

# INTERVJU

## DR. PETER MEŽA - PRODUKTNI VODJA V GORENJU, D.D.

### “PRODUKTNI VODJA JE GLASNIK TRGA IN STALNI ČLAN PROJEKTNEGA TIMA PRI RAZVOJU IN KOMERCIALIZACIJI NOVIH IZDELKOV”

*Pogovarjali smo se z dr. Petrom Mežo, produktnim vodjem iz Gorenja, kjer je odgovoren za področje pralno-sušilnega programa. Kot mednarodno uveljavljen produktni vodja dnevno deluje na vseh projektih razvoja novih linij pralno-sušilnih aparatov ter izboljšav in reinženiringa izdelkov. Poleg vsakodnevnih delovnih obveznosti se trenutno aktivno ukvarja še z raziskavami na področjih produktnega in projektnega managementa. Občasno svoja strokovna znanja predstavi v obliki znanstvenih in strokovnih člankov, s prispevki na konferencah, seminarjih in predavanjih. Njegovo poklicno in akademsko pot je oblikovala industrija, kjer se zahteva neprestano preverjanje znanja in rast podjetja v konkurenčnem okolju.*

*Tanja Arh; foto: S. Strajnar, M. Venchiarutti*

#### **Kako izgleda delovanje in vodenje projektov razvoja in komercializacije novih generacij pralnih strojev in sušilnikov perila?**

Celoten projekt, ki je v osnovi zastavljen veliko širše, je odvisen od stopnje novitete za podjetje in traja neke od enega do treh let. Produktni vodja je vedno stalni član projektnega tima, v mnogih primerih tudi vodja projekta. Celoten projekt razvoja novih izdelkov je transparenten in sestavljen iz večih delov z vmesnimi kontrolnimi točkami. Kreativne ideje za nove izdelke običajno izhajajo iz trikotnika trženje, produktno vodenje in razvoj. Seveda prihajajo ideje tudi od ostalih zaposlenih, pa tudi od naših partnerjev - tako kupcev kot tudi dobaviteljev.

Projektna skupina, ki ji rečemo tudi razvojni tim, je sestavljena iz 15-ih različnih služb znotraj Gorenja in v ožjem izboru združuje strokovnjake različnih področij. Smo uigrana ekipa in nam ne manjka izzivov. V projektni skupini vedno delujem kot produktni vodja in sem skozi celoten projekt tudi vpet v pred-razvojno in razvojno delo ter kasneje tudi komercializacijo novitet. Sodelovanje pri projektu temelji na povezovanju in koordiniranju različnih strok, kjer delo od začetka do konca poteka v več fazah. Zelo pomembna je razvojno-tržna definicija projekta, od katere je v veliki meri odvisen tudi uspešen konec projekta. Tukaj bi še posebej izpostavil nujnost po jasno definiranem in sistematiziranem projektne pristopu razvojnega procesa, ki z bistveno večjo verjetnostjo vodi do uspešnega izdelka na trgu. To vključuje predvsem pomeni poznavanje tržnega spleta (globalno gledano), jasno strukturiranje ciljev projekta razvoja, opredelitev terminskega in finančnega načrta, določitev vloge posameznih timov ter načrt komercializacije končnega izdelka.

#### **Kateri dejavniki v panogi bele tehnike zaznamujejo projekte razvoja novih generacij izdelkov?**

Panoga je zrela ter koncentrirana in prostora za diferenciacijo med konkurenti je vse manj, tako da cenovna konkurenčnost postaja eden ključnih dejavnikov nakupnega procesa. To konkurence vodi k iskanju novih priložnosti za ustvarjanje stroškovne učinkovitosti oz. inovativnosti v višjih cenovnih razredih. Izrazita konkurenca na vseh trgih v panogi bele tehnike od proizvajalcev zahteva čim večjo fleksibilnost in inovativnost pri razvoju novih aparatov. Temu mora slediti tudi produktna politika podjetja, ki se udejani preko projektov razvoja novih izdelkov in je hkrati tudi logični odziv na strateški položaj podjetja v panogi. Vsaka nova generacija gospodinjskih aparatov prinaša še več rešitev, več opreme, še boljše lastnosti in nove funkcije delovanja, obenem pa se cene aparatov ne smejo dvigniti. Uspešno izvedba teh projektov je eden izmed ključev do rasti prihodkov, ohranjanja in rasti tržnega deleža ter razvojno-tehnološke sposobnosti podjetij.

