

2015

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

TADEJA CIMERMANČIČ

TADEJA CIMERMANČIČ

KOPER, 2015

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Zaključna projektna naloga

RAZVOJ IN UVAJANJE IZDELKA
NA TRG

Tadeja Cimermančič

POVZETEK

V zaključni projektni nalogi je predstavljen razvoj novega izdelka in s tem povezani procesi, ki so vključeni vanj. Predstavljeno je tudi uvajanje novega izdelka na trg. V teoretičnem delu je pojasnjeno, kaj je izdelek, analizirani so procesi in faze, ki so vključene v proces razvoja izdelka ter uvajanja na trg. Zapisane so tudi procesne definicije avtorjev. V empiričnem delu je predstavljen proces razvoja izdelkov na primeru podjetja Adria Mobil, d. o. o., od iskanja do zbiranja idej in končne uvedbe izdelka na trg. Predstavljenih je tudi več ukrepov za izboljšanje procesa razvoja in uvajanja v podjetju Adria Mobil, d. o. o.

Ključne besede: podjetje, management, izdelek, razvoj, uvajanje, trg, proces, ideja, Adria Mobil.

SUMMARY

In the final project work presents the development of new products and processes that are involved in site development and introduction of it on the market. In the theoretical part, we explain how a product and analyze all the processes and stages involved in the very process of product development and the introduction of it on the market. We wrote the authors of process definitions. In the empirical part presents the product development process in the case of Adria Mobil, d. o. o. of the search to the collection of ideas and the introduction to the final product on the market. We have also developed some measures to improve the very process of development and deployment of the company Adria Mobil, d. o. o.

Keywords: enterprise, management, product, development, deployment, market, process, idea, Adria Mobil.

UDK: 339138:658.51(043.2)

VSEBINA

1	Uvod.....	1
1.1	Opredelitev obravnavanega problema in teoretičnih izhodišč	1
1.2	Namen in cilji zaključne projektne naloge	3
1.3	Uporabljene metode za doseganje ciljev projektne naloge	4
1.4	Predpostavke in omejitve	4
2	Izdelek in proces razvoja izdelka	5
2.1	Opredelitev izdelka	5
2.2	Značilnosti izdelka	5
2.3	Kakovost izdelka	6
2.4	Življenjski cikel izdelka	6
3	Snovanje in razvoj novega izdelka.....	8
3.1	Opredelitev novega izdelka	8
3.2	Prednosti novega izdelka.....	8
3.3	Proces razvoja novega izdelka	8
3.3.1	Iskanje idej	9
3.3.2	Ocenjevanje idej	9
3.3.3	Oblikovanje koncepta.....	10
3.3.4	Poslovna analiza	10
3.3.5	Testiranje vzorca novega izdelka	11
4	Uvajanje novega izdelka na trg.....	12
4.1	Proizvodni načrt	13
4.2	Proizvodni stroški.....	13
4.3	Logistika.....	14
4.4	Povratne informacije kupcev.....	15
4.5	Poprodajne aktivnosti.....	15
5	Predstavitve podjetja Adria Mobil, d. o. o.	17
5.1	O podjetju	17
5.2	Poslanstvo, vizija in vrednote.....	17
5.3	Proizvodni program Adria Mobil, d. o. o.	17
6	Analiza procesa razvoja izdelkov v podjetju Adria Mobil, d. o. o.	18
6.1	Opis področja razvoja karoserij za vozila, proizvodnjo prikolic in polprikolic.....	18
6.1.1	Opredelitev in značilnost izdelkov	18
6.1.2	Življenjski cikel izdelkov	19
6.1.3	Analiza SPI - razvoja izdelkov v podjetju Adria Mobil, d. o. o.	19
6.2	Analiza razvoja izdelkov v podjetju Adria Mobil, d. o. o.	20
6.2.1	Faza analize trga, segmentacija kupcev in upravljanje z blagovnimi znamkami	21
6.2.2	Faza obdelave in obravnave obdelane pobude za razvoj novega izdelka	22
6.2.3	Faza uskladitve in potrditve projekta	22

6.2.4	Faza izdelave projektne dokumentacije	22
6.2.5	Faza izvedbe nadzora projekta, dokončanje in predaja projekta ter ocena učinkovitosti.....	23
6.3	Podroben opis faz razvoja izdelkov v Adria Mobil, d. o. o.....	23
6.3.1	Produktni elaborat	23
6.3.2	Imenovanje projektne skupine	24
6.3.3	Izdelava tehnične dokumentacije	24
6.3.4	Prototip	24
6.3.5	Homologiranje izdelka	25
6.3.6	Nulta serija	25
6.4	Podrobni opis faze uvajanje izdelka na trg.....	26
6.4.1	Produktno vodenje.....	26
6.4.2	Regijsko vodenje distribucije	27
6.4.3	Realizacija prodaje	27
6.4.4	Naročanje in distribucija rezervnih delov	28
6.4.5	Reševanje reklamacij kupcev	28
6.5	Izdelava katalogov, komunikacijskih in promocijskih materialov	29
6.6	Izdelava in vzdrževanje spletne strani, sejemske predstavitve.....	30
6.7	Predlog izboljšav procesa razvoja izdelka	31
7	Sklep	33
	Literatura.....	35

KRAJŠAVE

AM	Adria Mobil
BPD	bruto domači proizvod
COC	Potrdilo/izjava proizvajalca, da vozilo ustreza navedenemu odobrenemu tipu.
CIVD	Karavaning industrijsko-združenje Nemčija
CGP	celostna grafična podoba
DDV	davek na dodano vrednost
EFC	Ekonomski in finančni komite
EU	Evropska unija
IT	informacijska tehnologija
TEF	Zakonska zahteva, ki omogoča trgovcem na drobno, da opravljajo transakcije s kreditnimi in debetnimi karticami.

1 UVOD

Današnji čas se na področju gospodarstva in globalizacije popolnoma razlikuje od časa, ki je veljal pred desetletji. Zaradi velike konkurence, hitrega razvoja tehnologije in nepredvidljivih sprememb na trgu se mora podjetje za svoje preživetje hitro ter pravočasno odzivati in prilagajati spremembam, ki se dogajajo na področju razvoja, marketinga ter tehnologije. Vedno večja konkurenčnost sili podjetje, da razvija, proizvaja in trži proizvode, ki so kakovostni, energijsko varčni, oblikovno privlačni.

1.1 Opredelitev obravnavanega problema in teoretičnih izhodišč

Vsako podjetje se mora tudi truditi, da so skupni stroški proizvodnje čim nižji. Kot ključna vira dodane vrednosti izdelka se kažeta znanje in spretnost pri razvoju novega izdelka. Razvoj slednjega in njegovo uvajanje na trgu predstavlja zelo tvegan in negotov proces podjetja, saj je s tehničnega ter organizacijskega vidika to zelo zahteven proces, ki mu je treba nameniti veliko skrbi pri načrtovanju in upravljanju. Razvoj in uvajanje novega izdelka na trg je za podjetje ključnega pomena, če želi uspešno nadaljevati svoje poslovanje na trgu nasploh. Odličen in uspešen izdelek, ki ga podjetje razvija, mu prinese konkurenčno prednost na trgu pred ostalimi podjetji.

Hyatt (2012) si razlaga nalogo podjetja tako:

Danes je naloga podjetja, da oblikuje dovolj velik oder (platformo) za predstavitev izdelka na trgu. Razlog je v tem, da konkurenca še nikoli ni bila tako velika kot je danes in v tem, da ljudje še nikoli niso bili bolj raztreseni kot so danes, saj je na voljo veliko raznolikih izdelkov, pozornost ljudi pa je omejena. Naloga podjetja, ki želi, da je njihov izdelek opazen je, da vzpostavi svoj predstavitveni oder in ga ohranja, s tem namreč omogoča vidnost (omogoča, da potrošniki vidijo izdelke v zasičeni množici konkurenčnih izdelkov), ter okrepi glasnost izdelka. Slednje v modernem času najlažje opravlja prek stalne navzočnosti v družabnih medijih, ki spodbujajo povezovanje s potrošniki.

Razvoj novih izdelkov pa je tudi potencialni vir konkurenčne prednosti za podjetje (Brown in Eisenhardt 1995, 343). Novi izdelki so lahko izvirni izdelki, izboljšani izdelki, spremenjeni izdelki in nove blagovne znamke, če so plod lastnega razvoja ter raziskovalnega dela in jih kot nove zaznavajo tudi kupci (Kotler 1996, 316).

Podjetje pa se mora pri razvoju novega izdelka osredotočiti na potrebe, želje in zahteve kupcev, saj bo izdelek le tako uspešen na trgu, podjetje pa s tem povečuje svojo inovativnost.

Razlogi, da se v podjetju odločijo za raziskave in razvoj novih izdelkov, so različni. V pogojih vse ostrejših konkurenca se podjetja odločajo za razvoj novih izdelkov že zato, da ohranijo nove izdelke, saj jim predstavljajo gonilno silo, ki privlači nove kupce ali tržne segmente, in tako ohranjajo ali povečujejo dobiček (Griffin in Page 1996, 480).

Podjetja, ki želijo slediti porabnikovim željam in potrebam, morajo analizirati profil določenega izdelka. Pri razvoju novega izdelka je treba upoštevati tehnične, estetske in ekonomske lastnosti proizvoda. Tehnične lastnosti izdelka omogočajo, da izdelek kakovostno in zanesljivo deluje ter zadovolji kupčeve potrebe z vidika uporabe. Estetske lastnosti izdelka povzročijo, da izdelek ugaja kupcu, ekonomske lastnosti pa so tiste, ki omogočajo, da si kupec lahko privošči novi izdelek (Rozman in Rusjan 1994, 204–205).

Podjetje lahko pride do novih izdelkov z nakupom ali lastnim razvojem. Nakup zajema tri različne oblike: nakup patenta, licence ali franšize drugega podjetja. V tem primeru podjetje ne razvije lastnih novih izdelkov, temveč odkupi pravico do uporabe obstoječih izdelkov (Kotler 1996, 316).

V povprečju ima novi izdelek deset odstotkov možnosti za uspeh, glede na inovacije pa je po zadnjih podatkih v Zahodni Evropi uspešnih samo trideset odstotkov inovacij. Glavni razlog za neuspeh je premalo komunikacije ali pa je ta napačna. Težava je v tem, da smo potrošniki dnevno izpostavljeni številnim inovacijam in brez pravilne komunikacije novi izdelek ostaja neviden. Pri komunikaciji je bistveno sporočiti koristi, določiti pravilno cenovno pozicioniranje in ob tem ne pozabiti na namen ter način uporabe. Nujna je tudi distribucija, ki se večkrat zatakne prav pri trgovcih. Trgovec si namreč pri poplavi izdelkov težko privošči napake pri izbiri napačnih izdelkov, ki jih umesti na polico (Južnič 2013).

Novi izdelek je nov takrat, ko se prvič pojavi na trgu, ne glede na to, ali ga drugje že tržijo in poznajo. Je rezultat novih odkritij, idej in nekega raziskovalnega dela podjetja. Poslovna analiza zajema ocenjevanje dobičkonosnosti izdelka in njegove usklajenosti z drugimi izdelki iz podjetja. Podjetje mora oceniti tudi vpliv dejavnikov: političnih, ekonomskih in tehnoloških. To je tako imenovana PEST-analiza, ki je tipična poslovna analiza in je običajno zajeta tudi v poslovnem načrtu. Ta analiza je nujna, ko želi podjetje vstopiti in poslovati na trgu ter še ne pozna makroekonomskih razmer (Vukovič in Kregar Brus 2008, 79).

Gošnik (2005, 2–4) navaja:

Razvoj novega izdelka je za podjetja nujen, v nasprotnem primeru lahko pomeni zaostajanje za konkurenco, izgubo trga, manjšanje dobička ali izgubo tržnega deleža. Koristi razvoja novega izdelka se za podjetja kažejo v naslednjih vidikih: novi izdelki ustvarijo navdušenje, zavzetost sodelavcev, ki je pri bolj izobrazjenih povečana, ustvarijo se tesni stiki med podjetjem in odjemalci ter se pridobivajo novi; novi izdelki ustvarijo »pull« učinek trga na obstoječe izdelke, novi izdelki lahko ustvarijo možnost za repositioniranje podjetja in ne samo izdelkov.

