenih v mariborskem galenskem laboratoriju dvakrat večje od gorenjskega, enako velja za skupni promet, promet na zaposlenega pa je približno enak. Negativni poslovni izid v letu 2007 je bistveno manjši kot v galenskem laboratoriju Gorenjskih lekarn. Regija, ki jo pokriva, je po številu prebivalcev približno 50 % večja.

3.4 Izidi raziskave

Iz obdelanih podatkov o porabi sredstev za zdravila in druge farmacevtske proizvode lahko razberemo, da plačno povpraševanje po farmacevtskih in s tem tudi po galenskih izdelkih obstaja in konstantno narašča. To dejstvo bi lahko izkoristili s primernim pristopom k oblikovanju takih galenskih izdelkov, ki bi bili zanimivi za slovensko tržišče.

Poslovni izidi posameznih galenskih laboratorijev in proizvajalcev, ki imajo status gospodarskih družb, kaže, da bi bilo negativno poslovanje galenskega laboratorija mogoče znatno popraviti oziroma izboljšati. Enega od načinov predstavlja tudi razvoj novih galenskih izdelkov z dovolj velikim obsegom proizvodnje in prodaje.

Smiselni bi bil razvoj takega galenskega izdelka, ki bi bil unikatni oziroma edinstveni na slovenskem tržišču, kar bi zagotavljalo primerno število prodanih kosov, s tem tudi ekonomijo obsega in posledično dovolj velik prihodek od prodaje. Iz primerjanja podatkov o prodaji registriranih zdravil lahko tudi sklepamo, da bi bilo izdelek potrebno registrirati kot zdravilo rastlinskega izvora, ker prodajo takega izdelka / zdravila lahko oglašujemo (s tem povečamo povpraševanje), izdelek pa lahko tržimo po celotnem slovenskem trgu, kar pomeni prodajo v vseh lekarnah in specializiranih trgovinah po Sloveniji. Posledica teh dejstev bi se morala odraziti tudi v večjem prihodku.

3.5 Priprava projekta

3.5.1 Cilj projekta

Cilj projekta je razviti nov galenski izdelek, ki bi ga tržili na vsem slovenskem tržišču. Na ta način bi lahko izboljšali poslovanje enote galenski laboratorij, tako, da bi povečali njegove prihodke, na daljši rok pa bi predvidoma lahko dosegli tudi presežek prihodkov nad odhodki. Izdelek naj bi bil biti načrtovan tako, da bo zanj obstajalo plačno povpraševanje, ki bo dovolj veliko, da bo hkrati omogočalo ekonomijo obsega. S prodajo novega galenskega izdelka naj bi dosegli najmanj 35.000 € prihodkov na leto, s stopnjo rasti 10 % na leto. Kot kriterij uspeha bi smatrali prihodke, ki bi v prvem letu prodaje izdelka ustvarili 30.000 € prihodkov. Tveganja, ki lahko obstajajo in ogrozijo uspeh projekta so: na tržišču se pojavi podoben izdelek konkurence, izdelek ni zanimiv za potrošnike, izdelek ni oblikovan pravilno in pravočasno, izdelek je neustrezno tržno podprt, spremeni se zakonodaja v zvezi z galenskimi izdelki in podobno.

3.5.2 Planiranje projekta

Namen planiranja je določiti vse potrebne aktivnosti projekta ter potreben čas za njihovo dokončanje. Ocenili bomo potreben čas, vire, sredstva in izdelali WBS ter opisali nekatere aktivnosti (SOW).

Pri planiranju se je potrebno zavedati, da dobro planiranje skrajšuje čas, ki je potreben za dokončanje projekta ter povečuje učinkovitost oziroma produktivnost do 50 %. Hkrati tudi zmanjšuje tveganja in negotovost za uspešen potek in trajanje projekta (Wysocki in McGary 2003).

Time-to-market predstavlja kritičen faktor uspešnosti pri razvoju novega izdelka, zato je še posebno pomembno skrbno pristopiti k planiranju novega izdelka. Čas uvedbe novega izdelka mora biti hitrejši od konkurence, kar pomeni tudi konkurenčno prednost organizacije.

Cilj projekta - nov galenski izdelek, definiramo kot aktivnosti, ki jih je potrebno opraviti, da dosežemo cilj projekta. Posamezne aktivnosti naprej razdelimo na posamezne naloge. Sledi določanje časovnega okvira za posamezno nalogo oziroma aktivnost, določanje sredstev, virov ter odgovornosti za posamezno nalogo. Določimo mejnike in izide posameznih nalog. Pomembno je tudi določiti kritično pot projekta, ki predstavlja tisto pot, ki traja najdlje, časovnih rezerv na njej ni, zato so tudi vse naloge na kritični poti kritične, vsako podaljšanje nalog in aktivnosti lahko podaljša rok in stroške za izvedbo celotnega projekta.

