

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Zaključna projektna naloga

POSLOVNI NAČRT RAZVOJA IN
UVANJANJA NOVEGA IZDELKA

Amira Fajić

Koper, 2008

Mentor: doc. dr. Mitja Ruzzier

POVZETEK

Zaradi nenehnih sprememb in novosti morajo organizacije, da bi ostale uspešne in vodilne v svoji panogi, budno spremljati tržišče in se osredotočati na zahteve kupcev, saj oni narekujejo prihodnost podjetja in odločajo o nadaljnjem obstoju. Da bi podjetje oziroma podjetnik preveril svojo poslovno zamisel, oblikuje poslovni načrt, ki mu omogoča želene rezultate in se na ta način izogne poslovnim neuspehom. Sestavila sem poslovni načrt novega izdelka za podjetje Hyla in z njem želela preveriti, ali se novemu sesalniku obeta izjemen prodor na svetovni trg ali pa mu sledi tako pogost in nezaželen neuspeh novih izdelkov. Ključna ugotovitev mojega dela je nedvomno uspeh novega izdelka obravnavanega podjetja, ki bo pomenil prelomnico v panogi sesalnih naprav na vodni filter.

Ključne besede: konkurenca, nov izdelek, trženjska strategija, trg sesalnih naprav, kupec, poslovni načrt, okolje, tržna niša, razvoj, timsko delo.

SUMMARY

Because of the incessant changes and novelties in workable environment the organizations have to, if they want to stay successful and leading in their prologue, sleeplessly monitor market and get together on demands of buyers and their wishes. Consumers are the dictators of the companies' future and rulers concerning further existence. If the company or its establisher wants to test his business idea they form a business plan, which makes possible to reach desired results and avoid business failure. That why I composed a business plan for a new product in favour of Hyla company, which should indicate if the new vacuum cleaner is reaching for a break through or if it follows frequent and unwanted failure of a new products. Final establishment of this task is undoubtedly a success of a new product, which can mean turning point in branch of sucking devices with water filter.

Key words: competition, new product, market strategy, market of sucking devices, buyer, business plan, environment, market niche, development, team work.

UDK: 005.511(043.2)

VSEBINA

1	Uvod	1
2	Podjetništvo	5
2.1	Opredelitev pojma podjetništvo in podjetnik	5
2.2	Vloga podjetništva	6
2.3	Oblike podjetništva	7
3	Poslovni načrt	9
3.1	Pomen poslovnega načrta.....	9
3.2	Razlogi za pisanje poslovnega načrta	9
3.3	Vsebina poslovnega načrta	9
4	Razvoj novih izdelkov	11
4.1	Pomen novega izdelka.....	11
4.2	Razlogi za razvoj novih izdelkov.....	14
4.3	Življenjski cikel izdelka.....	17
5	Proces razvoja in uvajanja novega izdelka na trg	19
5.1	Model procesa razvoja novega izdelka	19
5.2	Faze v procesu razvoja novega izdelka.....	19
6	Poslovni načrt razvoja in uvajanja novega izdelka na trg v podjetju Hyla	23
6.1	Predstavitve podjetja	23
6.1.1	Nastanek in razvoj.....	23
6.1.2	Panoga dejavnosti	24
6.1.3	Proizvodni program.....	24
6.2	Proces razvoja novega izdelka v podjetju Hyla.....	25
6.2.1	Iskanje in zbiranje idej	25
6.2.2	Selekcija zamisli	25
6.2.3	Razvijanje koncepta izdelka in njegovo testiranje.....	26
6.2.4	Anketa in njeni rezultati	26
6.2.5	Razvoj prototipa.....	27
6.2.6	Testiranje izdelka	28
6.2.7	Uvedba na trg.....	28
6.3	Tržna raziskava	29
6.3.1	Ciljni trg in pozicioniranje.....	29
6.3.2	Obseg trga.....	29
6.3.3	Konkurenca.....	29
6.4	Poslovna analiza	30
6.4.1	Napoved prodaje	30
6.4.2	Analiza stroškov in dobička	30
6.5	Proizvodni načrt.....	31

6.5.1	Lokacija in poslovni prostori	31
6.5.2	Operativni cikel	31
6.5.3	Pravne zahteve	31
6.6	Načrt trženja	31
6.6.1	Trženjska strategija	31
6.6.2	Cenovna strategija	32
6.6.3	Politika prodajnih storitev in garancija	32
6.6.4	Distribucija	32
6.7	Vodstvena skupina in kadri	33
6.7.1	Organizacijska struktura	33
6.7.2	Politika zaposlovanja in nagrajevanja	33
6.8	Splošni terminski načrt	34
6.9	Kritična tveganja	36
6.9.1	Makro raven	36
6.9.2	Mikro raven	36
6.10	Finančni načrt	37
7	Zaključek	39
	Literatura	41
	Viri	42
	Priloge	43

SLIKE

Slika 4.1	Pet skupin novih izdelkov	12
Slika 4.2	Krivulja smrtnosti od zamisli do proizvoda	16
Slika 4.3	Življenjski cikel izdelka	17
Slika 5.1	Delež podjetij, ki izvajajo posamezne faze razvoja in uvajanja novega izdelka	20
Slika 6.1	Organizacijska struktura podjetja Hyla.....	33
Slika 6.2	Terminski načrt za podjetje Hyla.....	35

TABELE

Tabela 4.1	»Novosti« pri razvoju izdelkov	11
Tabela 4.2	Razlogi, ki vodijo do razvoja novih izdelkov	15
Tabela 5.1	Poti do novih izdelkov	21
Tabela 6.1	Bilanca uspeha (v tisoč EUR).....	37
Tabela 6.2	Bilanca stanja (v tisoč EUR)	38

1 UVOD

Okolje, v katerem danes podjetja delujejo, je postalo nepredvidljivo in zelo nevarno. Spremembe na vseh področjih našega življenja se dogajajo z veliko hitrostjo, zato je treba nenehno slediti tržišču in se mu prilagajati. V zaostrenih pogojih poslovanja, vedno večji konkurenci, krajšanju razvojnih ciklov novih izdelkov, višjih stroških in vedno večji zahtevi po kakovosti, je uspešen razvoj in umestitev izdelka na trg bistven za obstoj podjetja. Da bi podjetje bilo uspešno in si zagotovilo konkurenčnost med ostalimi delujočimi v gospodarstvu, mora biti budno in pripravljeno na vse. Če bi podjetja te aktivnosti zanemarila in se ne bi prilagajala razmeram na trgu, bi jih konkurenca povozila, sledil pa bi propad podjetja.