Bistveni preskok v miselnosti in strategiji na področju razvoja novih izdelkov predstavlja tako imenovano notranje podjetništvo. Slednje ne pomeni samo, da ima podjetje jasno razvojno vizijo, da se zaposleni obnašajo podjetno in da na osnovi timskega dela predlagajo nove ideje ter zamisli, čeprav je navedeno nujen pogoj za uspešen razvoj podjetja. Notranje podjetništvo z ustanavljanjem novih podjetij znotraj matične organizacije renovira obstoječe proizvode ali

pa z novimi proizvodi in segmenti poslovanja razvija nove posle. Novoustanovljena podjetja vodijo ambiciozni notranji podjetniki, ki oblikujejo ekipo za uresničitev nove zamisli, ki je bila identificirana s timskim delom v podjetju (Peternelj 2007).

Potočnik (2005, 194) razlaga strategijo uvajanja novega izdelka na trg z besedami:

To je začetna stopnja, kjer se izdelek prvič pojavi na trgu. Proizvajalec mora dati veliko sredstev za informiranje potrošnikov. Izdelek se v strategiji uvajanja predstavi in zapolni tržne poti. Prodaja je nizka, saj izdelek še ni znan potrošnikom, proizvodnja pa poteka v manjših serijah. Dobiček je majhen, ali pa ga sploh ni, zaradi velikih promocijskih in distribucijskih stroškov ter manjšega obsega prodaje. Podjetja, ki se odločijo, da bodo prva na trgu in uvedejo izdelek ter ustvarijo rešitev težave, so deležna večjega dobička kot ostala podjetja, ki se odločijo za kasnejši vstop na trg.

Osnovni obravnavani problem v raziskavi zaključne projektne naloge je, kako naj podjetje na področju razvoja in proizvodnje avtomobov uspešno zasnuje, razvije ter uvaja nove izdelke na trg, da bo s tem še naprej ohranjalo svojo rast in obstoj na trgu.

Podjetje želi razviti izdelke, ki bodo izpolnili zahteve in pričakovanja kupcev oziroma odjemalcev. Obravnavamo tudi, na katere zahteve o izdelkih, ki se nanašajo na okolje, se naj podjetje osredotoči in jih upošteva pri razvoju izdelkov, vse od ideje do uvajanja na trg, in kako naj poteka proces razvoja izdelkov v izbrani panogi izdelave avtodoma.

1.2 Namen in cilji zaključne projektne naloge

Namen zaključne projektne naloge je na primeru slovenskega podjetja v panogi razvoja in trženja avtomobov preučiti proces razvoja ter uvajanja novega izdelka na trg. Osredotočeni smo na analizo procesa razvoja in uvajanja novih izdelkov na področju proizvodnje avtodoma, in sicer v podjetju Adria Mobil, d. o. o. Raziskali smo, ali se teorija in praksa ujemata v procesu razvoja. Ko smo analizirali pojav novih substitutov, panožno in potencialno konkurenco ter pogajalsko moč dobaviteljev in kupcev smo prišli do zaključka analize na področju proizvodnje avtodoma ter vpliva na proces razvoja novih izdelkov. V projektni nalogi smo razvili tudi predloge, ki bi lahko izboljšali razvoj in uvajanje novih izdelkov na trg na obravnavanem primeru podjetja.

Cilj raziskave je na področju teorije, na temelju že pridobljenih znanj in teoretičnih osnov, predstaviti izdelek, management izdelkov ter opisati proces razvoja novega izdelka v podjetju.

V raziskavi je analiziran proces razvoja novega izdelka na primeru podjetja na področju izdelave avtodoma v podjetju Adria Mobil, d. o. o., ugotovitve pa so nato primerjane s teorijo, s ciljem podajanja predlogov za izboljšanje razvoja izdelkov.

1.3 Uporabljene metode za doseganje ciljev projektne naloge

Uporabljene so naslednje metode raziskovanja:

- metoda opisa oziroma opisovanja dejstev, pojavov, procesov in posnetka stanja;
- metoda zbiranja podatkov in zunanjih virov (strokovna literatura);
- metoda kompilacije: povzemanje stališč, opazovanj in sklepov drugih avtorjev in lastnih spoznanj;
- metoda študije primera procesa razvoja izdelkov v konkretni organizaciji ter zbiranje in analiza podatkov, študija poslovne dokumentacije;
- metoda sinteze spoznanj.

V prvem delu projektne zaključne naloge so povzeta različna stališča tako domačih kot tujih avtorjev. Uporabljena je metoda kompilacije in tudi komparativna metoda, izsledki so nato tudi primerjani. V drugem delu naloge so teoretična znanja povezana s proučevanim podjetjem. Raziskava je osredotočena na posamezne korake pri razvoju in uvajanju novega izdelka na trg.

1.4 Predpostavke in omejitve

V nalogi izhajamo iz naslednjih predpostavk:

- podjetje z razvojem novih izdelkov lahko izboljša položaj na trgu;
- management izbranega podjetja se zanima za spremembe na tem področju.

Omejitve zaključne projektne naloge so:

- omejeni smo na literaturo/podatke o procesu razvoja izdelkov, ki se navezujejo na podjetje Adria Mobil, d. o. o.;
- zaupnost podatkov podjetja Adria Mobil, d. o. o. Poslovne skrivnosti niso objavljene;
- omejenost pri virih in literaturi glede na področje avtodomov;
- omejitev časa raziskovanja od 1. avgusta 2014 do 1. septembra 2015.

2 IZDELEK IN PROCES RAZVOJA IZDELKA

Izdelek je osnovna prvina proizvodno usmerjenih podjetij. Je vsaka stvar, ki jo je možno ponuditi na trgu za vzbuditev pozornosti, nakup, uporabo ali porabo in lahko zadovolji kupčevo potrebo ali željo (Kotler 1998, 432).

2.1 Opredelitev izdelka

Izdelek je v središču pozornosti pri razvoju, pripravi dela, proizvodnji, skladiščenju, prodaji, razpečavi (distribuciji) in poprodajnih uslugah. Tudi pri tržnih raziskavah je izdelek osrednje vprašanje in predmet raziskav, analiz ter predvidevanj. Ko se iz dneva v dan bolj srečujemo s trgom in konkurenco na trgu, prihaja toliko bolj do izraza marketinška filozofija (Deželak, Devetak in Milfelner 1991, 5).

Po Snoju in Gabrijanu (2007, 101–102) je izdelek splošni izraz, ki zajema katere koli izide človeškega dela v pojavnih oblikah bitij, stvari, procesov ali njihovih kombinacij.

2.2 Značilnosti izdelka

Vsak izdelek razvrstimo po njegovih lastnostih in značilnostih. S tem ga uvrstimo v določen trženjski splet. Kotler (1998, 436) je izdelke za široko porabo in industrijske izdelke razvrstil na naslednji način:

- glede na otipljivost in trajnost poznamo netrajne dobrine, trajne dobrine in storitve;
- glede na nakupovalne navade kupcev poznamo dobrine za vsakdanjo uporabo, dobrine, ki se kupujejo po preudarku, posebne in neiskane dobrine;
- glede na mesto vstopa v proizvodni proces poznamo dobrine za proizvodno rabo, kot so materiali in deli, kapitalne dobrine, potrošni material ter storitve.

Izdelek, ki ga bo potrošnik kupil in z njim zadovoljil določeno potrebo, ima nekatere lastnosti. Prvo skupino sestavljajo *tehnične* lastnosti (izdelek mora zadovoljiti potrebo, mora delovati, učinkovati ali funkcionirati). Funkcija izdelka je njegova uporabna karakteristika. Poleg glavne ima večina izdelkov tudi stranske funkcije – primer avtomobila, ki nas v osnovi pelje, vendar nam nudi tudi zaščito pred dežjem), drugo *estetske* lastnosti (mednje spadajo videz, barva, oblika, originalnost ipd.), zadnjo skupino pa sestavljajo *ekonomske* lastnosti (te vplivajo na izbor potrošnika in se kažejo predvsem v prodajni ceni izdelka, ki pa je odvisna od uporabe vrednosti izdelka, prestižne vrednosti ter razmerij glede na druge proizvode) (Rozman in Rusjan 1994, 204–205).

2.3 Kakovost izdelka

Kakovost izdelka je dinamična, kompleksna sestava fizičnih, psiholoških in drugih dejavnikov, ki jih doživljajo posamezniki v povezavi s tem izdelkom. Ti se manifestirajo v njihovem obnašanju (Snoj, Završnik in Male 1999, 146).

Pregrad (1978, 37) pravi:

Praviloma je kakovost rezultanta več vrednosti, ki smo jih dobili s preizkušanjem več različnih lastnosti. V ta splet pa niso vključene le fizikalne, mehanske, kemične in druge lastnosti, ki jih ugotavljamo s tehnično kontrolo oz. v laboratoriju, temveč tudi funkcionalnost, estetski videz, doba trajanja, cena in druge ekonomske značilnosti.

Namen vseh dejavnosti na področju zagotavljanja kakovosti je pripraviti ljudi do tega, da bodo organizirano delali tako, kot bi že morali delati sami. Tu ne sme biti nič prepuščeno naključju, kajti dobre stvari se bodo zgodile le, če bodo načrtovane, slabe stvari pa se zgodijo same od sebe. Napake moramo iskati in ne čakati, da se pojavijo same, kajti ko je napaka znana, je največkrat že prepozno (Vujoševič 1992, 12).

2.4 Življenjski cikel izdelka

Vsak izdelek ima na trgu svojo življenjsko dobo.

Zavedati se moramo, da je življenjska doba izdelkov omejena in da se obseg prodaje med življenjsko dobo spreminja. Pomembno je vedeti tudi to, da dobiček narašča in pada v posameznih fazah življenjske dobe izdelka, pa tudi, da različni izdelki zahtevajo različne trženjske pristope (Kotler 1998).

Stopnje življenjskega ciklusa izdelkov so:

1. *Uvajanje izdelka na trg.* Stopnja uvajanja se prične v trenutku, ko izdelek uvedemo na trg. Precej časa potrebujemo, da ga predstavimo na več trgih in napolnimo trgovsko mrežo, zato je rast obsega prodaje na tej stopnji počasna (Kotler 1998).
2. *Rast.* Na tej stopnji podjetje uporabi več strategij, ker želi obdržati rast kar najdlje (Kotler 1998, 365):
 - izboljša kakovost izdelka in mu doda nove značilnosti ter izboljšani slog;
 - doda nove modele in izdelke za boj proti konkurenci;
 - vstopi v nove tržne segmente;
 - poveča pokritost z distribucijsko mrežo in se vključi v nove tržne poti;
 - oglaševanje zavedanja o izdelku zamenja z oglaševanjem za pridobitev naklonjenosti do izdelka;
 - zniža cene, da bi pritegnili naslednjo plast odjemalcev, ki so cenovno občutljivi.

Potočnik (2002) pa je svoje stališče o fazi rasti, kot eno izmed življenjskih dob izdelka, opredelil s naslednjimi besedami:

Po uspelem uvajanju nastopi stopnja rasti. V tem obdobju začne povpraševanje po proizvodu naraščati. Prodaja narašča, saj se vedno več potrošnikov zaveda izdelka in ga delno že poznajo. Ko izdelek pridobi zaupanje javnosti, vstopi še več uporabnikov. Hkrati pa postane zainteresiranih več prodajalcev na drobno.

3. *Zrelost*. Vsak izdelek pride v fazo zrelosti, kjer se prodaja počasi stabilizira. Ta faza traja običajno dlje kot druge faze in tudi večina izdelkov je ravno v tej fazi (Završnik 1990, 17).
4. *Upadanje*. Razlogi, da izdelek doživi nazadovanje, odmiranje, na kratko rečeno fazo degeneracije, so (Devetak 1999, 63): razvoj znanosti in tehnologije oz. tehnični napredek v določeni panogi, pojav novih izdelkov, substitucija ali razvoj izdelkov, ki nadomeščajo obstoječe, institucionalni vidiki (zakonodaja itd.).

3 SNOVANJE IN RAZVOJ NOVEGA IZDELKA

V nadaljevanju je podrobneje predstavljeno snovanje in razvoj novega izdelka.

3.1 Opredelitev novega izdelka

Novi izdelek je tisti, ki je po katerikoli lastnosti drugačen od obstoječih (Snoj in Korda Pisnik 2006, 166).

Novi izdelki so izvirni izdelki, izboljšani izdelki, spremenjeni izdelki ter nove blagovne znamke, če so plod lastnega razvojnega dela in če jih kot nove izdelke zaznajo tudi kupci (Kotler 1996, 316).