WBS se lahko prikaže grafično ali v obliki tabele oziroma seznama. WBS za nov galenski izdelek smo izdelali v obliki seznama, ki smo ga opredelili na naslednji način: cilj projekta predstavlja nov galenski izdelek, hierarhija aktivnosti oziroma različni nivoji nalog znotraj posameznih aktivnosti pa so opredeljene z oštevilčenjem posameznih nalog. WBS smo oblikovali kot idealen (teoretično utemeljen) pristop k oblikovanju novega izdelka, ki pa se lahko prilagaja glede na zahteve posameznega projekta. Aktivnosti in z njimi povezane naloge se lahko dodajajo ali izpustijo, odvisno od cilja projekta.

1. Zasnova novega izdelka
 - a. Pridobivanje idej
 - i. Brainstorming
 - ii. Informacije zaposlenih, sejem, internet
 - iii. Raziskava trga
 - iv. Izbor idej
 - b. Analiziranje idej
 - i. Poslovna analiza
 - ii. Analiza trga
 - c. Izbor ideje
2. Oblikovanje izdelka
 - a. Receptura
 - b. Tehnološki postopek
 - c. Analizni postopek

- d. Administrativni postopki
 - i. Proizvodni list
 - ii. Navodilo za uporabo
 - iii. Besedilo na embalaži
 - e. Ime izdelka
 - f. Embalaža in grafično oblikovanje
 - g. Cena izdelka
3. Priprava vzorca
- a. Nabava in priprava surovin in materiala
 - b. Izdelava vzorca
 - c. Analiza vzorca
 - d. Določanje roka uporabnosti, stabilnost
4. Tržno testiranje
- a. Oblikovanje anketnega vprašalnika
 - b. Dostava vzorcev na prodajna mesta
 - c. Zbiranje in analiziranje povratnih informacij
5. Proizvodnja serije
- a. Izdelava serije
 - b. Skladiščenje
 - c. Distribucija izdelka odjemalcem
6. Tržne aktivnosti
- a. Priprava gradiva
 - i. Prospekt, plakat
 - ii. Obvestilo za medije, odjemalce
 - b. Tržne akcije
 - i. Predstavitve po lekarnah
 - ii. Predavanja za zaposlene, društva ipd.
 - iii. Objave v tisku, radio, lokalna TV
 - iv. Obiski zunanjih odjemalcev.

Posamezne naloge v različnih aktivnostih nato podrobno opišemo. Kako podrobni bodo opisi nalog se običajno dogovorijo člani projektnega teama. Primere takega opisa naloge, ki so za namen diplomske naloge pomembni, navajamo v nadaljevanju:

Naslov projekta: Nov galenski izdelek

WBS številka: 1.a.i.

WBS naziv: Brainstorming

Opis: Za pridobivanje idej o novem izdelku oblikujemo ekipo, ki jo sestavljajo: vodja proizvodnje, specialist oblikovanja zdravil, vodja kakovosti, nekaj (2-3) zaposlenih, ki

delajo s strankami v lekarnah, vodja projekta. Ekipa se sestaja enkrat mesečno, sestanek je dolg približno eno uro (15 + 30 + 15 min). Vodja projekta vodi in usmerja sestanek. Po končanem sestanku zapiše pomembna dejstva in ideje sodelujočih. Po končanem brainstormingu sledi glasovanje o posamezni ideji. Vsak sodelujoči ima za glasovanje na voljo šest glasovalnih točk (3,2,1), ki jih po svoji presoji podeli trem najprimernejšim idejam. Prvih pet idej se uvrsti na listo za uradni izbor s strani vodstva. Zapisnik o opravljenem brainstormingu in glasovanju se pošlje vodji galenskega laboratorija in vodstvu zavoda. Strošek naloge ovrednotimo v višini 7 x 10 €, kar zneso skupaj 70 €.

Naslov projekta: Nov galenski izdelek

WBS številka: 5.a.

WBS naziv: Izdelava serije

Opis: Odločitev o uvedbi novega izdelka v proizvodnjo za vodjo proizvodnje pomeni, da uvrsti izdelavo serije novega izdelka v delovni plan proizvodnje. O sprejetem planu obvesti dotičnega delavca v proizvodnji. Pripravi vso potrebno dokumentacijo in jo posreduje v arhiv. Poskrbi, da je do začetka proizvodnje pri dobaviteljih naročen ves potreben vhodni material. Serija se izdelava po predvidenem tehnološkem postopku in s predvideno opremo. Uskladišči se po predpisih. Strošek serije je odvisen od konkretnega izdelka. Strošek dela se giblje okrog 200 €, material je ocenjen na 30 €.

Naslov projekta: Nov galenski izdelek

WBS številka: 4.a.