Analize številnih podjetij kažejo, da je uspeh podjetij tesno povezano z izboljšanjem proizvodnih procesov, z uvajanjem novih tehnologij, s stalnim izobraževanjem in nagrajevanjem zaposlenih, z novimi marketinškimi pristopi, z usmerjanjem k željam in zahtevam kupcev, z nenehnim izboljševanjem uveljavljenih izdelkov in nenazadnje z uvajanjem novih izdelkov. Da pa bi podjetje uspešno razvilo izdelek in ga pravilno in pravočasno umestilo na trg, mora slediti postopkom v procesu razvoja novega izdelka, in sicer od začetne ideje pa vse do umeščanja končnega izdelka v tržno področje. To je ena od pglavitnih dejavnosti podjetja za zagotovitev obstoja in napredka. Zaradi nepredvidljivosti okolja morajo biti organizacije še veliko bolj fleksibilne, iznajdljive, ustvarjalne in usmerjene h kupcu.

Namen naloge je podpreti teoretične osnove, s pomočjo ustrezne literature, konkretizirati in citirati posamezne vire, podrobneje opredeliti namen in pomen podjetništva, poslovnih načrtov, pomen razvoja izdelka in življenjskega cikla izdelka, ter razčleniti sam proces razvoja in uvajanja novega izdelka. Z nalogo pa tudi želim utrditi in poglobiti dosedanja pridobljena teoretična in praktična znanja s področja managementa in podjetništva. Cilj zaključne projektne naloge je s pomočjo poslovnega načrta ter ankete, s katero želim ugotoviti mnenja in pričakovanja strank, analizirati ključne dejavnike uspešnega razvoja in uvajanja novega izdelka na konkretnem primeru podjetja Hyla. S svojim delom želim potrditi smiselnost razvoja in implementacije tega izdelka na slovenski predvsem pa tuji trg, ki predstavlja kar 99 % tržnega deleža podjetja.

Projektna naloga bo predstavljena kot poslovni načrt za uvajanje novega izdelka podjetja Hyla, d. o. o., ki se ukvarja s proizvodnjo, trgovino in razvojem sesalnih naprav. Za vsako poslovno idejo je smiselno in priporočljivo izdelati poslovni načrt, ki je opredeljen kot proces razmišljanja, kjer so navedene možnosti in strategije za doseganje zelenih rezultatov. V samem procesu lahko vse kalkulacije in predpostavke, ki temeljijo na »dobrem občutku«, tudi formalno podpremo in dokažemo njihovo racionalnost (Cassar 2003, 9).

Uvod

Prvi del naloge je teoretičen, kjer so opredeljeni osnovni pojmi podjetništvo, poslovni načrt, razvoj izdelka. Podatki iz pregledane literature so podlaga za razumevanje drugega, praktičnega dela naloge. Sekundarni podatki so iz tujih in domačih knjig, veliko gradiva pa je najti tudi na spletu. Za praktični del naloge so podatki zbrani primarno: neformalni pogovori z odgovornimi v podjetju in anketa med obstoječimi strankami. Na osnovi analize in sinteze del različnih avtorjev so podane ugotovitve, predlogi, slikovne ponazoritve, ki so pomembne za lažje razumevanje obravnavane problematike. Prav tako sem vključila tudi svoje osebno znanje, ki sem ga pridobila v času študija in večletnega sodelovanja s podjetjem Hyla.

Teoretični del je razdeljen na štiri poglavja. V prvem poglavju obravnavam podjetništvo in njegovo vlogo v ekonomskem okolju, v drugem delu poslovni načrt, njegov pomen za podjetnike in poslovni načrt na kratko predstavim. V tretjem delu predstavim pomen novega izdelka, razloge, ki pripeljejo podjetje do razvoja novih izdelkov ter opišem njegov življenjski cikel. V zadnjem poglavju prvega dela je predstavljen model procesa razvoja novega izdelka ter posamezne faze, ki ga spremljajo. Praktični del naloge je poslovni načrt za uvajanje novega izdelka v podjetju Hyla. Peto poglavje naloge pa predstavi podjetje od nastanka do danes, panogo, v kateri deluje ter predmet poslovanja. Sledi razčlenjen proces razvoja novega izdelka, opredeljen ciljni trg in konkurenca, napoved prodaje, stroški in pričakovanje dobička. Predstavim še poslovne prostore in operativni načrt proizvodnje, v naslednji točki pa tudi poprodajne storitve in garancije na izdelek, ki jih podjetje nudi svojim strankam. Slikovno ponazorim strukturo organizacije. Na kratko predstavim terminski načrt in opozorim na možna spremljajoča tveganja, podjetja pri njegovi poti do uspeha. Proti koncu predstavim še nepogrešljivi finančni načrt, ki pretvori pričakovanja podjetja v številke. V zaključku navedem ugotovitve in predloge, do katerih sem prišla v času pisanja naloge, ter ocenim stanje v obravnavanem podjetju.

Mala podjetja so veliko bolj občutljiva na neugodne vibracije iz zunanega okolja. Zaradi tega mora podjetje neprestano spremljati okolje, v katerem deluje, in se mu hitro prilagajati. Vsaka napačna odločitev ali pa zamujena priložnost lahko za podjetje pomeni resne težave. Čeprav podjetja trenutno poslujejo pozitivno in dosegaajo dobre poslovne rezultate, še ne pomeni, da je vse v najlepšem redu. Zaradi hitrih sprememb v potrebah in željah potrošnikov je življenjski cikel izdelka vedno krajši. Zato je še toliko bolj pomembno temeljito in pravilno načrtovati postopek razvoja in uvajanja novega izdelka, če želijo doseči uspeh. Predpostavljam, da se vsa uspešna podjetja zavedajo nevarnosti, in se zato neprestano posvečajo inoviranju in ustvarjanju. Med drugimi pa je tudi podjetje Hyla opazilo, da se izdelek bliža fazi zrelosti in začelo z razvojem novega sesalnika. Z anketo sem želela preveriti, ali bo novi izdelek zanimiv za trg. Glede na pretekle uspehe podjetja lahko pričakujemo, da bo razvoj in uvajanje novega izdelka na trg dobro potekal, saj so v svoji panogi že nekaj let vodilni. To pa nameravam preveriti

z opravljeno anketo. Pričakujemo lahko, da bo konkurenca močna, zato mora podjetje kar se da hitro in učinkovito predstaviti nov izdelek tržišču ter ga ustrezno zaščititi.