3.2 Prednosti novega izdelka

Najpomembnejši razlog za razvoj novega izdelka je konkurenčna prednost. Kupec izdelek poveže s proizvajalcem, še posebej se mu vtisne v spomin, če podjetje novi izdelek oglašuje na primeren način. Podjetja razvijajo nove izdelke zaradi (Thomas 1993, 7):

- konkurenčne prednosti, ki omogoči podjetju, da je boljše od konkurence;
- priložnosti za okrepitev in spremembe strateške usmeritve, ki se kaže v odpiranju novih trgov ter pridobivanju novih kupcev;
- povečanja ugleda podjetja, saj uspešen izdelek dviga tržno vrednost podjetja;
- tega, kar zagotovi dolgotrajni finančni donos in naložbe, saj mora podjetje pripraviti realen finančni načrt, iz katerega bo razvidno, ali je sposobno financirati razvoj novega izdelka;
- tega, ker priskrbi finančna sredstva za raziskave in razvoj;
- izkoristka proizvodne in delovne sile, saj z njimi zapolnijo proste kapacitete;
- prispevka k tržni privlačnosti blagovne znamke.

Peiner (1988, 52) razdeli prednosti razvoja novosti na notranje ter zunanje, in sicer: *zunanje* pomeni postavljanje višjih cen, možnost vključevanja najnaprednejše tehnologije, točnejše napovedovanje potreb potrošnikov in večanje tržnega deleža; *notranje* pa pomeni preprečevanje, da bi osnovni dolgotrajen proces postal še daljši, pridobivanje izkušenj oziroma novega znanja in izboljševanje pretoka informacij horizontalno ter vertikalno.

3.3 Proces razvoja novega izdelka

Razvijanje novega izdelka lahko poteka na dva načina. Pri prvem gre za razvijanje izdelkov v laboratoriju podjetja, medtem ko pri drugem načinu podjetje za razvoj novega izdelka najame oziroma plača raziskovalce ali druga podjetja, ki se ukvarjajo z razvojem novih izdelkov.

Podjetje gre pri procesu razvijanja in uvajanja novega izdelka na trg skozi več različnih faz. Razdrobljenost procesa po fazah omogoča boljši nadzor nad doseganjem časovnih rokov posameznih faz, sprotno kontrolo stroškov po fazah in ugotavljanje, ali je z razvojem novega izdelka smiselno nadaljevati ali ga opustiti (Gevirtz 1994).

Po Kotlerju (1998, 322) obstaja osem stopenj razvoja izdelka s tržnega vidika, ki so:

- iskanje idej;
- ocenjevanje idej;
- oblikovanje in testiranje koncepta izdelka;
- strategija trženja;
- poslovna analiza;
- razvijanje izdelka;
- testiranje na trgu.

Dokončna uvedba izdelka na trg, povezano z razvijanjem novih izdelkov, je zelo tvegana, saj razvijanje zahteva veliko tveganja. Če ne uspe prodor z novim izdelkom, podjetje finančno ohromi oziroma pride do velikih denarnih izgub. Statistične študije kažejo, da je odstotek neuspešnih novih izdelkov zelo velik (le okoli 10 odstotkov je uspešnih) (Kotler 2004, 349).

3.3.1 Iskanje idej

Vire idej za nove izdelke lahko razdelimo v dve skupini, ki sta (Deželak, Devetak in Milfelner 1991, 52):

- notranji viri za nove izdelke;
- zunanji viri za nove izdelke.

Čeprav je virov veliko, je verjetnost, da se bo idejam nekdo res posvetil, odvisna od nekoga v podjetju, ki bo prevzel vlogo 'borca za izdelek'. Dokler ni nikogar, ki bi idejo res temeljito zagovarjal, je malo verjetno, da jo bo podjetje vzelo dovolj resno (Kotler 1998, 324).

Želje in potrebe kupcev so stikalo za začetek iskanja zamisli za nove izdelke. Te pridobimo s pogovori s kupci, sodelavci, konkurenco, posredniki, poslovodstvom in raziskovalci. Dokazano je, da največ zamisli o novih izdelkih nastane ravno pri kupcih (Kotler 2004, 356).

3.3.2 Ocenjevanje idej

Namen ocenjevanja je ovreči slabe ideje, kakor hitro je mogoče, ker pač velja osnovno načelo, da stroški razvoja izdelka naraščajo z vsako naslednjo stopnjo razvoja. Ko izdelek doseže kasnejše stopnje, vodstvo podjetja meni, da je vložilo v razvoj izdelka že preveč sredstev in ga je bilo treba uvesti na trg že zato, da bi projekt vrnil nekaj vložene denarja (prav tam, 327).

Kupcu je treba prisluhniti pri zbiranju idej za nove izdelke, saj nam že na začetku opredeli značilnosti izdelka. Analizirati pa moramo vse okoliščine, ki se nanašajo na možnost realizacije novega izdelka (Devetak 2007, 117).

Proces ocenjevanja poteka v dveh stopnjah, in sicer ocenitev ideje glede na njeno usklajenost s strategijo razvoja novih izdelkov in zaradi omejenih finančnih, človeških ter drugih virov v podjetju (Bolta 2006, 33).

3.3.3 Oblikovanje koncepta

Zanimive ideje moramo pretvoriti v koncepte izdelkov, ki jih je možno testirati. Koncept izdelka je predelana različica ideje, izražena z izrazoslovjem odjemalca (Kotler 1998, 328).

S konceptom izdelka poskušamo čim bolj jasno opredeliti (Sheth in Ram 1987, 77–87, v Šulc 1998, 21):

- osnovno korist izdelka in uporabe;
- priložnost, ob kateri je mogoče izdelek uporabiti;
- konkurenčne prednosti in kakovost izdelka.

Dobljene koncepte izdelkov je treba pozicionirati. Določiti je treba tudi ceno izdelka.

Sledi testiranje možnih konceptov na ustrezni skupini ciljnih odjemalcev. Koncepte lahko pretvorimo fizično ali pa le simbolično. Odjemalcem posredujemo izpopolnjeno različico koncepta in jim postavimo naslednja vprašanja o konceptu izdelka (Kotler 1998, 330–331):

- Ali se vam prednosti izdelka zdijo jasne in uresničljive?
- Ali menite, da boste s pomočjo tega izdelka lahko rešili težave ali pa zadovoljili kakšno potrebo?
- Ali drugi izdelki trenutno zadovoljujejo vašo potrebo in ste z njimi zadovoljni?
- Ali je cena glede na vrednost tega izdelka za odjemalce primerna?
- Ali bi ta izdelek kupili?
- Kdo bi ta izdelek uporabljal, kdaj in kolikokrat?

Tržnik nato zbere vse odgovore in ugotovi, ali je koncept izdelka za odjemalce, glede na moč in obseg, dovolj privlačen (prav tam, 331).

3.3.4 Poslovna analiza

Poslovodstvo lahko prične z vrednotenjem privlačnosti predlaganega izdelka za podjetje, ko razvije koncept izdelka in strategijo trženja. Na začetku je treba načrtovati prodajo, stroške, dobiček in oceniti, ali so pričakovanja v skladu s cilji podjetja. Če so napovedi obetavne,

lahko koncept izdelka podjetje premakne v stopnjo razvoja izdelka. Ko se pojavijo novi podatki, sta potrebni ponovna obdelava in analiza (Kotler 1998, 334).

3.3.5 Testiranje vzorca novega izdelka

Preden se novi izdelek pojavi na trgu, mora proizvajalec zagotoviti in preveriti njegovo ustreznost pogojem ter zahtevam, ki so določeni s predpisi, standardi, tehničnimi normativi in normami kakovosti po zakonu o standardizaciji.

Pri testiranju novega izdelka Crawford in Di Benedetto (2003, 192) posebej izpostavljata naslednje koristne informacije:

- težave, ki jih odjemalci vidijo pri uporabi koncepta novega izdelka;
- spremembe, ki bi jih radi naredili na novem izdelku;
- katere obstoječe izdelke bi zamenjal koncept novega izdelka;
- kdo bi sodeloval pri njegovi uporabi.

Vsa podjetja se za testiranja trga ne odločijo. Obseg testiranja je odvisen od višine naložb in tveganja projekta na eni ter časovne omejitve in stroškov raziskave na drugi strani. Obstaja več načinov testiranja izdelkov na trgu, ki jim je v primerjavi s tržnim testiranjem prototipa skupno, da ne potekajo v strogo nadzorovanih razmerah, temveč je izdelek izpostavljen različno močnim tržnim vplivom. Ti načini testiranja se med seboj razlikujejo glede na to, ali gre za testiranje izdelkov široke potrošnje ali za izdelke poslovne rabe (Kotler 1998, 340).

4 UVAJANJE NOVEGA IZDELKA NA TRG

Raziskovanje, tehnično znanje in sposobnosti podjetja, da ustvari povpraševanje po novem izdelku, so glavni pogoji za uvajanje novega izdelka na trg. Uspeh novega izdelka na trgu je odvisen predvsem od potrošnikov in njihovega pozitivnega odziva. Potrošnik ocenjuje vrednost izdelka v uporabi in frekvenci uporabe. Proces sprejemanja novega izdelka pri potrošnikih se imenuje proces adopcije inovacij. Nato sledi proces difuzije inovacije oziroma širjenja nove ideje izdelka in potrošnikovo spremljanje tega. Čas, ki je potreben za sprejemanje in prvo uporabo novega izdelka pri potrošniku, je odvisen od vrste izdelka, komuniciranja o izdelku med potrošniki, obnašanja potrošnikov, družbenoekonomskih in socialnih dejavnikov ter strukture potrošnikov (Završnik 1990, 13–14).

Crawford in Di Benedetto (2003, 377) sta marketinške odločitve v povezavi z uvajanjem novega izdelka razdelila na strateške in taktične. Strateške obsegajo vodstveno področje (usmeritev) in delovanje. Taktične pa zajemajo odločitve v povezavi z elementi marketinškega spleta.

Obraz (1984, 111) pravi, da se podjetje, ki se pripravlja na vstop novega izdelka, nahaja v težki situaciji, saj na trg uvaja novi izdelek, čigar proizvodnja je majhna in stroški na enoto izdelka visoki. Zagotoviti je treba sredstva za tržno komuniciranje.

Kotler (1998, 344–345) navaja naslednja vprašanja, na katera mora podjetje odgovoriti pred uvedbo izdelka na trg:

- *Kdaj* – določitev časa za vstop izdelka na trg je lahko pri končni uvedbi izdelka kritična. Podjetje ima v takšnem primeru na voljo tri možnosti:
 - prvi vstop: podjetje, ki prvo vstopi na trg, običajno uživa prednost 'prvega' tako, da zapre vrata najpomembnejših distributerjev in odjemalcev ter uživa ugled voditelja;
 - vzporedni vstop: podjetje lahko načrtuje čas uvedbe izdelka na trg ob istem času kot konkurent;
 - pozni vstop: podjetje lahko namenoma zadržuje uvedbo izdelka in počaka, da se pojavi najprej konkurent. Ta taktika ima tri prednosti. Prvič – konkurent bo nosil stroške izobraževanja na trgu. Drugič – pri konkurenčnem izdelku se utegnejo pojaviti napake, tem pa se podjetje, ki vstopi kasneje, lahko izogne. In tretjič – podjetje lahko spozna, kakšna je pravzaprav velikost trga.
- *Kje* – podjetje se mora odločiti, ali bo izdelek uvedlo v enem kraju ali več okrožjih, na celotnem domačem ali mednarodnem trgu. Majhna podjetja si izberejo privlačno mesto in z bliskovito kampanjo vstopijo na trg, pozneje pa se pojavijo tudi v drugih mestih, vendar le v enem naenkrat. Velika podjetja pa uvedejo izdelke na celotnem območju in se nato pomaknejo v naslednje. Glavna ocenjevalna merila so: tržni potencial, ugled podjetja na domačem trgu, stroški oskrbe trgovskih poti ...

- *Za koga* – na postopno odvijajočih se trgih mora podjetje usmeriti svojo distribucijo in promocijo k obetavnejšim skupinam odjemalcev. Idealni možni odjemalci imajo naslednje značilnosti: hiter sprejem novega izdelka, močni odjemalci, so mnenjski vodja.
- *Kako* – podjetje mora razviti akcijski načrt za uvedbo novega izdelka na trg.

4.1 Proizvodni načrt

Od pravilno pripravljenega proizvodnega načrta, ki izhaja iz načrta prodaje in zahtev trga, je neposredno odvisna kakovost vseh drugih področij načrtovanja osnovnega ter operativnega načrtovanja proizvodnje (Gošnik 2005, 12).