WBS naziv: Oblikovanje anketnega vprašalnika

Opis: Za izvedbo tržnega testiranja oblikujemo vprašalnik, ki je povezan z novim izdelkom. Sestavi ga vodja projektov v sodelovanju z zunanjim izvajalcem tržne podpore, strokovni del vprašalnika prispevata farmakoinformator in specialist oblikovanja zdravil. Anketa se dostavi skupaj z vzorci na prodajna mesta. Strošek je ovrednoten na 300 €.

Časovni potek projekta ter odgovornost posameznih članov teama za posamezne naloge smo skušali prikazati v tabeli, ki vključuje tudi mejnike posameznih aktivnosti. Čas, ki je v tabeli naveden je ocenjen oziroma predviden čas za dokončanje naloge oziroma aktivnosti.

Tabela 3.8 Načrt projekta

Aktivnost /Mejnik	Naloga	Tr/d*	Tr/d/M**	Odgovorna oseba
Zasnova izdelka				Projektni vodja
	Pridobivanje idej	7,0		Skupina za brainstorming
	Analiziranje idej	1,0		Vodstvo, vodja projekta
	Izbor ideje	0,5		Vodstvo, vodja projekta
Oblikovanje				Specialist
	Receptura	2,0		Specialist
	Tehnološki postopek	0,5		Specialist
	Analizni postopek	1,0		Specialist analitik
	Administrativni postopek	3,0		Magister farmacije
	Embalaža	0,5		Magister farmacije
	Grafično oblikovanje	2,0		Oblikovalec, magister farmacije
	Cena izdelka	0,5		Vodja GAL, vodstvo
Mejnik 1:	Oblikovan izdelek na osnovi izbrane ideje		17,0	
Priprava vzorca				Specialist
	Nabava surovin in materiala	0,5		Vodja proizvodnje
	Izdelava vzorca	1,0		Farmacevtski tehnik
	Analiza vzorca	1,0		Analitik
	Določanje roka uporabnosti, stabilnosti	180,0		Analitik
Tržno testiranje				Vodja projekta
	Oblikovanje vprašalnika	1,0		Vodja projekta, vodstvo
	Dostava vzorcev na prodajna mesta	2,0		Vodja projekta
	Zbiranje in analiza povratnih informacij	30,0		Vodja projekta
Mejnik 2:	Vzorec novega izdelka testiran		215,5	
Proizvodnja serije				Farmacevtski tehnik
	Izdelava serije	1,5		Farmacevtski tehnik
	Skladiščenje	0,5		Farmacevtski tehnik
	Distribucija	1,0		Farmacevtski tehnik
Mejnik 3:	Serija izdelka pripravljena za prodajo		3,0	
Tržne aktivnosti				Vodja projekta
	Priprava gradiva	2,0		Magister farmacije
	Tržne akcije	7,0		Vodja projekta, vodstvo
Mejnik 4:	Začetek tržne promocije in prodaje novega izdelka		9,0	

Legenda:

- Tr/d: predvideno trajanje naloge v dnevih
- Tr/d/M: predvideno trajanje aktivnosti do mejnika v dnevih.

Boljši način za prikaz časovnega poteka projekta predstavlja Ganttov diagram. Njegove prednosti so predvsem: razumljivost, enostavnost, preglednost, pokaže zaporedje aktivnosti, njihovo zračnost ('float') ter katere aktivnosti lahko opravljamo sočasno. Diagram vsebuje vse aktivnosti WBS-a v levem stolpcu, zgornja vrstica diagrama pa predstavlja časovno skalo, ki je običajno prikazana po dnevih ali tednih, lahko pa tudi v urah, mesecih in celo letih. Trajanje aktivnosti predstavlja črta, ki kaže ocenjen čas začetka in konca aktivnosti oziroma trajanje aktivnosti. S črtkano črto označujemo zračnost aktivnosti, ki jo predstavlja razlika med skrajnim rokom začetka / končanja aktivnosti in zgodnjim rokom začetka / končanja aktivnosti. Zračnost se lahko določa tako za začetek kot za končanje aktivnosti. Vsaka aktivnost, ki nima zračnosti, je na kritični poti. Ganttov diagram lahko prikaže tudi, kdo je za posamezno aktivnost oziroma nalogo odgovoren. Ganttov diagram za pilotski projekt diplomske naloge lahko prikažemo v grobem na način kot kaže slika 3.2.

Slika 3.2 Grafični prikaz projekta – Ganttov diagram

Aktivnosti	Feb.	Mar.	Apr.	Maj	Jun.	Jul.	Avg.	Sep.
Oblikovanje izdelka	—							
Priprava vzorca	—	—	—	—	—	—	—	
Tržno testiranje							—	
Proizvodnja serije								—
Tržne aktivnosti							- - - -	—
Mejnik 4								

3.5.3 Drugi vidiki planiranja projekta

Pri planiranju projekta je potrebno upoštevati še druge vidike projekta: kadrovski, finančni vidik, tveganje, kakovost, komuniciranje in preskrbo oziroma nabavo. Vsi naštetni vidiki pomembno prispevajo k uspehu projekta.