Ker v svoji nalogi obravnavam podjetje, ki v resnici obstaja, lahko izpostavim omejitve uporabe določenih podatkov, ki jih je podjetje označilo kot poslovno skrivnost. Prav tako bi omenila časovno omejitev pri pridobivanju in zbiranju ustrezne literature. Velik del podatkov pa izvira iz strokovnih del, internetnih virov, člankov strokovnih revij ter osebnih pogovorov z odgovornimi osebami.

2 PODJETNIŠTVO

2.1 Opredelitev pojma podjetništvo in podjetnik

»Podjetništvo lahko definiramo kot proces, ki poteka med človekom, idejo in viri, podjetje pa je mesto, kjer se ta proces uresničuje. Bistvo podjetništva je povečanje dodane vrednosti v podjetju, pri kateri je ključen element poslovna priložnost oziroma taka uporaba sredstev, ki jo trg visoko ceni.« (Žugelj et al. 2001, 14). Podjetnik oziroma ustanovitelj podjetja je posameznik, ki ustvarja vrednost, pri čemer prevzema tveganje v denarju, času ali v obliki vrednosti proizvoda ali storitev (Žugelj et al. 2001, 16). Slovar slovenskega knjižnega jezika (SSKJ 2005) opredeljuje podjetnika kot tistega, ki se pri svojem delu uspešno loteva več nalog, stvari; kot podjetnega človeka. Da je podjetništvo prizadevanje za doseg čim večjega finančnega uspeha ob tveganju ter, da je podjetnost lastnost, značilnost za podjetnega. Pojem podjetništvo pa se spreminja z razvojem gospodarstva. V srednjem veku je bil podjetnik označen kot igravec in oseba, ki je vodila večje proizvodne programe, do danes, ko je podjetnik tisti, ki pravočasno in gibko identificira priložnosti, zbere potrebne vire, izpelje načrt in požene nagrade (Belak 1993, 27).

Z vidika ekonomske teorije pa je Belak navedel Millerjevo opredelitev podjetnika kot osebo, ki (Belak 1993, 28):

- prevzema pobudo v kombiniranju zemlje, dela in kapitala z namenom proizvajati;
- sprejema temeljne odločitve, ki zadevajo podjetje;
- sprejema riziko, ki mu prinese dobiček;
- oblikuje poslovne organe in uvaja nove proizvode in tehnike.

V teoriji so navedene različne podjetniške lastnosti oziroma, kakšen naj bi podjetnik bil. To naj bi bil človek, ki uspe s svojim znanjem, sposobnostmi in razpoložljivimi sredstvi uresničiti podjetniško zamisel. Podjetnik mora biti dinamičen in imeti naslednje lastnosti (Stražišar in Gole 2002, 4):

- Ima jasno vizijo in odgovore na vprašanja kaj hoče in kaj želi doseči.
- Svoj posel profesionalizira.
- Se ne boji propada posla, ampak ga predvideva.
- V poslu ne pozna odgovora »ne«.
- Išče nove priložnosti v novih tehnologijah
- Obvladuje čas in denar, ker se zaveda, da sta ključ do uspeha.
- Zaveda se, da je rast povezana tudi s padci, ki jih mora znati premagovati.

Pšeničny in sodelavci (2000, 64) navajajo negativne lastnosti posameznika v podjetniškem ravnanju, ki so: neodvisnost za vsako ceno; perfekcionizem, prepričanje o

Podjetništvo

lastni neranljivosti in nezmotljivosti; nesposobnost sprejemanja nasvetov in mnenj drugih; impulzivnost, ki se stopnjuje do koleričnosti; prepričanje, da sam težko vpliva na uspeh ali neuspeh.

V ZDA so izvedli raziskavo o podjetnikih z zanimivimi ugotovitvami, ki jih navaja Timmons (v Timmons, Smollen in Dinee 1990, 31–48):

- Starost ni ovira za začetek podjetniške poti. 21 % ustanoviteljev podjetij je starih nad 40 let, večina je starih od 30 do 40 let in le ena četrtnina je takih, ki ustanovijo lastno podjetje pred 25. letom.
- Več kot polovica tistih, ki so se podali v podjetniške vode, imajo starše podjetnike.
- Več kot 90 % podjetnikov je ustanovilo podjetje v panogi, kjer so bili že prej aktivni. Ustanovitelji imajo od osem do deset let delovnih izkušenj na določenem področju in pa tudi ustrezno izobrazbo.
- Nekateri podjetniki v povprečju delajo več kot njihovi kolegi, ki so zaposleni v velikih organizacijah. Vendar pa so ti bolj zdravi od zaposlenih v organizacijah saj jih njihovo delo veseli in izpolnjuje.
- Pri ustvarjanju novega podjetja sta izkušnost in znanje pomembna dejavnika, uspeh pa je tesno povezan s preišljenim in natančnim načrtovanjem.

Leta 2001 so na Visoki šoli za podjetništvo v Portorožu izvedli raziskavo o hitro rastočih podjetij, ki je pokazala, da direktorji malih in srednje velikih podjetij v Sloveniji menijo, da so najpomembnejši dejavniki preživetja in uspeha podjetij naslednji (Stražičar in Gole 2002, 4):

- osebnost podjetnika, osebna filozofija in pogled na svet;
- sposobnost sprejemanja težavnih poslovnih odločitev;
- veščina dela z zaposlenimi;
- sposobnost ohranjanja trezne glave v stresnih situacijah;
- zdravje in visoka raven energije.