K planiranju proizvodnje vedno sodi tudi nadzor. Ni mogoče dovolj poudariti, da je treba načrt kontinuirano spremljati v vseh fazah njegove realizacije. To pomeni, da je treba vzpostaviti sistem povratnih informacij, ki nam bo v natančno definiranih terminih dal povsem pregledno sliko razlik med pričakovanji in dejansko realizacijo (Vila 1994, 332).

Cilj proizvodnje in kontrole proizvodnje je vzpostavljanje proizvodnih procesov na osnovi tehnično-tehnoloških izhodišč, v skladu z osnovnimi zahtevami, kot so stroški in roki dobave. Je torej organizacijski proces, ki zagotavlja pametno uresničevanje ciljev. Proizvodni sistem je predpostavljen cilj, plan. Zaradi motenj, ki izvirajo iz okolja ali pa nastajajo v sistemu, se lahko zgodi, da se stanje sistema spremeni (običajno poslabša) toliko, da sistem ne dosega postavljenih ciljev. Zato stalno kontroliramo - merimo - ugotavljamo - dejansko stanje sistema in doseganje ciljev oziroma odstopanje dejansko doseženih vrednosti od planiranih. Pri tem velja načelo, da se meri in kontrolira le tisto, kar je bilo planirano (in obratno - da se planira le tisto, kar se lahko tudi meri in kontrolira), oporna točka za merjenje so torej planirane vrednosti (Ljubič 2000, 8).

Planiranje in obvladovanje proizvodnega procesa je jedro celotnega procesa planiranja v proizvodnih podjetjih. Pri planiranju proizvodnje je treba upoštevati nekaj ključnih izhodišč, in sicer, da so proizvodne zmogljivosti omejene, da se v proizvodnji pojavljajo ter se bodo pojavljali nepredvideni dogodki in da bodo vedno obstajala ozka grla (Moškon 2004, 3).

4.2 Proizvodni stroški

Melavc (2000) navaja, da proizvodni stroški predstavljajo spremenljive stroške, saj se spreminjajo s spreminjanjem obsega proizvodnje, in sicer v isto smer. Nastanek proizvodnih stroškov povezujemo izključno z nastajanjem novih učinkov, ki izhajajo iz proizvodnje. Potroški izdelovalnega materiala za proizvodnjo novega učinka so izračunani na osnovi potroška materiala in njegove nabavne cene. Stroški izdelovalnega materiala in izdelovalnega časa skupaj tvorijo proizvodne stroške. Obseg potroškov, iz katerih izhajajo proizvodni stroški,

je odvisen od količine potroškov na enoto novega učinka in obsega dejavnosti, zato jih moramo spremljati skupaj s proizvodnjo (Melavc 2000).

4.3 Logistika

Izraz logistika se je pojavil že pred časom. V literaturi najdemo za pojem logistika dva različna izvora, in sicer iz grščine in francoščine. Po prvem se navajata besedi 'logos' in 'logicos', kar bi lahko prevajali kot računati, pravilno misliti ali biti razumen. Po drugem pa bi beseda 'loger' pomenila lahko nastavitev, namestitev, preskrbovanje. Morda so ta izraz prvič uporabili leta 1670, v vojski Ludvika XIV., ko so uvedli položaj 'Marechal General des Logis' (Ogorelec 1996, 1).

Pojem logistika se v teoriji in praksi ne uporablja vedno enotno. Od začetka sedemdesetih let prejšnjega stoletja se pojem čedalje pogosteje uporablja v smislu obravnavanja kompleksnih nakupnih blagovnih tokov, razvoja transporta, skladiščenja in pretovornih manipulacij ter fizične blagovne distribucije. Glavne pristope pri obravnavanju logistike bi tako lahko razvrstili po naslednjih kriterijih (Oblak 1987, 21):

- glede na dejavnost: transportna logistika, skladiščna logistika, špedicijska logistika, distribucijska logistika, nabavna logistika, trgovinska logistika, intralogistika ...;
- glede na področje uporabe: industrijska logistika, vojaška logistika, poslovna logistika, marketinška logistika, bolniška logistika, gospodinjska logistika ...;
- glede na področje opazovanja: megalogistika, makrologistika, mikrologistika, megalogistika ...

Kaltenekar (1993, 75) obravnava logistiko mnogo širše: »Logistika obravnava vse materialne pretoke med krajem oziroma časom proizvodnje in potrošnje, med izvori in ponori.« Glavne naloge logistike so tako predvsem (Kaltenekar 1993, 59):

- nabava materiala;
- odvoz materiala v delovno organizacijo;
- skladiščenje materiala;
- transport materiala do delovnih mest in med njimi;
- skladiščenje polproizvodov v vmesnih skladiščih;
- transport gotovih proizvodov do končnih skladišč;
- skladiščenje gotovih proizvodov;
- transport gotovih proizvodov do kupcev;
- informacijsko spremljanje in evidentiranje dogajanja ter koordinacija dela navedenih dejavnosti.

Ogorelc (1979, 134–135) razume logistiko kot:

[...] proces upravljanja vseh dejavnosti, ki služijo za premikanje surovin, polproizvodov in gotovih proizvodov (tudi energije, informacij in ljudi) od dobaviteljev do podjetja, nato znotraj podjetja in vse do kupcev oziroma porabnikov.

Nato opredeli logistični sistem kot sistem, ki (prav tam):

[...] obsega vse tiste dejavnosti, ki se ukvarjajo z upravljanjem procesov prenosa (v prostoru in času) energije, materiala, proizvodov in ljudi. V sistem niso vključeni samo transportni procesi skladiščenja, temveč tudi celotno potekanje naročil, manipuliranje, pakiranje proizvodov itd.

4.4 Povratne informacije kupcev

Orodja, s katerimi trženje pridobi povratne informacije, so: ankete, vprašalniki, telefonski pogovori, pritožbe in reklamacije. Na osnovi pridobljenih podatkov se opravijo analize stanja in se pristopi k reševanju pripomb ter zahtev. Namen pridobivanja povratnih informacij pa ni samo ugotavljanje zadovoljstva kupcev, ampak tudi določitev področij, na katerih bo povečanje zadovoljstva povečalo prodajo ali ponovne nakupe. Ponovni nakupi so posledica kupčevega zadovoljstva s prejšnjimi nakupi (Potočnik 2000, 126–128).

4.5 Poprodajne aktivnosti

Podjetja se morajo ves čas truditi, da ne bodo njihovi kupci samo zadovoljni, pač pa izredno zadovoljni oziroma navdušeni, kajti le na takšen način lahko pridobijo kupčevo zvestobo. Zvestoba kupca je njegova zavezanost k ponovnemu nakupu izdelka, ki poteka konsistentno v prihodnosti, ne glede na trženjske napore in druge dejavnike, ki bi to lahko preprečili. Zadovoljstvo kupca je razlika med zaznanim delovanjem izdelka in kupčevimi pričakovanji. Upoštevajoč, da zadovoljstvo vodi k zvestobi kupcev, se številna podjetja trudijo doseči celovito zadovoljstvo kupca. Za takšna podjetja je zadovoljstvo kupcev cilj in hkrati trženjsko orodje (Kotler 2004, 85).

Kakovost se izraža z zadovoljstvom in navdušenjem porabnika ali njegovim razočaranjem, ki ga doživi s posredovano storitvijo, vendar porabniki težko opredeljujejo pojem kakovosti, saj niti dva porabnika ne bi enako pojasnila, kaj za njiju pomeni kakovostna storitev. Razlikovati moramo med standardno kakovostjo in kakovostjo, ki je skladna s pričakovanji. Standardna kakovost je objektivna in jo storitveno podjetje določi s postopki ter izvajalci storitve. Kakovost, ki je skladna s pričakovanji, je subjektivna in jo porabnik opredeli potem, ko je storitev že izvedena. Podjetja morajo vključiti elemente kakovosti že z vizijo svojega razvoja in tudi finančno podpreti napredek kakovosti svojih storitev (Potočnik 2004, 92).

Porabniki na osnovi izkušenj iz preteklosti, ustnih priporočil in oglaševanja oblikujejo pričakovanja o storitvi ter zaznane storitve primerjajo s pričakovano. Če je zaznana storitev slabša od pričakovane, so porabniki razočarani. Če so njihova pričakovanja izpolnjena ali

presežena, se bodo vračali k ponudniku storitev in širili dober glas o podjetju (Kotler 2004, 455).

5 PREDSTAVITEV PODJETJA ADRIA MOBIL, D. O. O.

V nadaljevanju je podrobneje predstavljeno podjetje.

5.1 O podjetju

Na spletni strani Adrie Mobil (b. l.a) navajajo:

Slovensko podjetje Adria Mobil, d. o. o., ki je v Novem mestu, se ponaša s 40-letno zgodovino razvoja proizvodov za preživljanje prostega časa. V Zahodno Evropo in druge oddaljene države izvozi kar 90 odstotkov svoje realizacije. Proizvodi so navzoči na 28 trgih, trgovska mreža, ki ponuja izdelke podjetja, pa šteje kar 350 prodajnih mest. Začetki Adrie Mobil, enega izmed vodilnih evropskih proizvajalcev počitniških prikolic, avtodomov in mobilnih hišk, segajo v leto 1965. Ključni dejavniki za uspeh Adrie Mobil so predvsem bogato znanje, izkušnje na področju razvoja, proizvodnje in trženja počitniških prikolic, avtodomov ter mobilnih hišic, ki jih tržijo pod blagovnama znamkama Adria in Adriatic. Celovitost ponudbe, inovativnost in prilagajanje proizvodov potrebam kupcev predstavljajo konkurenčno prednost podjetja ter blagovne znamke Adria, ki sodi med najbolj prepoznavne in priljubljene na evropskem trgu karavaninga. Podjetje je v 100-odstotni lasti podjetja AHC, d. d., od leta 2004.

5.2 Poslanstvo, vizija in vrednote

Na spletni strani je navedeno (Adria Mobil b. l.b):

- Poslanstvo: Partner za prosti čas.
- Vizija: Dolgoročna rast in razvoj podjetja s ciljem postati eden vodilnih proizvajalcev izdelkov ter storitev za prosti čas v Evropi.
- Vrednote:
 - timsko delo,
 - znanje in inovativnost,
 - zadovoljstvo strank in zaposlenih.

5.3 Proizvodni program Adrie Mobil, d. o. o.

Proizvodni program podjetja Adria Mobil, d. o. o. navaja podjetje na svoji spletni strani in je sestavljen iz (Adria Mobil b. l.c):

- prikolic,
- avtodomov,
- vanov,
- mobilnih hiš in
- Adrie holidays.

6 ANALIZA PROCESA RAZVOJA IZDELKOV V PODJETJU ADRIA MOBIL, D. O. O.

V nadaljevanju je podrobneje predstavljena celotna analiza procesa razvoja izdelkov predstavljenega podjetja.

6.1 Opis področja razvoja karoserij za vozila, proizvodnjo prikolic in polprikolic

Skupina Adria iz osnovnega programa, proizvodnje prikolic in avtodomov, prerašča v skupino proizvajalcev opreme za prosti čas ter potovanja. Svoje poslanstvo postati »partner za prosti čas« udejanja prek izvajanja prodajno-servisnih storitev, turističnih storitev, proizvodne dejavnosti in s širjenjem prodajne mreže v tujini. Skupina Adria je v zadnjih letih postala močno razvejana in danes posluje globalno na številnih trgih ter na treh celinah (Evropa, Azija, Avstralija), skupaj pa ima že več kot 1.200 zaposlenih.

6.1.1 Opredelitev in značilnost izdelkov

Prikolice so bivalne enote, ki se jih priključi na osebni avtomobil. Bivalni del se nadgradi nad šasijo. Vsebina izdelka določa ceno in s tem zahtevnost kupcev, ki pripadajo različnim ciljnim skupinam.

Alteo ponuja klasično zunanost, varnost in prostornost. Kupci so tisti, ki jim enostavnost pomeni dejavnik, da se sploh odločijo za nakup.

Adora je elegantna, ima klasične linije v sozvočju z modernimi, poudarjenimi detajli.

Classica je velika, prostorna in udobna prikolica, ki je bogato opremljena ter predstavlja razkošje. Primerna je za tiste, ki si želijo razkošja.

Adiva je prestižna prikolica, ki ima višjo ceno.

Action je praktična, lahka in elegantna ter okretna prikolica, ki je namenjena mladim in tistim, ki so spontani.