Kadrovski vidik

Zajema planiranje projektnega tima, ki bo projekt izpeljal od začetka do konca. V timu potrebujemo ljudi, ki imajo znanja z različnih področij, npr. strokovnega glede na

vsebino projekta, finančnega, tehničnega, trženjskega, pravnega, znanje s področja psihologije ipd. Odvisno je predvsem od vrste projekta. Člane projektnega teama lahko pridobimo tako v organizaciji kot izven nje. Pomembno je, da je team čim bolj multidisciplinaren. Za vodjo teama je pomembno, da obvlada splošna znanja glede vodenja, komuniciranja, razreševanja konfliktov, motiviranja, pogajanj ipd. Število članov projektnega teama naj bo primerno, zadostuje tri do pet članov. Projektni team vodi vodja teama. Za vsakega posameznega člana projektnega teama se določi njegove naloge, pristojnosti in odgovornosti ter komu poroča oziroma s kom se naj posvetuje. V ta namen oblikujemo RACI tabelo, v kateri dodelimo posamezne naloge različnim članom projektnega teama glede na njihovo vlogo v teamu (izvajalec, odgovorni, se ga obvešča, se z njim posvetuje).

Finančni vidik projekta

Pri planiranju projekta je potrebno predvideti oziroma oceniti vse stroške, ki bodo med izvajanjem projekta nastali. Potrebno je vsaj okvirno ovrednotiti proračun oziroma izdelati predračun projekta, ki naj bi predstavljal vse predvidene stroške. Med potekom projekta spremljamo vse odhodke oziroma stroške povezane s projektom s pomočjo kumulativne krivulje, ki prikazuje skupno porabo finančnih sredstev projekta. Omogoča nam primerjavo med planiranimi oziroma ocenjenimi stroški in doseženimi stroški. Upoštevamo stroške, ki so povezani z delom članov projektnega teama in se izrazijo kot njihova urna postavka, stroške porabljenega materiala in surovin, storitev, opreme, pripomočkov, zunanjih izvajalcev, zavarovanj, potovanj ipd.

Obvladovanje tveganja

Tveganje lahko omejuje doseganje projektnega cilja z vidika časa, stroškov in kakovosti, zato govorimo o časovnem tveganju, finančnem tveganju in tveganju zaradi kakovosti (Šušteršič 2003, 259).

Pri vsakem projektu je potrebno upoštevati različna tveganja, ki predstavljajo določeno stopnjo negotovosti in lahko vplivajo na potek projekta tako pozitivno kot negativno. Pri planiranju projekta skušamo predvideti vsa posredna, neposredna in druga tveganja, ki se lahko pojavijo. Možna tveganja so lahko: napačna ocena potreb tržišča, časovno zamujanje projekta, visoki stroški, tehnološka neizvedljivost izdelka, umanjkanje finančnih sredstev, odhod ključnega sodelavca oziroma člana projektnega teama, slaba kakovost izdelka, s podobnim izdelkom nas prehitijo konkurent, neizkušenost projektnega teama ipd. Da bi se lahko različnim tveganjem kar najbolj izognili, jih skušamo v čim večji meri prepoznati in za določene vrste tveganja izdelati rezervni načrt, s katerim bomo lahko projekt kljub motnjam pripeljali do zaključka. V proračunu projekta lahko oblikujemo tudi sklad, ki ga v primeru pojava tveganja izkoristimo, da lahko projekt nemoteno teče naprej.

Kakovost v projektu

Kakovost se lahko opredeli kot lastnost izdelka ali storitve, procesov, managementa projekta itd., ki je v skladu z zahtevami ter izpolnjuje potrebe in pričakovanja uporabnikov. O kakovosti na koncu vedno odloča končni uporabnik, zato je poleg časa, stroškov in cilja enakovreden element v projektu. Načrtovanje kakovosti v projektu obsega prepoznavanje vseh standardov in dobrih praks, ki so za celoten projekt (proces) in izid pomembni. Kakovost izdelka, storitve, procesov in izida projekta lahko zasnujemo s pomočjo Demingovega kroga ali krajše PDCA (P - načrtuj, D - naredi, C - preveri, A - ukrepaj). Za lažje doseganje kakovosti v projektu si lahko pomagamo z orodjem, ki omogoča spremljanje in preverjanje kakovosti. V ta namen lahko izdelamo kontrolni seznam (check listo); ta vsebuje vse elemente, ki jih je treba zasledovati, če želimo projekt zaključiti z načrtovano kakovostjo. V pomoč pri tem je tudi politika kakovosti, ki je v organizaciji sprejeta, njeno izvajanje pa poleg internega sistema vodenja kakovosti spremljajo tudi zunanji presojevalci iz ustreznih institucij.