2.2 Vloga podjetništva

Jasno je, da je podjetništvo pomembno za obstoj podjetja, saj brez podjetnosti ne bi veliko organizacij moglo funkcionirati. Kot človeški vir pa je nedvomno redkost, saj nima vsakdo sposobnosti sprejemati prave odločitve in sprejemati riziko, ki pride s poslovanjem. Nekatere lastnosti podjetnikov so prirojene, medtem ko se druge lahko priučijo.

Belak (1993, 31) navaja različne avtorje, ki navajajo tipične lastnosti podjetnika:

- želja po prevladovanju,
- potrebe po dosežkih,

- želja po prevzemanju osebne odgovornosti za odločitve,
- dajanje prednosti odločitvam z nekaj rizika,
- interes za konkretne rezultate odločitev,
- nagnjenost k razmišljanju o prihodnosti.

2.3 Oblike podjetništva

Podjetništvo je pojem, ki se uporablja pri ustanavljanju novega podjetja, vendar pa se skozi razvoj gospodarskega sistema pojavi še ena različica »intrapreneurship«, s katero se označi podjetnost znotraj podjetja. Pri notranjem podjetništvu gre za inovacijski duh in kreativnost znotraj podjetniških zidov, medtem ko se običajen pojem »entrepreneurship« prakticira bolj pri ustanavljanju novega podjetja (Belak 1993, 39).

Mednarodno podjetništvo pomeni začetek vzpostavljanja mednarodnih aktivnosti podjetja. Antončič (v Antončič et al. 2002, 108) je zelo preprosto označil mednarodno podjetništvo kot izvajanje poslovne dejavnosti prek državnih meja. Pri razsežnosti mednarodnih aktivnosti lahko govorimo o regionalizaciji, internacionalizaciji in globalizaciji. Ko govorimo o regionalizaciji pomeni, da so mednarodne aktivnosti omejene večinoma na en kontinent. Internacionalizacija pomeni ekspanzijo ekonomskih aktivnosti prek nacionalnih meja. Pri globalizaciji pa gre za izvajanje aktivnosti globalno in ne samo v nekaj izbranih državah.

3 POSLOVNI NAČRT

3.1 Pomen poslovnega načrta

Poslovni načrt je vodnik, lahko bi ga označili za poslovneževega najboljšega prijatelja, podobno kot sta kompas ali zemljevid najboljša prijatelja popotniku. Ne glede na velikost podjetja in njegovo uspešnost v današnjem globalnem, konkurenčnem okolju ne moremo pričakovati, da bomo uspešni in da bomo dosegli rast brez dobrega poslovnega načrtovanja. Lahko ga opredelimo tudi kot proces razmišljanja, ki ga izpelje podjetje. Vsako novo podjetje mora opraviti temeljit proces razmišljanja, da bi prišlo do uresničljivih možnosti in strategij, ki ga bodo pripeljale do želenih rezultatov in mu olajšale prihodnji razvoj (Cassar 2003, 3–7). Lahko pa je tudi sredstvo za preverjanje podjetniške ideje. S poslovnim načrtom podjetniki načrtujejo svojo poslovno aktivnost od ideje do podjetja in končnega rezultata, ki je v večini primerov dobiček. To naredimo po načrtovani poti, po kateri proučimo ali je ideja tržno, finančno in organizacijsko izvedljiva (Timmons, Smollen in Dingee 1990, 329).

3.2 Razlogi za pisanje poslovnega načrta

Temeljni razlog, zaradi katerega poslovni načrti sploh nastajajo, je zagotovitev finančnih sredstev, saj investitorji zahtevajo pisno opredelitev poslovne priložnosti. Hkrati pa podjetniška skupina lahko oceni svojo zamisel, opredeli vse prednosti in slabosti ter se lahko že v procesu načrtovanja izogne možnim napakam, ki bi jih lahko drago stale. Poslovni načrt je priporočljivo napisati, če želite pridobiti dodatna finančna sredstva, če iščete novega poslovnega partnerja, če ustanavljate novo podjetje ali želite bolje obvladovati posel (Cassar 2003, 4). Nekateri avtorji so ga označili tudi kot zaupen dokument, kjer je priporočljivo, da ga berejo le tisti, ki jih zadeva. Koristno je tudi podpisati izjavo o zaupnosti oziroma poslovni skrivnosti (Bornstein, Ford in Siegel 1993, 13).

3.3 Vsebina poslovnega načrta

Različni avtorji navajajo zelo podobne opredelitve vsebine načrta. Naslednja je povzeta po Jeffreyu A. Timmonsu (v Timmons, Smollen in Dingee 1990, 233):

1. Povzetek za vodstvo
2. Panoga dejavnosti, podjetje, proizvodi in storitve
3. Tržna raziskava in analiza
4. Ekonomika poslovanja podjetja
5. Načrt trženja
6. Načrt dizajna in razvoja
7. Proizvodni in storitveni načrt

Poslovni načrt

8. Vodstvena skupina in kadri
9. Terminski načrt
10. Kritična tveganja in problemi
11. Finančni načrt
12. Pridobivanje in upravljanje z viri
13. Preglednice in finančni prikazi
14. Dodatki

4 RAZVOJ NOVIH IZDELKOV

4.1 Pomen novega izdelka

Da bi podjetja ostala na vrhu pred konkurenco in bila uspešna, morajo uvajati nove izdelke in storitve, saj se uveljavljenim življenje počasi izteka.

V literaturi obstajajo različne opredelitve novega izdelka. Po Potočniku se kot nov izdelek pojmuje tisti izdelek, ki se na določenem trgu pojavi prvič, ne glede na to, ali ga na drugem trgu že poznajo in tržijo. Proizvodno gledano pa nov izdelek pomeni rezultat izvirnih idej, odkritij in raziskovalno-razvojnega dela podjetja in ga tudi prvi ponudi na trgu (Potočnik 1996, 194).

Barclay, Dann in Holroyd (2002, 12) navajajo na podlagi definicije Booza, Allena in Hamiltona šest opredelitev novih izdelkov:

- novi izdelki v svetovnem merilu;
- nova skupina izdelkov;
- novi izdelki kot dodatki k že uveljavljeni skupini izdelkov;
- izboljšave že uveljavljenih izdelkov;
- re-pozicionirani izdelki;
- izdelki z nižjimi stroški.