Avtodom je proizvod, ki omogoča potovanje in bivanje v stanovanju na kolesih. Bivalni del je nadgrajen na osnovno vozilo znamke Fiat, Renault in Mercedes.

Podjetje jih ponuja pod različnimi imeni:

- *Vision*,
- *Izola*,
- *Coral in Coral sport*.

Vani so bivalne enote, stanovanje, ki se premika. So manjši in prirejani za 2 ali 3 osebe. Podjetje jih ponuja pod različnimi imeni:

- *Adria Club*,
- *Adria Twin*,
- *Adria Twin M*,
- *Adria Maxivan*,
- *Adria Vani 3 way*.

Mobilne stanovanjske hiše so hišice, ki jim enkratni premik pred postavitvijo ponuja njihovo podvozje s kolesom. Primerne so za postavitev v kampu, turističnih naseljih, za začasna prebivališča, začasne pisarne in bivališča na gradbiščih.

Adria Holidays je turistična agencija, kjer so specialisti za mobilne hišice na Jadranu, pa tudi v nekaterih kampih v Italiji, Avstriji, Franciji, na Češkem in Madžarskem. Ponujajo najem mobilnih hišic in avtodomov.

6.1.2 Življenjski cikel izdelkov

Kotler (1998) si življenjski cikel izdelka razlaga tako:

Življenjski cikel (tudi cikel) izdelka oziroma krivulja življenjskega ciklusa je eno od orodij planiranja v strateškem menedžmentu. Koncept se lahko uporablja kot pripomoček za načrtovanje - za vsako stopnjo v življenjskem ciklusu nam koncept ponudi glavne strategije, ki bi jih podjetje lahko uporabilo; kot pripomoček za nadzor koncept omogoča podjetju merjenje uspešnosti izdelka in primerjavo s podobnimi izdelki, ki jih je uvedlo v preteklosti; kot pripomoček za napoved, kjer je manj uporaben zaradi različnih vzorcev, ki jih dobimo s podatki o prodaji in različno dolgih posameznih faz ciklusa.

6.1.3 Analiza SPI - razvoja izdelkov v podjetju Adria Mobil, d. o. o.

Moharjeva (2005, 57–58) je v svojem delu predstavila naslednjo analizo SPI:

- *Prednosti:*
 - Prilagodljivost spremembam na posameznih trgih.
 - Programska pestrost.
 - Produktivna raven.
 - Sposobnost delovanja v EU in razumevanje tega.
 - Sistem distribucije, ki je naravnano na velik obseg.
 - Dobro poznani ter uveljavljeni blagovni znamki Adriatik in Adria.
 - Kapitalno in finančno močno podjetje.
 - Poznavanje trgov.
 - Lastne raziskave in razvoj (R & R).
 - Sezonski razvoj (Adria Way).

- *Slabosti:*
 - Stroškovna neučinkovitost zaradi prevelike sposobnosti prilagajanja.
 - Nestandardizirane vhodne komponente.
 - Neizdelana zasnova celovitega obvladovanja in promoviranja blagovne znamke.
 - Pomanjkanje informacij o končnemu kupcu.
 - Rast stroškov zaradi slabe kakovosti.
 - Neobvladovanje poprodajne dejavnosti.
- *Priložnosti:*
 - Sinonim za ugodno razmerje med ceno in kakovostjo.
 - Ugodni makroekonomski kazalci – rast zaupanja potrošnikov.
 - Novi trgi (vzhod).
 - Močnejša rast trga (avtodomi).
 - Ugodni makroekonomski kazalci – za EU (predvidena rast BDP, naložb in osebne potrošnje).
 - Finančni viri omogočajo strateške kapitalske povezave.
- *Nevarnosti:*
 - Negotovost zaradi težnje k podražitvi baznih elementov.
 - Negotovost zaradi spremembe valute, težnja po rasti plač na evropsko raven.
 - Zrelost programa prikolic.
 - Močna konkurenca.
 - Spreminjajoče se zakonske regulative EU.
 - Ostri standardi.
 - Naftna negotovost.
 - Cene baznih vozil.
 - Masovna proizvodnja konkurence, tvegano poslovanje.
 - Nezadostno poznavanje konkurence (pri novih proizvodih).
 - Moč gigantov v panogi.
 - Vpliv hitre gospodarske rasti in večanje povpraševanja z Daljnega vzhoda.

6.2 Analiza razvoja izdelkov v podjetju Adria Mobil, d. o. o.

Analiza razvoja izdelka v podjetju je pomembna zaradi učinkovitega izvajanja in nadzora nad projekti. Kazalniki učinkovitosti oziroma zmogljivosti procesa (osnova za določanje ciljev) so: število projektov v izvajanju, število terminsko zaključenih projektov, planirani in dejanski stroški projekta ter povprečni stroški na izvajani projekt. Analiza razvoja izdelka sestoji iz med seboj povezanih dejavnosti, ki so opisane v nadaljevanju.

6.2.1 Faza analize trga, segmentacija kupcev in upravljanje z blagovnimi znamkami

Evropske panožne institucije CIVD in ECF ter nacionalne institucije objavljajo registracije počitniških vozil za posamezne države. Kupci izdelkov Adria Mobil (AM) so uvozniki, trgovci ali končni kupci; ti prek komunikacijske verige ali spleta stalno posredujejo potrebe in želje glede proizvodov. Strateški načrtovalec zbira podatke za potrebe izdelave analize trga in segmentacije kupcev o velikosti ter gibanju trgov, ponudbi konkurence in zahtevah kupcev ter prodajnih trendih. Obdela zbrane podatke in informacije z namenom, da se določijo načini za večanje tržnega deleža ter izboljšanje ponudbe. Strateški planer pripravi analize trga, konkurence, kupcev in njihove segmentacije. S slednjim ugotavljajo in merijo zadovoljstvo uvoznikov, izvedejo ABC-oceno trgovcev in prepoznajo končne kupce, njihovo skupno moč, način ter pogostost uporabe počitniških vozil (Adria Mobil 2003).

Uvozniki in trgovci uporabljajo relevantne rezultate analize trga in segmentacije kupcev za učinkovitejše delovanje na trgu, večanje tržnega deleža ter izboljšanje ponudbe. Člani kolegija generalne direktorice AM rezultate analize in segmentacije uporabijo za potrditev ustreznosti že sprejetih odločitev ter za usmeritev vodenja nadaljnjega poslovanja podjetja. V sektorju za analiziranje in segmentacijo trga rezultate analize ter segmentacije uporabijo pri pripravi načrtov za prodajno-trženjsko področje. Direktorica produktnega vodenja in trženja ter produktni vodja rezultate analize in segmentacije uporabijo pri pripravi produktnega elaborata (Adria Mobil 2003).

Direktorica produktnega vodenja in trženja poda izhodišča za uvedbo nove blagovne znamke. Na osnovi podanih izhodišč se izdelata analiza blagovne znamke. Za ustrezno pozicioniranje nove blagovne znamke se uporabijo relevantni rezultati segmentacije kupcev. Na osnovi analize blagovne znamke in segmentacije kupcev se pozicionira blagovna znamka. Na osnovi analize blagovne znamke in njenega pozicioniranja se nova blagovna znamka tudi poimenuje, izbrana agencija pa izdelata predlog logotipa blagovne znamke. Vodstvo AM potrdi pozicioniranje in imenovanje blagovne znamke (Adria Mobil 2003).

Programski vodja komunikacij poda pobudo za registracijo nove blagovne znamke - registracijo (zaščito) potrdijo direktorica produktnega vodenja in trženje ter vodstvo AM. Patentni zastopnik, po naročilu in pooblastilu, izvede zaščito nove blagovne znamke pri Uradu za intelektualno lastnino Republike Slovenije. Agencija (zunanji partner) izdelata in predstavi pravila celostne grafične podobe za novo blagovno znamko. Vodstvo AM pregleda priročnik CGP blagovne znamke ter ga potrdi oziroma poda komentarje za preoblikovanje priročnika. Programski vodja komunikacij izdelata načrt komuniciranja blagovne znamke, v katerem se upoštevajo pozicioniranje, logotip in priročnik CGP za blagovno znamko (Adria Mobil 2003).

Odgovorne osebe v sektorju za prodajo in trženje potrdijo načrt komuniciranja blagovne znamke, če ta ustreza načrtovanim aktivnostim trženja in če stroškovno ustreza glede na

trženjski proračun. Odgovorne osebe v sektorju za prodajo in trženje skrbijo za konsistentno komuniciranje (skladna, trajna in dosledna priprava ter uporaba trženjsko komunikacijskih materialov za dvig prepoznavnosti in ugleda blagovne znamke) notranji in zunanji javnosti. Patentni zastopnik obvešča programskega vodjo komunikacij o bližajočem se roku prenehanja registracije blagovne znamke (Adria Mobil 2003).

Vsi zaposleni imajo možnost podajanja pobude za projekt. Pri začetku projekta razvoja novega izdelka v podjetju Adria Mobil, d. o. o., lahko sodelujejo vsi zaposleni v podjetju z različnimi idejami o novem izdelku (Adria Mobil 2003).

6.2.2 Faza obdelave in obravnave obdelane pobude za razvoj novega izdelka

Predlagatelj skupaj s prejemnikom ali strokovnjakom za področje obdela pobudo, ki mora vključevati: kratek opis problematike, okvirne cilje, osnovne smernice za izvedbo, stroškovnik, ki je natančen za fazo koncipiranja in za ostale faze, ter terminski plan, ki je natančen za fazo koncipiranja in okvirjen za ostale faze (Adria Mobil 2003).

Kolegij generalne direktorice AM obravnava obdelano pobudo s finančnega, pravnega, kadrovskega, organizacijskega in IT-stališča. Generalna direktorica se nato odloči, ali bo pobuda razvita v projekt ali ne. Pri tem preveri usklajenost z letnim in strateškim načrtom. V primeru pozitivne odločitve pobuda postane predlog projekta (Adria Mobil 2003).

6.2.3 Faza uskladitve in potrditve projekta

Potencialni vodja projekta in kolegij generalne direktorice nato obravnava smiselnost in upravičenost podanega predloga ter ga uskladi s finančnega, pravnega, kadrovskega, organizacijskega in IT-stališča (Adria Mobil 2003).

Generalna direktorica pregleda projekt pred potrditvijo in potrdi projekt. Projekt ima jasno določene cilje, vodjo projekta, ki predvidi člane izvajalskega in svetovalnega tima, terminski plan, nakazano delovanje, kontrolne točke ter opredelitev zaupnosti (Adria Mobil 2003).

6.2.4 Faza izdelave projektne dokumentacije

Vodja projekta je odgovoren za izdelavo projektne dokumentacije. Na osnovi narave projekta se opredelijo: obvezna projektna dokumentacija (odobritev, odločba, naziv) in priporočljive priloge (primer: zaupnost projekta ali druga tema zapisnika). Po zaključku projekta se projektna dokumentacija hrani v prostorih vodstva podjetja.

6.2.5 Faza izvedbe nadzora projekta, dokončanje in predaja projekta ter ocena učinkovitosti

Izvajanje projekta vključuje projektno dokumentacijo: seznam nalog, odgovornosti in odgovornih oseb, terminski načrt projekta ter poročila o izvedeni posamezni fazi projekta. Vodja projekta je odgovoren za izvajanje projekta po terminskem načrtu. Nadzor izvajanja projekta sestavlja poročilo o izvedbi posamezne faze projekta. Kolegij generalne direktorice izvaja nadzor nad izvedbo projekta, vodji projekta je podana ocena ustreznosti in nadaljnje usmeritve za izvajanje projekta. Direktorica nato sprejeme odločitev o prekinitvi, odlogu ali prenehanju projekta v katerikoli fazi (Adria Mobil 2003).

Pri dokončanju in predaji projekta gre za končno poročilo ter odločbo o zaključku projekta. Vodja projekta je odgovoren za dokončanje projekta v predvidenem roku. Prav tako pa vodja in člani projektne skupine prejmejo končno poročilo ter odločbo o zaključku projekta. Oceno učinkovitosti oceni kolegij generalne direktorice (Adria Mobil 2003).

6.3 Podroben opis faz razvoja izdelkov v Adria Mobil, d. o. o.

Bistveni proces uvajanja in razvoja izdelka v podjetju Adria Mobil, d. o. o., si sledi v naslednjem zaporedju: projektni razvoj, sezonski razvoj, obvladovanje tehnične dokumentacije in homologiranje proizvodov.