Komunikacija v projektu

Za dobro delovanje projektnega teama in uspešnost projekta, je potrebno planirati tudi komuniciranje oziroma predvideti način, kako se bodo informacije, povezane s projektom oblikovale, zbirale, posredovale, obravnavale in shranjevale. S planom komuniciranja določimo zahteve vodje in drugih udeležencev projekta glede vsebine komuniciranja, načina in pogostosti (dinamike) komuniciranja, kdo informacije oblikuje in kdo jih sprejema, kdo in kako jih obravnava in se nanje odziva, ipd. Informacije se projektnem teamu posredujejo na kratkih tedenskih sestankih, na katerih so prisotni vsi člani teama, komuniciranje med člani teama je neformalno. Navzven projektni team komunicira formalno s pomočjo elektronske pošte, intraneta ipd. Vodstvu zavoda se stanje o projektu sporoča mesečno v pisni obliki.

Nabava

Planiranje projekta naj bi obsegalo tudi planiranje nabave surovin, materiala in storitev od dobaviteljev izven organizacije oziroma zavoda. Za postavke, ki jih lahko izdelamo sami ali pa jih nabavimo od drugod, je potrebno oceniti, kaj je za projekt bolj primerno. Pri odločitvi lahko uporabimo primerjavo stroškov (analiza »make or buy«) med obema možnostma. Izberemo tisto, ki je za potrebe in omejitve konkretnega projekta bolj smotrna. Planiranje nabave zajema tudi pridobivanje ponudb različnih dobaviteljev, ocenjevanje oziroma izbiranje dobaviteljev in sklepanje pogodb z njimi. Za izbiro dobavitelja določimo kriterije, po katerih jih bomo ocenjevali, npr. stroški, dosedanje izkušnje s kvaliteto dobav oziroma poslovnega sodelovanja, možnost prilagajanja potrebam projekta ipd. Pri planiranju nabave naj bi natančno določili kvaliteto, količino, ceno ter način plačila blaga in storitev, ki jih bomo potrebovali in za katere bomo sklepali pogodbe z dobavitelji.

3.6 Izdelava predloga oziroma priporočila Zavodu na področju PM

Kot izhodišče za izdelavo predloga oziroma priporočila zavodu glede managementa projektov smo izbrali analizo SWOT. S pomočjo analize SWOT bomo preverili notranje in zunanje okolje Zavoda in galenskega laboratorija oziroma notranje prednosti in slabosti ter zunanje priložnosti in nevarnosti.

Tabela 3.9 Analiza SWOT

Notranje prednosti:	Notranje slabosti:
prodaja lastnih izdelkov v okviru enot zavoda in preko pogodbenih partnerjev	visoki stroški obratovanja proizvodne enote
velik delež strokovnega osebja	od ideje do izdelka preteče preveč / veliko časa
zmožnost izdelovanja galenskih izdelkov / zdravil, kozmetičnih in dietetičnih preparatov	majhen (nizek) tržni delež
obvladovanje postopkov pridobivanja dovoljenja za promet z zdravili	malo sredstev namenjenih predstavitvi in oglaševanju izdelkov
stalna kakovost proizvodov	obsežen proizvodni asortiman
Zunanji izzivi (priložnosti):	Zunanje nevarnosti:
rast tržišča zaradi opuščanja določenih proizvodov s strani domače farmacevtske industrije	velik delež podobnih izdelkov iz tujine (uveljavljenih znamk), ki jih tržijo podjetja, ki so posredniki
rast plačnega povpraševanja po farmacevtskih preparatih	veliko število galenskih laboratorijev drugih zavodov, ki izdelujejo enake ali podobne izdelke
možnost širjenje na druga tržišča kot posledica članstva v EU	neugodne spremembe ekonomskega okolja in ekonomskega cikla – inflacija, nevarnost recesije
prisotnost trenda v smislu “živimo zdravo in z naravo”	veliko število (obstoječih / možnih) nadomestnih proizvodov
skrb za zdravje visoko na vrednostni lestvici	agresivno oglaševanje večjih ponudnikov podobnih izdelkov, kar jim daje prednost in prevladujoč vpliv na trgu