V zgornji opredelitvi se lahko vidi, da je zelo tenka meja med novimi izdelki in manjšimi spremembami že uveljavljenih izdelkov. Študija, ki so jo izvedli zgoraj omenjeni avtorji je prišla do naslednjih rezultatov v kategoriji novosti izdelkov.

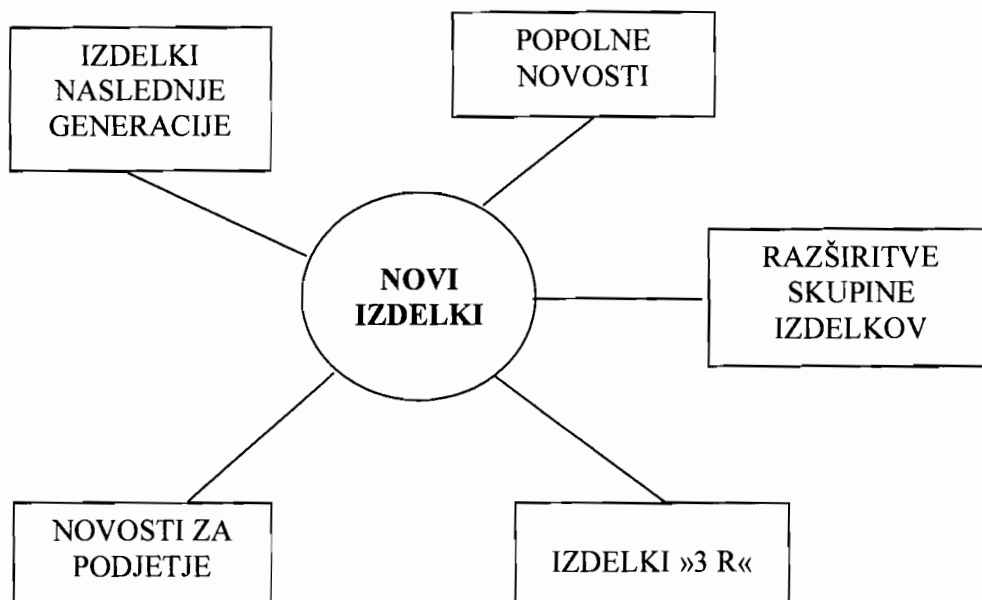
Tabela 4.1 »Novosti« pri razvoju izdelkov

Stopnja razvoja	Delež (%)
Popolnoma nova kategorija	0
Prvič na trgu v uveljavljeni kategoriji	2
Znatne izboljšave v uveljavljeni tehnologiji	12
Neznatne izboljšave uveljavljenega izdelka	86

Vir: Barclay, Dann in Holroyd 2000, 13.

Opravljen raziskava je pokazala da imajo majhne neznatne spremembe vedno večji pomen pri proizvajalcih na že uveljavljenih izdelkih, kot pa tiste popolne spremembe, ki danes zavzemajo vedno manjše mesto v razvoju. Osnovni motiv za izboljšanje izdelka prihaja iz želje ali potrebe, da se trgu ponudi nov izdelek, ki bi bolje zadovoljil potrebe oziroma zahteve odjemalca. Tako je Hall svojo različico opredelitve novih izdelkov prikazal tudi shematično.

Slika 4.1 Pet skupin novih izdelkov



Vir: Hall 1991, 6.

Popolne novosti avtor pojmuje izdelke, ki pomenijo inovacijo – izum na trgu. Imajo veliko prednost pred konkurenco, še posebno, če jih je možno s patentom zavarovati pred konkurenco. Za podjetje so ti izdelki zelo pomembni, vendar pa niso edina karta, na katero podjetje stavi, saj je napoved tehnološkega razvoja izredno težavna. Zato je pametno, da podjetja razporedijo visoka tveganja na različno kombinacijo novih izdelkov.

Izdelki naslednje generacije, ki spadajo v to skupino, morajo imeti naslednje lastnosti:

- izboljšane lastnosti, zadovoljevati potrebe, ki jih predhodni izdelki niso;
- proizvodni stroški morajo biti nižji, izdelki morajo biti obstojnejši;
- izboljššan videz, lažja uporabnost.

Ti izdelki morajo imeti nove vrednosti, ki jih prejšnja generacija ni imela.

V *skupino razširitve izdelkov* pa spadajo tisti, ki dopolnjujejo proizvodni program podjetja. Največkrat je razlog za uvajanje teh izdelkov zaposlovanje prostih proizvodnih zmogljivosti, zapolnitev proizvodnega programa, zadovoljevanje sorodnih potreb kupcev, proizvodnja izdelkov predhodne faze oziroma finalizacija izdelka.

Novosti za podjetje pa predstavljajo izdelki, ki so že na trgu, podjetje pa se odloči, da bo z njimi dopolnilo svoj proizvodni program (izdelek »me too«). Odločitev o tem je največkrat pogojena z razmerami na trgu. Ali gre za izdelek na hitro rastočem trgu ali pa podjetje želi prevzeti del konkurenčnega tržnega deleža. Odločitev o proizvodnji teh izdelkov je dvolična. V praksi je veliko primerov, ko so podjetja doživela pravi polom,

ker je bila prednost konkurenta prevelika ali pa so konkurenčnemu izdelku dodali novo vrednost.

V skupino izdelkov »3R« pa sodijo:

- re-pozicionirani izdelki (zgrešili so ciljni trg in jim je treba najti novo ciljno skupino na trgu);
- reciklirani izdelki (izdelki, ki so bili izrinjeni s trga zaradi substitutov, najde pa se jim nadomestna uporabnost);
- izdelki v novi embalaži (največkrat je to posledica podaljševanja življenjskega cikla izdelka, lahko pa gre tudi za zmanjševanje stroškov ali izboljševanje kakovosti embalaže).