6.3.1 Produktni elaborat

Produktno vodenje pripravi produktni elaborat (definirane vsebine: razlog za razvoj, definicija okolja uporabe in ciljnih uporabnikov, cenovno pozicioniranje, »benchmark« v panogi, ciljni trgi, edinstvene prodajne prednosti, definicija ter omejitve proizvoda, ocena količin in ključni časovni mejniki). Direktor oddelka predstavi vodstvu AM produktni elaborat, ki služi kot izhodišče za odločitev in potrditev projektnega razvoja. Vodstvo nato sprejme odločitev o ustreznosti predloga produktnega elaborata glede na cilje, podane v strateškem načrtu. Vodstvo se nato na osnovi predstavljenega produktnega elaborata odloči, ali je potrebna dodelava ali ne. V primeru odločitve za dodelavo predloga se oblikujejo smernice za dodelavo.

Vodstvo AM zaustavi projekt v primeru, če dodelava produktnega elaborata ni smiselna, izdelek ni izvedljiv ali pa ni v skladu s strateškim načrtom ali če ni dobičkonosen (Adria Mobil 2003).

6.3.2 Imenovanje projektne skupine

Vodstvo AM imenuje vodjo in člane projektne skupine; vključeni so potrebni strokovni sodelavci iz udeleženih sektorjev (tehnični sektor, homologacijski sektor, razvojni sektor in sektor kakovosti). Projektna skupina pripravi potrebno dokumentacijo za izdelavo elaborata (raziskave, študije in analize). S sodelovanjem okoljske skupine pridobi potrebne podatke za izpolnjevanje okoljske zakonodaje in usmeritve za čim bolj ekološko izdelavo. Projektna skupina pripravi projektni elaborat, ki je nadgradnja produktnega elaborata in vsebuje: natančnejši opis proizvoda, opredelitev trga, definicijo tehnologije in oskrbe, terminski načrt projekta ter analizo ekonomske upravičenosti projekta. Vodstvo glede na vsebino elaborat potrdi ali pa poda navodila za njegovo dodelavo (Adria Mobil 2003).

6.3.3 Izdelava tehnične dokumentacije

Na osnovi definiranih sezonskih sprememb in definicije novih proizvodov se pripravijo načrti – risbe in različice kosovnice. Tehnična dokumentacija se pripravlja za izdelavo makete, prototipa, nulte serije in redne serije. Izdelovanje dokumentacije je podprto z namenskimi računalniškimi programi. Programski vodja preveri skladnost izdelane tehnične dokumentacije. Usklajena in odobrena dokumentacija se vnese v informacijski sistem podjetja. Sprememba tehnične dokumentacije je potrebna v primeru, ko pride do neskladnosti dokumentacije z dejanskim stanjem in pri sezonskih spremembah ali sprotih izboljšavah proizvodov. Arhiviranje fizičnih originalov tehnične dokumentacije se izvaja z vlaganjem v kodirane fascikle, ki so hranjeni v regalih glavnega arhiva. Elektronski dokumenti se varno hranijo v centralnem računalniku (Adria Mobil 2003).

6.3.4 Prototip

Projektna skupina na osnovi potreb (testiranja, fotografiranje ...) naroči ustrezno količino proizvodov in jih vnese v terminski načrt. Produktni vodja izdelava tehnično dokumentacijo za posamezne modele, ki so skladni s terminskim načrtom. Tehnolog poskrbi za izdelavo tehnologije proizvodnje. Nabavni komercialist skladno z dokumentacijo, internimi naročili in ostalimi informacijami naroči potreben material za izdelavo prototipov. V prototipni delavnici se izdelava prototip. Vse spremembe in popravki so pisno zavedeni, razvojni tehnolog pa o tem obvesti odgovorne konstruktorje.

Nabavni komercialist za potrjene materiale/nabavne proizvode pridobi cene in jih vnese v informacijski sistem podjetja. Vodja tehnične priprave na osnovi kosovnice izdelava kalkulacijo prototipa. Izvede se testiranje prototipa. Konstruktorji skupaj z razvojnim tehnologom določijo, na kaj je treba biti pozoren in na kakšen način se test opravi. Izdelava se poročilo v primeru, ko so ugotovljene neskladnosti in pripravi se predlog za popravilo konstrukcije. Če

je prototip tehnično neustrezen, sodelujoči na validaciji določijo, kaj in kako je treba dodelati (Adria Mobil 2003).

6.3.5 Homologiranje izdelka

Programski vodja za homologacije določi, ali je treba opraviti pregled skladnosti proizvoda ali posameznih sklopov s homologacijskimi zahtevami. Ta tudi pogleda proizvod oziroma posamezne sklope glede skladnosti z normami in izdela poročilo. V primeru komercialne ali stroškovne neustreznosti proizvoda udeleženci validacije določijo, kaj ni ustrezno in podajo predlog spremembe. Če dodelava ni možna, se naroči novi prototip. Programski vodja pregleda in spremlja novosti na področju zakonodaje, standardov ter predpisov. Za homologacijo pripravi seznam veljavnosti smernic in uredb, terminski predlog homologacije, ki ga uskladi z direktorjem za razvoj. Na osnovi pregleda predpisov vodja za homologacije v sodelovanju z okoljsko skupino pripravi zahteve za razvoj proizvoda. Okoljska skupina pripravi zahteve za proizvod, ki so povezane z vplivi na okolje. Pripravi tudi tehnične zahteve, ki so predpisane v standardih in predpisih, ki so potrebni za homologacijo. Postopek nadaljujejo z izdajanjem potrdila COC (Adria Mobil 2003).

Konstruktorji pripravijo tehnično dokumentacijo, ki popisuje tehnične karakteristike vozila. Na osnovi zbrane dokumentacije za homologacijo se vodja odloči, ali je za sestavne dele potrebno homologacijsko testiranje. Testna organizacija izvede test sestavnih delov v skladu s predpisi in predpisanim postopkom. Testna organizacija izda poročilo, v katerem mora biti opredeljena uspešnost testiranja. Programski vodja za homologacijo stalno spremlja veljavnost homologacije, zaradi uveljavljanja novih predpisov. Vodja mora tudi obvestiti homologacijski organ o prenehanju proizvodnje tipa vozila (Adria Mobil 2003).

Homologacijski organ se na osnovi ugotovitev odloči, ali je zagotovljena skladnost vozil s tipsko homologacijo. V primeru neskladnosti izda blokado homologacije. Če se pojavi serijska varnostna napaka, lahko tehnična komisija predlaga izvedbo odpoklica vozil na trgu, če napaka predstavlja resno tveganje za prometno varnost (Adria Mobil 2003).

6.3.6 Nulta serija

Vodstvo AM nato potrdi ali zavrne prototip. Merila za potrditev faze prototipa in odobritev za nulto serijo so: tehnična in komercialna validacija sta pozitivni, končna kalkulacija zagotavlja pričakovano pokritje, končna proizvodno-tehnološka izvedljivost je zagotovljena in potrjena. Trženje opravi fotografiranje proizvoda. Na osnovi pridobljenih podatkov iz priprave in izdelave prototipa se pripravi tehnična dokumentacija za izdelavo nulte serije. Produktni vodja naredi definicijo proizvoda in izda naročilo za nulto serijo, nabavni komercialist pa poskrbi za potreben material, polizdelke in storitve za izdelavo te. Izdela se pilotni proizvod (en izdelek iz nulte serije). Slednjega pregledajo po načinu ocenjevanja stopnje kakovosti

gotovih proizvodov. Na osnovi kosovnice in vnesenih nabavnih cen se izdelava kalkulacija nulte serije. Udeleženci validacije določijo tehnično in komercialno ustreznost pilotnega proizvoda nulte serije. V primeru neustreznosti določijo, kaj in kako je treba spremeniti (Adria Mobil 2003).

V skladu s pridobljenimi informacijami se dodela tehnična dokumentacija, ki jo sestavljata zapisnik tehnične validacije in zapisnik komercialne validacije. Skladno z zapisniki validacij in popravljeno tehnično dokumentacijo se dodela pilotni proizvod. Izdelava se nulta serija. Vodja se odloči o ustreznosti nulte serije na osnovi ugotovitev super kontrole vzorčnega proizvoda. Skladno s prejetimi informacijami se opravi dodelava tehnične dokumentacije. Pripravi se zaključno poročilo projektnega razvoja: potek projekta in njegovi rezultati (Adria Mobil 2003).

6.4 Podrobni opis faze uvajanje izdelka na trg

Pri uvajanju izdelka na trg so vključeni naslednji procesi: produktno vodenje, regijsko vodenje distribucije, izvedba prodaje, naročanje in distribucija rezervnih delov ter reševanje reklamacij kupcev.

6.4.1 Produktno vodenje

Na osnovi predvidenih razvojnih aktivnosti direktor produktnega vodenja in trženja pripravi izhodišča, na osnovi katerih strateški planer opravi analizo trga, konkurence ter kupcev. Strateški planer zbere podatke od zunanjih institucij in notranjih virov ter naredi analizo na osnovi podanih izhodišč direktorja produktnega vodenja in trženja. Strateški planer pripravi izhodišča za analizo profitabilnosti in ta se tudi opravi. Direktor preveri ustreznost analize glede na podana izhodišča. Če analiza ne ustreza izhodiščem, strateški planer analizo dopolni. Pripravijo se izhodišča za zunanjo agencijo (oblikovalce), na osnovi katerih ti pripravijo širok nabor oblikovnih zasnov (Adria Mobil 2010a).

Produktni vodja, regijski vodja in vodja trženja izberejo ožji nabor predlogov konceptov za dizajn. Izbor naredijo na osnovi predvidenih razvojnih aktivnosti. Preveri se tehnično-tehnološka izvedljivost predlaganih oblikovnih zasnov. Če so te izvedljive, se izvede izbor oblikovne zasnove. Nato direktor sektorja na osnovi informacij izdelava produktni elaborat, ki vsebuje predlog oblikovne zasnove, predstavljen na osnovi 3D-»renderjev«, oceno prodajnega potenciala produktne linije, terminski načrt razvoja, prepoznane okoljske zahteve, oceno stroškov razvoja in analizo. Na osnovi prikazanega vodstvo sprejme odločitev, ali oblikovna zasnova ustreza. Odločitev vodstva prevlada nad odločitvijo kupcev. Vodja izdelava predlog, tabelo modelov in predlog specifikacije opremljenosti ter na osnovi tega izdelava kosovnice, načrte in drugo tehnično dokumentacijo, ki je potrebna za izdelavo nulte serije. Izdelata se

prototip in nulta ali vzorčna serija. Na tehnični validaciji se preveri ustreznost proizvoda na osnovi tehnično-tehnoloških karakteristik (Adria Mobil 2010a).

Če je ugotovljena neskladnost, je treba dopolniti tehnično dokumentacijo. Na osnovi opravljene komercialne validacije regijski vodja poda oceno prodajnih količin. Na osnovi ocene prodajnih količin in stroškov dela strateški planer izdela izračun profitabilnosti produktne kolekcije. Pripravijo izhodišča za cenike. Če so ceniki ustrezni, se pošljejo kupcem v potrditev. Vodja izdela terminski načrt razvoja produktne linije. Na osnovi ocenjenih stroškov razvoja, prodajnih količin in profitabilnosti strateški načrtovalec naredi analizo produktne linije. Komercialisti v nabavnem sektorju vnesejo nabavne cene v informacijski sistem (Adria Mobil 2010a).

6.4.2 Regijsko vodenje distribucije

Direktor sektorja za produktno in tržno vodenje pripravi strateške cilje prodaje za 4-letno obdobje. Odgovorni pravnik pripravi predlog distribucijske ali trgovske pogodbe, ki je osnova za usklajevanje. Vsebina pogodbe se uskladi interno in s kupci. Če kupec sprejme pogodbo, jo podpiše in pošlje v AM, kjer vodstvo to nato tudi podpiše. Kupec sporoči tudi svojo napoved količin. Ta se primerja s pričakovanji. Če napoved prodaje ustreza pričakovanjem, se sprejme dogovor o ciljnih prodaje. Ko je dogovor med kupcem in AM sprejet, regijski vodja pripravi predlog cenika. Če ceniki ustrezajo pričakovanjem vodstva, jih potrdijo in posredujejo v preučitev kupcu.