Z uvajanjem projektnega pristopa pri razreševanju zadev oziroma problemov bi marsikatero nevarnost odpravili ali zmanjšali oziroma priložnost, ki se ponuja, izkoristili v prid izboljšanja poslovanja galenskega laboratorija kot pomembne enote zavoda. Pomembne prednosti managementa projektov so predvsem ciljna usmerjenost in hitrost izvajanja projekta, saj vodja projekta skrbi, da so načrtovani roki aktivnosti tudi doseženi, člani teama pa se lahko po končanem projektu spet intenzivneje posvetijo svojim osnovnim nalogam (ni potrebno zaposlovanje novih ljudi). Z izvajanjem projektov se učijo vsi člani projektne skupine oziroma projektnega teama, saj skupaj razrešujejo probleme, izmenjujejo znanje in izkušnje, kar povečuje inovativnost in učinkovitost projektne skupine. S projektnim pristopom bi lahko izkoristili značilnosti projekta oziroma projektnega vodenja kot notranje prednosti zavoda. Kot

pomanjkljivost / slabost je potrebno omeniti neizkušenos in neobvladovanje metod managementa projektov (na primer: vodenje, neobvladovanje tveganja, časa, sredstev, neustrezno načrtovanje, premalo pooblastil, nesodelovanje projektne in funkcijskega vodje), kar lahko negativno vpliva na potek in s tem tudi na ne/uspeh projekta. Posledica tega je lahko nezaupanje v projekte oziroma projektni pristop in opustitev projektov. Za uspeh projekta je pomembno, da znamo izkoristiti tudi vse priložnosti, ki jih ponuja nova informacijska tehnologija. Ta nam omogoča dostop do novih informacij, novega znanja, nas tesneje povezuje z našimi kupci / odjemalci in dobavitelji ter zunanjimi sodelavci, omogoča prenos dokumentov, načrtov in hitro komunikacijo med člani projektnega tima. Hkrati pa se je potrebno zavedati, da je še vedno človeški faktor tisti, ki je pri vodenju projektov ključnega pomena, saj razreševanje konfliktov, motiviranje sodelavcev in osebna komuniciranja tudi sodobna informacijska tehnika ne more nadomestiti.

Če želi zavod slediti spremembam, ki se dogajajo v poslovnem okolju in izkoristiti priložnosti, ki se ponujajo, bo moral sprejeti odločitev, kako in na kakšen način bo skušal uresničevati svoje cilje. Projektni pristop je gotovo eden od smiselnih načinov doseganja ciljev, saj se je v poslovnem svetu izkazal za učinkovitega in uspešnega, čeprav sam po sebi ne more dati odgovorov na vsa vprašanja in razrešiti vseh problemov.

4 SKLEP

Diplomska naloga obravnava projektni pristop kot enega od izkazano uspešnih in možnih načinov pri razvoju novega galenskega izdelka v javnem zavodu Gorenjske lekarnе Kranj oziroma v njeni proizvodni enoti, Galenskem laboratoriju. Management projektov obsega tako poznavanje osnov managementa kot značilnosti projekta. V teoretičnem delu diplomske naloge obravnavamo temeljne naloge managementa in jih opredeljujemo kot: snovanje in planiranje, organiziranje, vodenje, koordiniranje, motiviranje in informiranje. Za uspešno obvladovanje organizacije je potrebno dobro poznati in spremljati tudi okolje, ki organizacijo obdaja in, ki se nenehno spreminja, ter prepoznati značilnosti organizacije same, njen vpliv in odzivanje na okolje, v katerem deluje, strukturo organiziranosti ipd. Ker v diplomski nalogi obravnavamo tudi razvoj novega izdelka, se dotaknemo tudi managementa proizvodjanja in managementa trženja, ter poudarimo osnovne značilnosti izdelka in izdelovanja izdelkov, značilnosti marketinškega spleta za izdelke in pomen trženja izdelkov. Poudarjamo osnovne značilnosti projekta: točno določen cilj projekta, začetek in konec, proračun, enkratne aktivnosti, ki se odvijajo, ko projekt teče, vodjo projekta, ki je odgovoren za projekt in projektni team, ki projekt izvaja, ter tveganje kot posledico negotovosti, ki se pojavi med izvajanjem projekta in ga na začetku oziroma pri načrtovanju ni možno predvideti. Poudarja vlogo managerja projekta, ki je poleg investitorja edini odgovoren za projekt in različne stile vodenja projektnega teama. Obravnava posamezne faze projekta od opredelitve problema, načrtovanja projekta, izvedbe in zaključka projekta. Projekt obravnava tudi z različnih vidikov: stroškov, časa in kakovosti, ki vplivajo drug na drugega in od katerih je odvisna uspešnost projekta. Končni izidi projekta se lahko delijo na neposredne, posredne in druge izide. Vpliv na končne izide oziroma na cilj projekta imajo vsi udeleženci projekta, ki jih v nalogi tudi opredelimo. Obravnavamo tudi možnosti uresničevanja strategije razvoja organizacije s pomočjo projektov oziroma s projektnim pristopom. Mednje spada tudi strategija razvoja novih izdelkov, ki se uresničuje s projekti razvoja novih izdelkov. Definiramo tehnologijo projekta kot skupek aktivnosti, ki jih je potrebno v projektu opraviti, da se doseže cilj projekta. Za členitev projekta je pomembno prepoznati vse potrebne aktivnosti, ki se naprej delijo na posamezne naloge, zato govorimo o hierarhiji projekta. Hkrati z določitvijo aktivnosti in nalog v projektu določimo tudi odgovorno osebo oziroma izvajalca aktivnosti/naloge, stroške, proračun, predviden čas, v katerem se naj naloge izvedejo ipd.