Kotler (1996) v svojem delu navaja opredelitev novega izdelka, ki jo je izvedla Agencija Booz, Allen & Hamilton. Navaja šest kategorij izdelkov:

- novi izdelki v svetovnem merilu, ki ustvarjajo popolnoma nov trg;
- nova skupina izdelkov, ki podjetju omogočajo prvi vstop na že uveljavljen trg;
- izdelki kot dodatki k že uveljavljenim skupinam izdelkov podjetja, ki dopolnjujejo proizvodni program;
- izboljšave že uveljavljenih izdelkov, ki zagotavljajo izboljšano delovanje ter povečano uporabno vrednost za kupca;
- ponovno pozicionirani izdelki so sicer uveljavljeni, vendar pa so usmerjeni na nov trg ali nov tržni segment;
- izdelki, ki so si po delovanju podobni ali enaki starim izdelkom, vendar pa delujejo z nižjimi stroški.

Kotler podaja pomembne ugotovitve, da je od vseh izdelkov le 10 % resnično novih. Ti izdelki predstavljajo največji strošek in tveganje, ker so novi za podjetje in trg. Ostali del pa predstavlja dejavnost podjetja, namenjena izboljševanju že uveljavljenih izdelkov (Kotler 1996, 316–317). Kotler opredeljuje izdelek kot vsako stvar, ki jo je možno ponuditi na trgu za vzbuditev pozornosti, za nakup, uporabo ali porabo in ki lahko zadovolji željo ali potrebo. Med izdelke, ki se tržijo našteva fizične izdelke (avtomobili, knjige), storitve (striženje las, koncerti), osebe (Michael Jordan, Barbra Streisand), kraje (Havaji, Benetke), organizacije (American Heart Organisation, Girl Scouts) in ideje (načrtovanje družine, varna vožnja). Torej nakup izdelkov pogojuje nek občutek manjka, ki ga z določeno dobrino zapolnimo (Kotler 1996, 432). Organizacije proizvajajo izdelke z namenom, da jih bodo prodale potrošnikom, ki bodo z njimi zadovoljili nek občutek pomanjkanja. Kupec torej narekuje, kakšen bo končni izdelek in kakšne bodo njegove lastnosti.

Kaltnekar (1989, 189) pa pravi, da bi izdelek na trgu doživel uspeh, mora biti:

Razvoj novih izdelkov

- tak, da bo ustrezal potrebam, željam in zahtevam kupcev,
- prilagojen njihovi finančni sposobnosti,
- kakovosten, funkcionalen, trajen v času svoje uporabnosti,
- implementiran pravi čas na trg.

4.2 Razlogi za razvoj novih izdelkov

Zaradi vedno večjega vpliva globalnega trga je obstoj podjetij ogrožen. Na trgu je vedno več različnih in privlačnih izdelkov, ki prihajajo iz vseh strani sveta, kar pa sili ostala podjetja k nenehnemu razvijanju in proizvodnji novih izdelkov. Gre za hud boj preživetja in obstali bodo le najboljši. Tisti, ki bodo najbolj iznajdljivi, fleksibilni, usmerjeni k zaposlenim, spremljali nove tehnologije, ki bodo vedno na preži in korak pred konkurenco, bodo osvajalci.

Veliko avtorjev podaja različne razloge, ki vodijo do razvoja novih izdelkov in so predstavljeni v tabeli 4.2.

Podjetja pa se pri razvoju izdelkov srečujejo s tveganji, ki jih spremljajo na njihovi poti. Zaradi izredno močne tuje in domače konkurence, stalno spreminjajočih se potreb in želja kupcev, novih tehnologij in krajšega življenjskega cikla izdelka so izdelki zelo ranljivi. Tvegano je razvijanje novih izdelkov. Podjetje Texas Instruments je na primer izgubilo 660 milijonov dolarjev preden je prenehalo izdelovati računalnike za gospodinjstva; podjetje Ford je bilo ob 350 milijonov dolarjev zaradi ponesrečenega vozila tipa edsel; francosko letalo Concorde investicije ne bo nikoli povrnilo. Po oceni družbe Cooper and Kleinschmidt okrog 75 % novih izdelkov propade že pri uvedbi na trg.

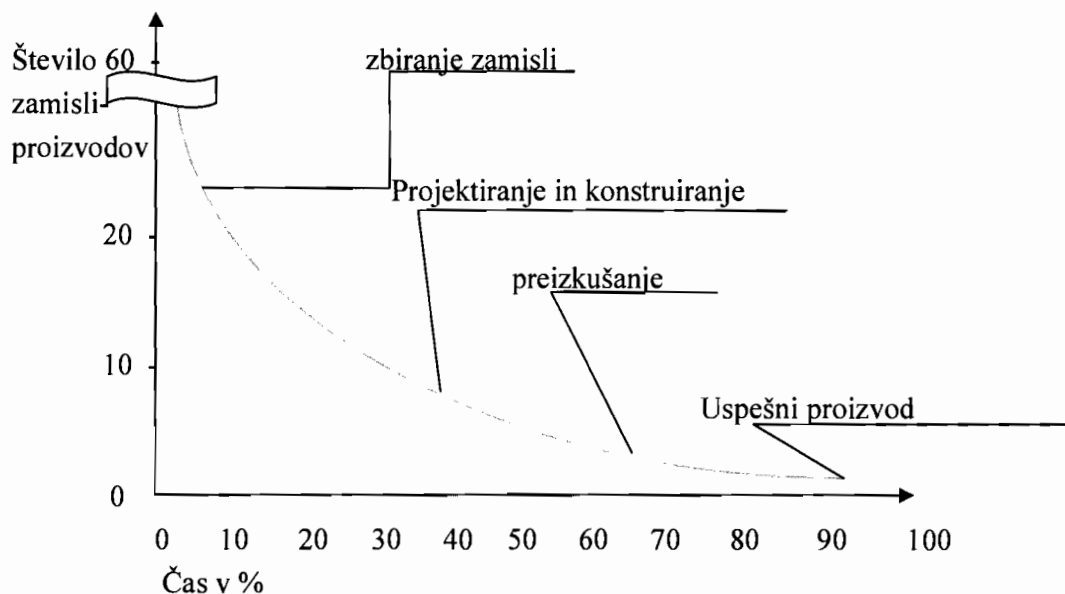
Zakaj toliko izdelkov doživi poraz? Kotler (1996) pravi, da je razlogov za neuspeh veliko. Kriv je lahko vodilni delavec, ki še vedno vztraja na uresničitvi zamisli kljub negativnim rezultatom tržnih raziskav. Ali pa je zamisel dobra, pa je velikost trga napačno ocenjena. Tudi sam izdelek lahko pelje do neuspeha, ker ni dobro oblikovan, ker je pozicioniranje na trgu napačno, ker oglaševanje ni dovolj učinkovito ali pa je cena izdelka previsoka. Velikokrat so stroški razvoja višji od pričakovanih ali pa je odziv konkurence občutno močnejši, kot je bilo predvideno. Dejavniki, ki zavirajo uspešen razvoj novega izdelka, so lahko pomanjkanje pomembnih idej o novih izdelkih na določenih področjih (jeklo, pralni prašek), razdrobljenost trgov, ovire v državi in vladi (predpisani kriteriji vlade), visoki izdatki, povezani z razvojem novega izdelka, pomanjkanje kapitala, krajši čas razvoja, krajši življenjski cikel izdelka (vedno večja konkurenca). Veliko zamisli za nov izdelek propade že v samem procesu razvoja. To zelo dobro ponazarja tako imenovana »krivulja smrtnosti« izdelkov v času nastajanja. Uman (v Kotler 1996), ki je proučeval smrtnost zamisli novega proizvoda v 51 podjetjih, je ugotovil, da od 60 zamisli pride na trg en sam proizvod.