Regijski vodja skrbi za pravilen vnos cenika v informacijski sistem. Vsa mesečna naročila se redno preverjajo s sezonsko napovedjo trgov. Če pride do odstopanj od načrta, pride do popravka načrta prodaje in trženja. Vodja prodajnih operacij naročila, vpisana v informacijski sistem, zbere in obdela glede na količinske zadostnosti ter vsebinske skladnosti in pripravi mesečno naročilo za plansko konferenco. Če pride do odstopanja naročila, vodja to sporoči komercialistu, ki naročilo uskladi s kupcem. Če odstopanj ni, je naročilo predmet obravnave na načrtovalni konferenci. Ko je načrt na načrtovalni konferenci sprejet, komercialist pripravi in kupcu posreduje potrdilo naročila s potrjenimi načrtovanimi datumi. Za spremljanje izvedbe načrta prodaje sta odgovorna regijski vodja in vodja prodajnih operacij (Adria Mobil 2010a).

6.4.3 Realizacija prodaje

Vodja prodajnih operacij vsa mesečna naročila redno preverja s sezonsko napovedjo trgov in predvideno mesečno dinamiko. V primeru odstopanja proizvoda od dejansko naročenega, se po posameznem proizvodu v sistem dodeli popust. Popuste do določene višine lahko vnaša le regijski vodja. Nad tem popustom ima pooblastilo le direktor sektorja prodaje. Po prejemu

naloga za transport do distribucije, v katerem so navedene konkretne šasije vozil ter cilj odpreme, se vozila vpišejo v odpremni nalog.

Za potrditev vozila mora sistem predhodno vsebovati podatek o teži in ceni. Po fizični pripravi proizvoda za transport se v informacijskem sistemu pripravi dobavnica, ki je dokument za transporterja in informacijska podlaga za izvedbo fakture. Pripravi se ustrezna dokumentacija za transport, carinjenje in fakturiranje. Podatki se v sistemu pokažejo v fakturni knjigi, ki je podlaga računovodstvu za pripravo obračuna za davek na dodano vrednost (DDV). Za vse proizvode, ki so stvar carinjenja, se mesečno pripravlja obračun, ki se v elektronski obliki pošlje Carinskemu uradu RS. Na vsaka tri leta se izvaja carinska kontrola, kjer se preveri vzorčna dokumentacija za preteklo obdobje in njena skladnost z veljavnimi predpisi. Kupec preveri vrednostno in vsebinsko skladnost fakture z naročilom. Če kupec fakture ne sprejme, se z regijskim vodjem dogovori o proračunu. Kupec izvede plačilo (Adria Mobil 2010a).

6.4.4 *Naročanje in distribucija rezervnih delov*

Distributer/trgovec pošlje naročilo rezervnega dela prek sistema TEF, e-pošte ali faksa. Komercialist prejme naročilo kupca in preveri njegovo finančno stanje. Če ima naročnik blokiran bančni račun, je naročilo zavrnjeno. Komercialist preveri ustreznost podatkov iz naročila in odloči, ali je naročilo ustrezno. Če je naročilo neustrezno, o tem obvesti kupca. Naročilo rezervnih delov se vnese v informacijski sistem. Komercialist preveri, ali so rezervni deli na zalogi. Če teh ni na zalogi, sproži postopek za naročilo rezervnih delov. Po naročilu rezervnih delov, ki je ustrezno, komercialist naredi listo potrditve naročila, ki vsebuje rok dobave, količine in ceno. Glavni skladiščnik na osnovi prejete e-dobavnice izvaja označevanje z evidenčno napako, pakira in embalira rezervni del. Nato posreduje podatke referentu prodaje rezervnih delov o načinu pakiranja (teža, dimenzije). Referent na podlagi podatkov iz dobavnice izdelava odpremno dokumentacijo in fakturo (Adria Mobil 2010a).

6.4.5 *Reševanje reklamacij kupcev*

Vodja prodaje sprejme reklamacijski listek in ga posreduje odgovorni osebi v reševanje. Komercialist preveri zahtevane podatke na vlogi (šasija, napaka, podatki kupca, slikovna dokazila), pa tudi, ali je opis napake ustrezen. Vodja preveri popolnost in pravilnost podatkov na reklamacijskem zahtevku. Po preverjanju tega se odloči, ali je reklamacija upravičena ali ne. Prek sistema TEF se kupca obvesti o statusu njegovega reklamacijskega zahtevka. Vodja preveri, ali se reklamacija nanaša na vgrajeni material dobavitelja ali pa je krivda AM. Če obstaja sum na serijsko napako se vodja odloči za sklic tehnične komisije ali sektorsko reševanje reklamacije. Vodja obvesti ustrezni sektor o reklamaciji. Sektor skupaj z vodjo pripravi ukrep in predlog za rešitev reklamacije. Poročilo o ukrepih pripravi odgovorna oseba

sektorja nosilca. Izračun stroškov reklamacije skupaj pripravijo vodje servisne delavnice, nabavni sektor, proizvodni sektor in sektor kakovosti. Kupca obvestijo o rešitvi reklamacije. Če je ob preverjanju reklamacijskega zahtevka ugotovljeno, da gre za serijsko napako, člani tehnične komisije pripravijo ukrepe in predloge za rešitev reklamacije. Na predlog tehnične komisije se lahko izvede odpoklic proizvodov na trgu, o čemer odločajo člani ožjega kolegija generalne direktorice. Vodja skupaj z ostalimi odgovornimi nosilci pripravi vsebino odpoklica, določijo pa tudi način obveščanja kupcev in vpletenih strank. Izvedejo naročilo potrebnih rezervnih delov, pripravijo terminski načrt popravila in izvedejo potrebno usposabljanje serviserjev (Adria Mobil 2010a).

Vodja servisne delavnice, skupaj z ostalimi odgovornimi nosilci, pripravi stroškovnik za odpravo reklamacije. S kupcem se dogovori za termin popravila. Vodja servisne delavnice opravi prejem in pregled reklamiranega proizvoda sam ali skupaj s kontrolorjem. Po pregledu napiše poročilo. Naroči potrebne rezervne dele in organizira popravilo proizvoda. Po izvedbi popravila pride do pregleda vozila. Če vodja zavrne reklamacijski zahtevek, o tem kupca pisno obvesti in tudi navede razloge ter poda obrazložitev zavrnitve reklamacije (Adria Mobil 2010a).

6.5 Izdelava katalogov, komunikacijskih in promocijskih materialov

Samostojni projektant pripravi izhodišča za izdelavo komunikacijskih in promocijskih materialov ter jih po potrditvi odgovornih oseb (direktor sektorja za prodajo in trženje, direktor produktnega vodenja in trženja) posreduje izbranim potencialnim agencijam, ki v podanih terminskih okvirih posredujejo svoj predlog materialov; npr.: oprema prodajnih mest, pisala, dežniki, kamp oprema, skodelice, pokrivala in oblačila Adria Shop. Agencija pripravi in predstavi predlog za izdelavo promocijskih materialov ter finančno ponudbo za izdelavo teh. Direktor sektorja za promocijo in trženje ter direktorica produktnega vodenja in trženja pregledajo predloge promocijskih materialov, ali ti ustrezajo podanim izhodiščem in potrdijo/izberejo najustreznejši predlog (in s tem izbiro agencije). Izbira agencije se predvidoma opravlja na 4 do 5 let. Izbrani predlog se posreduje v obravnavo kupcu, ostale predloge pa se agencijam argumentirano zavrne.

Kupec nato potrdi ali zavrne argumentirani predlog promocijskih in komunikacijskih materialov. Samostojni projektant komunikacij izdelava terminski načrt izdelave in ga posreduje zunanjemu izvajalcu (agenciji). Nato se izdelava in uskladi predlog ponudbe za izdelavo promocijskih in komunikacijskih materialov, ki ga, po potrditvi odgovornih oseb v sektorju promocije in trženje, posredujejo posameznemu kupcu (uvozniku). Kupec potrdi oziroma zavrne ponudbo.

Samostojni projektant zbere in posreduje zunanjemu izvajalcu za ustrezno izdelavo promocijskega ter komunikacijskega materiala. Zunanji izvajalec izdelava naročeni

komunikacijski in promocijski material ter ga dostavi sektorju promocije in trženja. Direktor sektorja za promocijo in trženje, direktorica produktnega trženja in vodenja ter samostojni projektant komunikacij pregledajo in potrdijo ustreznost prejetega komunikacijskega ter promocijskega materiala (oziroma ga zavrnejo z obrazložitvijo). Kupec stalno uporablja izdelani komunikacijski in promocijski material na svojem trgu. Projektant komunikacij napiše dobavnico za poslane komunikacijske in promocijske materiale ter jo potrdi. Referent prodaje na osnovi dobavnice izpiše fakturo in jo pošlje kupcu. Samostojni projektant komunikacij naredi analizo o zadovoljstvu kupcev s komunikacijskim in promocijskim materialom - na podlagi od kupcev izpolnjenih vprašalnikov (Adria Mobil 2010b).

6.6 Izdelava in vzdrževanje spletne strani, sejemске predstavitve

Samostojni projektant komunikacij naredi analizo na osnovi informacij o novostih na spletnih straneh konkurence, izpolnjenih vprašalnikov kupcev v povezavi s spletnimi stranmi, poročil specializiranih revij in priporočil agencije o trendih. Analize so podlaga za postavitvev izhodišč za prenovo in vzdrževanje spletne strani AM. Samostojni projektant komunikacij pripravi izhodišča za izdelavo in vzdrževanje spletne strani, ki jih po potrditvi odgovorne osebe iz sektorja za promocijo in trženje posreduje izbranim potencialnim agencijam. Agencije pripravijo vsebinski predlog za izdelavo oziroma prenovo spletne strani ter finančno ponudbo z definiranimi terminskimi roki izvedbe. Kupec nato potrdi ali zavrne predlog za novo spletno stran. V primeru zavrnitve se kupčevi argumenti uporabijo za popravke predloga spletne strani. Samostojni projektant komunikacij izpolni Pobudo za podpis pogodbe in odgovorne osebe po področjih pregledajo pogodbo ter ponudbo za izdelavo spletne strani in podajo mnenja. Preveri se primernost pogodbe glede na terminsko, vsebinsko in stroškovno ustreznost (Adria Mobil 2010b).

Projektant komunikacij pripravi predlog ponudbe za izdelavo in vzdrževanje spletne strani za kupca; pregledajo ter potrdijo ga direktor sektorja za promocijo in trženje, direktor produktnega vodenja ter trženja in regijske vodje. Pravilna in ustrezna ponudba se pošlje kupcu. Ta jo nato potrdi ali zavrne. Če jo zavrne, mora to tudi argumentirati. Samostojni projektant komunikacij nato zbere dogovorjene za izdelavo spletne strani in jih pošlje agenciji. Agencija glede na podana izhodišča potrjeno pogodbo in posredovane vsebinske pripombe pripravi postavitvev spletne strani na testni bazi. Regijski vodja pregleda in potrdi/zavrne spletno stran na testni bazi. Kupec pregleda in potrdi/zavrne testno spletno stran. V primeru zavrnitve AM pošlje zahteve za popravke. Agencija po potrditvi testne različice objavi spletno stran v živo. Agencija odpre Google Analytics – račun za dostop do baze podatkov o obiskih spletne strani. Projektant komunikacij naredi analizo o zadovoljstvu s spletno stranjo – na osnovi od kupcev izpolnjenih anketnih vprašalnikov. Uporabi jih pri pripravi izhodišč za izdelavo nove sezone (Adria Mobil 2010b).

Programski vodja komunikacij pripravi izhodišča za pripravo predloga videza in opreme za sejme ter jih po potrditvi pošlje agenciji. Agencija na osnovi podanih izhodišč pripravi oblikovalski predlog opreme in vizualizacije sejemske postavitve; predlog predstavijo v AM. Regijski vodja na osnovi predloga agencije izdela predstavitveno gradivo z namenom, da se predvidena oprema in vizualizacija sejma predstavi kupcem. Zberejo se vhodni podatki za posamezne sejemske predstavitve. Podatki so posredovani programskemu vodji komunikacij s strani kupca in regijskega vodje. Agencija na osnovi potrjenega predloga sejemske podobe in podatkov za posamezne sejme pripravi predlog pogodbe ter ponudbe za sejemske predstavitve. Kupec pregleda predlagano tlorisno postavitve sejma in jo potrdi ali zavrne. Na osnovi potrjenega tlorisa sejma začne agencija pripravljati ustrezno opremo in vizualne za sejem. Agencija postavi sejmski prostor in po zaključku opremo ter prostor tudi pospravi. Agencija po končanem sejmu AM izstavi račun. Po končanih sejmskih predstavitev programski vodja komunikacij pripravi anketni vprašalnik in ga pošlje kupcem. Kupec izpolnjenega vrne (Adria Mobil 2010b).