V empiričnem delu diplomske naloge smo opisali zavod in njegovo strukturo organiziranosti ter predstavili proizvodno enoto – Galenski laboratorij. Za namen diplomske naloge smo opravili raziskavo o tržnem potencialu novega galenskega izdelka. V njej smo opredelili konkurente in jih po različnih parametrih primerjali med seboj. Iz podatkov in informacij je razvidna specifičnost proizvodnih enot v okviru javnih zavodov v Sloveniji. Iz statističnih podatkov smo preverili plačno povpraševanje po farmacevtskih izdelkih in ugotovili, da to stabilno raste. Iz podatkov in informacij o

Sklep

prodaji določenih izdelkov preko veletrgovalca smo ocenili vrednost prodaje izbranih registriranih zdravil rastlinskega izvora na slovenskem trgu. Po primerjavi vrednosti se izkaže, da ima velik vpliv na vrednost prodaje unikatnost oziroma edinstvenost izdelka na trgu in oglaševanje. Primerjali smo tudi vrednosti najboljših pet izdelkov obravnavanega galenskega laboratorija zavoda s celotnimi prihodki enote in prihodki zavoda kot celote. Poslovanje proizvodne enote zavoda smo primerjali tudi s podobno enoto konkurenčnega zavoda Mariborske lekarne. Ugotovili smo nekatere razlike in podobnosti. Iz ugotovitev raziskave smo sklepali, da je možno izboljšati poslovanje proizvodne enote v okviru zavoda z razvojem takega novega izdelka, ki bi ga lahko tržili na celotnem slovenskem trgu. Nov galenski izdelek bi lahko povečal prihodke enote in s tem tudi zavoda. Za razvoj novega galenskega izdelka predlagamo projektni pristop. Izdelali smo načrt projekta, opredelili cilj projekta kot nov galenski izdelek in navedli vse aktivnosti, ki naj bi jih v takem projektu izvedli. Prikazali smo jih kot WBS seznam. Posamezne aktivnosti smo naprej členili na naloge in nekatere podrobneje predstavili z vidika časa in odgovornosti. Časovni potek projekta smo prikazali tudi s pomočjo Ganttovega diagrama. Opredelili smo še druge vidike projekta, ki so pomembni za uspešno izvedbo in dokončanje projekta. Mednje smo uvrstili kadrovske, finančni vidik, tveganje, kakovost, komuniciranje in nabavo. Vsi navedeni vidiki prispevajo k uspešnemu izidu projekta. Izdelali smo predlog zavodu na področju projektnega managementa na osnovi analize SWOT. V njem predlagamo projektni pristop kot ustrezen in smiseln način za uresničevanje zadanih ciljev proizvodne enote zavoda.

LITERATURA IN VIRI

Literatura

- Biloslavo, Roberto. 2006. *Strateški management in management spreminjanja*. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper.
- Burke, Rory. 1999. *Project management: Planning and Control Techniques*. Chichester: John Willey & Sons.
- Devetak, Gabrijel. 2000. *Temelji trženja in trženjska zasnova podjetja*. Koper: Visoka šola za management v Kopru.
- Hauc, Anton. 2007. *Projektni management*. Ljubljana: GV založba.
- Kralj, Janko. 2003. *Management: temelji managementa, odločanje in ostale naloge managerjev*. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper.
- Kožman, Mitja in Irena Poniž. 2003. Znanja in lastnosti projektnega vodje. V *Slovenija, dežela projektnega managementa: zbirka predavanj*, ur. Andrej Kerin, 157-165. Ljubljana: Slovensko združenje za projektni management.
- Markič, Mirko. 2002. *Management proizvodjanja*. Gradivo za dodiplomski študij. Koper: Fakulteta za management Koper.
- Markič, Mirko. 2005. *Management projektov*. Gradivo za dodiplomski študij. Koper: Fakulteta za management Koper.
- Meredith, Jack R. in Samuel J. Mantel. 2000. *Project Management a managerial approach* Fourth Edition. New York: John Wiley & Sons.
- Možina, Stane. 1994. *Management danes*. V *Management*, ur. Stane Možina, 30-33. Radovljica: Didakta.
- Mrak, Boris. 2000. *Management nepridobitnih organizacij*. Gradivo za dodiplomski študij. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper.
- Rozman, Rudi, Jure Kovač in Franc Koletnik. 1993. *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Schwalbe, Kathy. 2006. *Introduction to Project Management*. Boston: Thomson Course Technology.
- Šušteršič, Iza. 2003. Obravnava ravnanja s tveganjem pri projektih v slovenskih podjetjih. V *Projektni management v novi ekonomiji*, ur. Brane Semolič, 257-263. Maribor: Slovensko združenje za projektni management.
- Zeldman, Maurice. 1995. *Keeping technical projects on target*. Pittsburgh: EMZEE Associates.
- Wysocki, Robert K. 2003. *Effective Project Management*. Third edition. Indianapolis: Wiley.