Tabela 4.2 Razlogi, ki vodijo do razvoja novih izdelkov

Novak (1993, 4) našteva po Hartu in Steenkampu:	Sheth in Ram (1987, 6) navajata štiri »krivce«:
<ul style="list-style-type: none"> – potreba podjetja po donosnejših izdelkih, – želje in potrebe kupca po novih oziroma izboljšanih izdelkih, – neustrezen zunanji videz izdelka, – pritisk konkurence, – razvoj tehnologije, – tržne raziskave. 	<ul style="list-style-type: none"> – tehnološki dosežki, – izdelčne in storitvene inovacije, – spremembe v obnašanju porabnikov, – nova konkurenca, – spremembe v regulaciji.
Rusjan in Rozman (1994, 230):	Thomas (1993, 7–13):
<ul style="list-style-type: none"> – konkurentov, kupcev, dobaviteljev, – gospodarskih, političnih, demografskih sprememb, – neprestanih tehničnih in tehnoloških sprememb. 	<ul style="list-style-type: none"> – Nov izdelek je lahko vir konkurenčnih prednosti, kar omogoča razlikovanje in prednost pred konkurenco. Temelji lahko na tehnologiji, na nižjih stroških, višji kakovosti, izobraženih in usposobljenih zaposlenih. – Nov izdelek je lahko priložnost za okrepitev in spremembo strategij podjetja, saj preprečuje selitev kupcev h konkurenci in pridobitev novih kupcev. – Nov izdelek lahko poveča ugled podjetja, kar posledično prispeva k večji vrednosti delnic in s tem večji vrednosti podjetja. – Nov izdelek lahko priskrbi dolgotrajni finančni donos investicije. – Nov izdelek lahko priskrbi nove finančne vire za razvoj in raziskave v prihodnosti. – Nov izdelek lahko izkoristi proizvodne in delovne zmogljivosti. – Uspešen nov izdelek prispeva k večji tržni privlačnosti blagovne znamke.

Samo izključevanje zamisli v teku načrtovanja proizvoda teče v krivulji, ki kaže večjo smrtnost na začetku, kar ponazarja tudi slika 4.2 (Rozman in Rusjan 1994, 207).

Slika 4.2 Krivulja smrtnosti od zamisli do proizvoda



Vir: Rozman in Rusjan 1994, 207.

Robert G. Cooper in Elko J. Kleinschmidt sta uporabila rezultate številnih raziskav o uspehu novih izdelkov in skušala raziskati, katere skupne lastnosti imajo uspešni izdelki, ki pa niso prisotni pri neuspešnih. Najpomembnejši dejavnik uspešnosti se je izkazal edinstven nadpovprečni izdelek (visoka kakovost, nove lastnosti, večja vrednost pri uporabi), sledi mu dober koncept izdelka, ki nastane že pred procesom razvoja. Ostali pomembni dejavniki so še sodelovanje tehnologije in trženja, kakovost izvajanja in posameznih stopenj ter privlačnost trga (Kotler 1996, 317–319). Razlogi, ki jih avtorji navajajo, so si podobni, vendar pa zelo velik razlog za razvoj izdelkov predstavlja življenjski cikel samega izdelka. Na trg prihajajo vedno novejši izdelki, ki zasenčijo uveljavljene. Ti počasi zastarijo, dokler na koncu ne izginejo s trga. V sodobnem, današnjem svetu novi proizvodi vedno hitreje zastarijo in njihova življenjska doba je vse krajša.

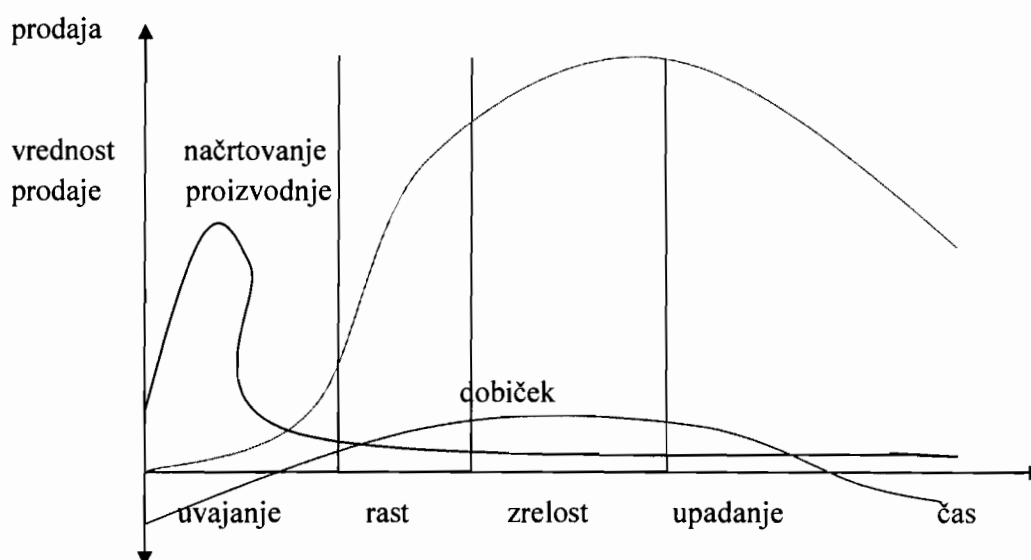
Glavni razlog v podjetju Hyla za razvoj in uvajanje novega izdelka na trg je, da je njihov najpomembnejši in edini izdelek dosegel vrh prodaje in prehaja v fazo zrelosti. Za to fazo je značilno, da se tržni delež začne postopno zmanjševati in nadaljnje povečanje prodaje je možno pričakovati le z osvajanjem novih trgov. V tej fazi sta prodaja in dobiček še vedno visoka, vendar je pričakovati, da bosta začela upadati. V Hyli se zavedajo bližajočega se scenarija in zavzeto delujejo na področju razvoja novega sesalnika, ki bo nadomestil sedanjega, ko bo ta vstopil v fazo upadanja.