Pridružujem se stališču ostalih kolegov, da je garancija za uspešno izveden projekt nove generacije izdelkov, zadostitev štirim ključnim elementom: dizajnu, inovativnosti, kakovosti in stroškom.

#### **Kdaj se v razvojni projekt vključite produktni vodje in obratno kdaj se v projekt vključijo druge stroke?**

Produktni vodja mora biti prisoten skozi celoten projekt osvajanja novega izdelka, raziskave trga oz. od pred-razvojne faze do komercializacije izdelka na trg. Omenjeni projekti potekajo po načinu sočasnega razvoja (*t.i. Concurrent engineering*), kjer poteka komunikacija v smislu znanega trikotnika – marketinga, razvoja in tehnologije.

Na pomembnejših odločitvenih točkah so seveda odločevalci (management). Pomembna je pripravljalna faza projekta, kjer se v začetnih fazah razvoja izdelka izvedejo osnovne analize trga ter strateška tržna izhodišča.

Tukaj je tudi produktni vodja še posebej angažiran. Tu se izvajajo analize trga, konkurence, obstoječih izdelkov, preverjajo se cenovni trendi in na drugi strani izračunavajo potrebne investicije za nov izdelek.

Dodatna aktivnost, ki loči uspešen projekt razvoja novega izdelka od neuspešnega, je opredelitev ciljne lastne cene novega izdelka v zgodnji fazi razvoja, in ne šele v času proizvodnje in komercializacije. »To pa je mogoče samo ob dovolj zgodnji tržni analizi, ki je podlaga za želeno cenovno pozicioniranje novega izdelka ali storitve. Mimogrede, ravno na tem področju sedaj evropska podjetja več ne zaostajamo za japonsko prakso, kar nam omogoča širitev in utrjevanje želenega tržnega položaja« je povedal Peter Meža.



**Kakšno je vaše osebno občutje ob tem, ko je za vami zaključen projekt in uspešna komercializacija novitet na trg?**

Tukaj bi poudaril, da je to uspeh celotne projektne ekipe in ne posameznika. Občutki ob uspehu so nadvse pozitivni, saj se vsi zavedajo koliko dela in energije smo vsi skupaj vložili v projekt. Nenazadnje se projektov lotevamo s ciljem, da bo izdelek zaznamoval Gorenje v smislu strategije, ki smo si jo postavili, to je da postanemo priznana podjetje, ki pa se hkrati zaveda, da je popolni uspeh izdelka na trgu tudi dobra prodaja. Dober izdelek je zame tisti, ki izpolnjuje prikrita in izražene zahteve kupcev. Rezultat je, da potrošniku hkrati zadovoljimo osnovne potrebe, to je da kakovostni aparati opravijo neko delo namesto njega in pa želje, da se obkrožajo z cenjenimi in lepimi stvarmi.

**Skratka, v okviru svojega dela ste vpeti v celotno podjetje. Kako pa preživljate svoj delovni dan in prosti čas?**

Zjutraj od pol osmih do štirih popoldne opravljam redne službene obveznosti, imamo različne sestanke s strokovnimi službami in razgovore s partnerji iz tujine. Pogosto še za kakšno uro podaljšam svoj delavnik in pregledujem pošto, nato pa odvisno od dolžine dneva (zimski dnevi so prekratki!) skušam preživeti ostanek popoldneva čimbolj razgibano – vedno kakšno uro ali dve namenim športu. Gibanje v naravi me navdahne s kreativnostjo in mi daje energijo. Ob koncu tedna jo vedno "mahnem" v Alpe, ne glede na letni čas.