6.7 Predlog izboljšav procesa razvoja izdelka

Podjetje AM ima konkurenčne prednosti, kot so: vrhunska kakovost izdelkov in naj sodobnejša proizvodnja, privlačen in inovativen dizajn z bogato opcijsko ponudbo, celovita ponudba izdelkov v vseh segmentih ter strokovna in razvejana prodajno-servisna mreža po vsej Evropi. Po natančni analizi razvoja in uvajanja novega izdelka smo prišli do predlogov nekaterih izboljšav v procesu, ki bi pripomogle k izboljšanju tega:

- večja kontrola pri pregledu vhodnih materialov (kasneje kot je ugotovljena napaka, višji so stroški). S tem bi preprečili, da bi nekakovosten material sploh prišel do montažne linije. To velja zlasti za dobavitelje, ki imajo večje število napak;
- največja napaka informacijskega sistema je, da sistem samodejno zapira prijave napak v roku treh mesecev, če te niso rešene. Zaradi tega podjetje nima pregleda nad napakami za daljše časovno obdobje, kje so nerešene napake in njihovi vzroki. Ureditev informacijskega sistema, da se napake ne zaprejo samodejno, dokler niso rešene;
- pomanjkljivost se pojavi tudi pri vnosu podatkov pri prijavi napake v računalniški sistem, ko morajo v podjetju sami vnesti in opredeliti, za kakšno napako gre. Informacijski program je treba prilagoditi tako, da bo ponujal najpogostejše vzroke napak; tako bi lahko naredili analizo, ki zdaj ni mogoča;
- predlog izboljšave je tudi, da se v oddelku nabave ustvari dodatni program, ki bo na osnovi številke prejemnega dokumenta omogočal prevzemniku takojšnje označevanje neustreznih materialov in izpolnjevanje reklamacijskega zapisnika;
- pri razvoju novega izdelka je treba formirati projektni tim, sestavljen s predstavniki vseh poslovnih funkcij v podjetju (prodaje, razvoja, nabave, tehnologije, kakovosti, proizvodnje in financ), ki mora izdelati ekonomski elaborat projekta z vsemi elementi:

- cilji (posnetek stanja na trgu, priložnosti, nevarnosti, zasnova proizvoda, tržne možnosti, tehnološka – design – uporabniška vrednost proizvoda, finančni okvir, vpliv na obstoječo tehnologijo, uporaba okolju prijaznih materialov, spoštovanje okoljske zakonodaje ...),
- terminski plan in
- potrebni resursi;
- določiti je treba metodologijo dela;
- določiti je treba nadzorni organ, ki mu projektni tim periodično poroča o stanju planirano/realizirano;
- izdelati je treba tehnično analizo možnih nevarnosti (metoda FMEA);
- aktivno sodelovanje z razvojnimi dobavitelji;
- tehnične zahteve za vse vgrajene materiale;
- validacija prototipa s ključnimi kupci;
- redna proizvodnja.

Predlagane izboljšave so uporabne in hkrati nobena ne zahteva večjega finančnega vložka, ampak le nekatere spremembe v informacijskem sistemu, ki so nujno potrebne. Pomembno je, da podjetje prepozna možnosti za izboljšavo in se trudi pri njihovi uresničitvi.

7 SKLEP

Proces razvoja in uvajanja novega izdelka na trg je zapleten ter dolgotrajen postopek. Celotni proces si mora slediti strokovno in po načrtu. V zadnjem času je poslovanje v podjetjih izpostavljeno tveganju, zato je tudi proces uvajanja novega izdelka zelo tvegan proces, brez katerega pa podjetja ne morejo pričakovati napredka in slediti trendom. Lahko trdimo, da je ena izmed najpomembnejših nalog podjetja, s katero si utirajo pot v prihodnosti in tako zagotavljajo rast ter razvoj.

V današnjem času bodo preživela le podjetja, ki imajo jasno določene cilje in tudi natančno zastavljeno strategijo. V podjetju nima glavne vloge za uspeh le denar, ampak je ključnega pomena imeti zaposlene prave ljudi, ki imajo voljo, vero, da bo podjetje uspelo pri doseganju zastavljenega cilja. Pomembna je energija, ki vlada med projektno delovno skupino. Vsak razvoj, proizvodnja in uvajanje novega izdelka na trg so zelo tvegani. Z namenom, da se to zmanjša, je treba pravočasno in kakovostno izdelati tržne raziskave. To velja še posebej za nove izdelke, kar zahteva vložitev naložb in je potrebna dobro izdelana analiza spleta okoliščin, torej tveganj, ki bi lahko vplivala na neuspeh vložka naložb. Tega se v podjetju AM dobro zavedajo. Že vrsto let so vodilni na svojem področju, v podjetju ponujajo kakovostne storitve in izdelke. Vse to je rezultat trdega dela, uspešnega vodenja, dobre prodajne mreže, zaposlenih, ki stremijo k skupnemu cilju podjetja ter poslovni partnerji, s katerimi podjetje sodeluje.

Z zaključno nalogo smo opravili cilje, ki smo si jih zadali, da smo teoretično preučili znanja razvoja in uvajanja izdelka na trg, analizirali smo faze, ki so vključene v proces razvoja in uvajanje novega izdelka ter praktično preučili vse to na primeru izbranega podjetja. Preučili smo faze, ki potekajo v procesu razvoja in uvajanja izdelka na trg ter prišli do ugotovitve, da so si procesi med seboj podobni in izhajajo iz modela po Kotlerju.

Z analizo razvoja in uvajanja novega izdelka na trg smo ugotovili, da je zdajšnji proces v primerjavi s procesom v preteklosti bistveno izboljššan. Proces in aktivnosti so vnaprej določene, aktivnosti so določene s časovnim rokom in so tudi dokumentirane. Podjetje si mora ves čas, kljub temu, da je konkurenčno na svojem področju, prizadevati za razvoj novih izdelkov na trgu, saj se želje in potrebe kupcev spreminjajo. Slediti je treba trendom, saj bodo le tako uspešno poslovali še naprej. Novi izdelki so edino jamstvo podjetju za uspešno poslovanje, rast in razvoj ter preživetje na trgu.

LITERATURA

- Adria Mobil. 2003. *Bistveni proces: razvoj proizvodov*. Interno gradivo, Adria Mobil.
- Adria Mobil. 2010a. *Bistveni proces: trženje*. Interno gradivo, Adria Mobil.
- Adria Mobil. 2010b. *Bistveni proces: upravljanje s kupci*. Interno gradivo, Adria Mobil.
- Adria Mobil. B. 1.a. *Predstavitev podjetja*. [Http://www.adria-mobil.com/sl-sl/2015/onas/predstavitev-podjetja/](http://www.adria-mobil.com/sl-sl/2015/onas/predstavitev-podjetja/) (10. 4. 2015).
- Adria Mobil. B. 1.b. *Poslanstvo, vizija, vrednote*. [Http://www.adria-mobil.com/sl-sl/2015/onas/poslanstvo-vizija-vrednote/](http://www.adria-mobil.com/sl-sl/2015/onas/poslanstvo-vizija-vrednote/) (10. 4. 2015).
- Adria Mobil. B. 1.c. *Produktni selektor*. [Http://www.adria-mobil.com/sl-sl/2015/](http://www.adria-mobil.com/sl-sl/2015/) (10. 4. 2015).
- Bolta, Ž. 2006. *Načrt do cilja: priročnik za razvoj novih izdelkov*. Ljubljana: Inštitut Jožef Stefan.
- Brown, S. L. in K. M. Eisenhardt. 1995. Product development: past research, present findings, and future directions. *Academy of Management Review* 20 (2): 343–378.
- Crawford, C. M. in A. Di Benedetto. 2003. *New products management*. 7. izd. Boston: McGraw-Hill.
- Devetak, G. 1999. *Temelji trženja in trženjska zasnova podjetja*. Koper: Visoka šola za management.
- Devetak, G. 2007. *Marketing management*. Koper: Fakulteta za management.
- Deželak, B., G. Devetak in R. Milfelner. 1991. *Politika in razvoj izdelkov*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Gevirtz, C. D. 1994. *Developing new products with TQM*. New York: McGraw-Hill.
- Gošnik, D. 2005. *Tržni vidiki inovativnosti izdelka kot sestavni del tržne strategije konkurenčne prednosti podjetja*. Magistrsko delo, Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Griffin, A., in L. A. Page. 1996. PDMA success measurement project: recommended measures for product development success and failure. *Journal of Product Innovation Management* 13 (6): 478–496.
- Hyatt, M. 2012. *Platform: get noticed in a noisy world*. Tennessee: Thomas Nelson.
- Južnič, J. 2013. *Bo nov izdelek pridobil potrebno pozornosti in uspel?* [Http://arhiv.gfkorange.si/?option=com_gfkorange&Itemid=57&id=595](http://arhiv.gfkorange.si/?option=com_gfkorange&Itemid=57&id=595) (7. 6. 2014).
- Kaltenekar, Z. 1993. *Logistika v proizvodnem podjetju*. Kranj: Fakulteta za organizacijske vede.
- Kotler, P. 1996. *Marketing management – Trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
- Kotler, P. 1998. *Marketing management: trženjsko upravljanje*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
- Kotler, P. 2004. *Management trženja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Ljubič, T. 2000. *Planiranje in vodenje proizvodnje*. Kranj: Moderna organizacija.
- Melavc, D. 2000. *Kako gospodariti*. Kranj: Moderna organizacija.

- Mohar, H. 2005. *Kartica zvestobe na primeru podjetja Adria Mobil, d. o. o.* Diplomsko delo, Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.
- Moškon, S. 2004. *SCM - planiranje v proizvodnih podjetjih*. [Http://www.osir.si/Db/osir/content/pdf/Stane_Moskon-SCM-Planiranje_v_proizvodnih%20podjetjih-clanek.pdf](http://www.osir.si/Db/osir/content/pdf/Stane_Moskon-SCM-Planiranje_v_proizvodnih%20podjetjih-clanek.pdf) (10. 4. 2015).
- Oblak, H. 1987. *Oblikovanje politike poslovne logistike z vidika marketinške zasnove in njene vključitve v med organizacijske odnose poslovanja sistema*. Doktorska disertacija, Univerza v Mariboru, Visoko ekonomsko – komercialna šola.
- Obraz, R. 1984. *Inovacija proizvoda od zamisli do ustvarjenja*. Zagreb: Informator.
- Ogorelc, A. 1979. Organiziranost logističnega sistema. *Naše gospodarstvo* 25 (2): 134–139.
- Ogorelec, A. 1996. *Logistika- organizacija in upravljanje logističnih procesov*. Maribor: Ekonomsko – poslovna fakulteta.
- Peiner, G. 1988. Winning the race for new product development. *Management Review* 78 (8): 52–53.
- Peternelj, M. 2007. Razvoj novih izdelkov ne dopušča napak. *Glas gospodarstva* 12: 56–59.
- Potočnik, V. 2000. *Trženje storitev*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Potočnik, V. 2002. *Temelji trženja s primeri iz prakse*. Ljubljana: Založba GV.
- Potočnik, V. 2004. *Trženje storitev*. Ljubljana: Založba GV.
- Potočnik, V. 2005. *Temelji trženja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Pregrad, B. 1978. *Nauk o blagu*. Maribor: Obzorje.
- Rozman, R. in B. Rusjan. 1994. *Organizacija (ravnanje) proizvodnje: 2. del*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Shet, J. N. in S. Ram. 1987. *Bringing innovation to market*. New York: John Willy & sons.
- Snoj, B. in A. Korda Pisnik. 2006. *Management izdelkov: zbrano gradivo*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Snoj, B. in V. Gabrijan. 2007. *Zbrano gradivo za predmet Osnove marketinga*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Snoj, B., B. Završnik in V. Male. 1999. *Management izdelkov*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Šulc, J. 1998. *Razvoj in uvajanje novega izdelka na primeru sodobnih ekoloških premazov za les – EKOL lezure*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Thomas, J. R. 1993. *New product development managing and forecasting for strategic success*. New York: Wiley.
- Vila, A. 1994. *Organizacija in organiziranje*. Kranj: Moderna organizacija.
- Vujošević, N. 1992. *Sistemi kakovosti po ISO 9000: smernice za zgradbo sistemov kakovosti*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Vukovič, G. in A. Kregar Brus. 2008. *Management blagovnih znamk*. Celje: Visoka komercialna šola.
- Završnik, B. 1990. *Življenjski cikel izdelka*. Ljubljana: Tangram.