Viri

- Celjske lekarne. 2008. *Galenski laboratorij*. [Http://www.ce-lekarne.si/?id=19](http://www.ce-lekarne.si/?id=19).
- Gorenjske lekarne. 2007. *Evidenca o zasedenosti delovnih mest*. Interno gradivo.
- Gorenjske lekarne. 2008. *Galenski laboratorij*. [Http://www.gorenjske-lekarne.si/node/42](http://www.gorenjske-lekarne.si/node/42).
- Gorenjske lekarne. 2008. *Interni seznam vseh artiklov po prometu 2007 v GAL*. Interno gradivo.

Literatura in viri

- Gorenjske lekarne. 2008. *Poročilo o delu GAL 2008*. Interno gradivo.
- Gorenjske lekarne. 2008. *Pravilnik o organizaciji in sistemizaciji delovnih mest*. Interno gradivo.
- Gorenjske lekarne. 2008. *Rezultat poslovanja po lekarnah in GAL za leto 2003 do 2007*. Interno gradivo.
- iBON. 2007.
- IPIS. 2007.
- Javna agencija RS za zdravila in medicinske pripomočke. 2008. *Baza podatkov o zdravilih*. [Http://www.zdravila.net](http://www.zdravila.net).
- Kemofarmacija. 2008. [Http://www.kemofarmacija.si/si/?id=info&sub=zgodovina](http://www.kemofarmacija.si/si/?id=info&sub=zgodovina).
- Kemofarmacija. 2008. *Pregled prodaje v 2007*. Interno gradivo.
- Lekarna Ljubljana. 2008. *Galenski laboratorij*. [Http://www.lekarna-lj.si/070_storitve_izdelki](http://www.lekarna-lj.si/070_storitve_izdelki).
- Mariborske lekarne. 2008. *Galenski laboratorij*. [Http://www.mb-lekarne.si/index.php3?p=gallab&SID=f5194cdf9e4bd74f49e16818a499737d](http://www.mb-lekarne.si/index.php3?p=gallab&SID=f5194cdf9e4bd74f49e16818a499737d).
- Mariborske lekarne. 2008. *Gibanje prometa od leta 2002 do 2007*. Interno gradivo.
- Project Management Institut. 2004. *A guide to the project management body of knowledge*. Third edition. Pennsylvania: PMI.
- Statistični urad RS. 2008. *Popis prebivalstva, gospodinjstev in stanovanj 2002*. [Http://www.stat.si/pxweb/Dialog/varval.asp?ma=REG-01&ti=Prebivalstvo+po+starostnih+skupinah+in+spolu%2C+statisti%2E8ne+regije%2C++Slovenija%2C+Popis+2002&path=../Database/Popis2002/Statisti%2E8ne%20regije/Prebivalstvo/Demografske%20zna%2E8ilnosti/&lang=2](http://www.stat.si/pxweb/Dialog/varval.asp?ma=REG-01&ti=Prebivalstvo+po+starostnih+skupinah+in+spolu%2C+statisti%2E8ne+regije%2C++Slovenija%2C+Popis+2002&path=../Database/Popis2002/Statisti%2E8ne%20regije/Prebivalstvo/Demografske%20zna%2E8ilnosti/&lang=2).
- Statistični urad RS. 2008. *Poraba gospodinjstev za zdravila in farmacevtske pripravke*. [Http://www.stat.si/pxweb/Dialog/varval.asp?ma=0811205S&ti=Povpre%2E8na+porabljena+sredstva+gospodinjstev%2C+po+kvintilih%2C+Slovenija%2C+letno&path=../Database/Dem_soc/08_zivljenjska_raven/08112_poraba_gospodinjstev/&lang=2](http://www.stat.si/pxweb/Dialog/varval.asp?ma=0811205S&ti=Povpre%2E8na+porabljena+sredstva+gospodinjstev%2C+po+kvintilih%2C+Slovenija%2C+letno&path=../Database/Dem_soc/08_zivljenjska_raven/08112_poraba_gospodinjstev/&lang=2).