4.3 Življenjski cikel izdelka

Posledica hitro spreminjajočega okolja in vedno bolj agresivne konkurence je tudi krajšanje življenjskega cikla izdelkov. V današnjem globalnem svetu veliko izdelkov zastara že v nekaj letih. Vzrok zato je predvsem v pospešenem inoviranju izdelkov, razvoju tehnologije, hitre spremembe v okusih, željah, potrebah kupcev in pa seveda nenazadnje intenzivne konkurence. Razvoj novih izdelkov je nujno potrebno, če si podjetje želi zagotoviti rast in obstoj. Ti morajo neprestano vlagati v razvoj in napredek za doseganje konkurenčnosti.

Vsak izdelek ima svojo življenjsko dobo, ki jo lahko ponazorimo s krivuljo življenjskega cikla na sliki 4.3, ki ima značilno obliko sploščene črke S.

Slika 4.3 Življenjski cikel izdelka



Vir: Rozman in Rusjan 1995, 231.

Življenjska doba izdelka se največkrat deli na fazo uvajanja izdelka na trg, na rast prodaje, zrelost izdelka, upadanje prodaje. V fazi uvajanja kupci izdelka še ne poznajo, saj se prvič pojavi na trgu, zato podjetje veliko vlaga v obveščanje potrošnikov. To je ena najbolj tveganih in občutljivih faz, saj proizvod še ni znan, prodaja je majhna, prav tako je proizvodnja skromna. To je obdobje počasne rasti prodaje, zato v tem obdobju dobička ni, stroški distribucije in promocije pa so zelo visoki. V fazi rasti že govorimo o hitrem sprejemanju izdelka ter občutnem porastu dobička. Stroški tržnega propagiranja so še vedno visoki, medtem pa se proizvodni zmanjšujejo zaradi večjega obsega proizvodnje. Izdelek je že znan potrošnikom, pojavijo pa se tudi že prvi konkurenti. Faza zrelosti nastopi, ko prodaja doseže vrh in se nekoliko umiri. Večina kupcev je izdelek že sprejela in v tej fazi ima podjetje večje izdatke za zaščito izdelka pred

Razvoj novih izdelkov

konkurenci. Skuša prodreti na nove trge in doseči nove kupce. Dobiček je še vedno visok in podjetje ga ponavadi investira v razvoj novih ali pa izboljšanje uveljavljenih izdelkov. Zadnja faza je *upadanje*, kjer prodaja močno pade in z njo tudi dobiček. Podjetje mora postopoma prenehati s proizvodnjo teh izdelkov in jih umakniti s trga, saj ima z njimi le visoke stroške (Dolinšek in Rozman 2006, 72; Potočnik 1996, 207–210).

5 PROCES RAZVOJA IN UVAJANJA NOVEGA IZDELKA NA TRG

Do novega izdelka lahko podjetje pride na dva načina, in sicer z nakupom ali pa lastnim razvojem. Kupi lahko drugo podjetje in pridobi nove izdelke, ali si pridobi patent, tretja možnost pa je nakup franšize oziroma licence (Kotler 1996, 316). Razvoj novega izdelka pa podjetje lahko izvaja samo v svojih raziskovalnih prostorih, ali pa naroči razvoj pri podjetjih, ki se s tem ukvarjajo (Kotler 1996, 316). Za drugo možnost se največkrat odločajo zaradi velikih stroškov, ki so posledica neuspešnih idej v samem procesu razvoja. Podjetju lahko primanjkuje sposobnih ljudi oziroma znanja in sredstev. Če pa ima podjetje dobro razvit in opremljen lasten oddelek za razvoj, strokovnjake s področja ustvarjanja in inoviranja ter potrebna sredstva, je zanj najbolj ugoden lasten razvoj izdelkov.

5.1 Model procesa razvoja novega izdelka

V teoriji obstaja veliko različnih modelov za proces razvoja novih izdelkov v podjetju. Večina avtorjev meni, da nekega univerzalnega procesa, ki bi ustrezal vsem podjetjem, ni. Vsako podjetje ima svoje potrebe, svoje vire, cilje, sposobnosti, znanja in na koncu tudi izdelke, na podlagi katerih si izbira najbolj ustrezno obliko procesa. Gevirtz (1994, 12) navaja, da razdrobljenost procesa po fazah omogoča boljše kontrolo nad doseganjem postavljenih časovnih rokov, kontrolo stroškov po posameznih fazah in ugotavljanje, ali je sploh smiselno z novim izdelkom nadaljevati ali pa ga je treba opustiti.

Nekatera podjetja sledijo posameznim fazam v razvoju novega izdelka, med tem ko se druga pri pomembnih odločitvah zanašajo na lastno intuicijo. Parker (v Sowrey 1987, 52) navaja, da se podjetju, ki se ravna po nekem sistematičnem in natančnem postopku, poveča verjetnost uspeha novega izdelka z 10 na 50 odstotkov. Ta način odločanja je bolj pogost v manjših podjetjih, saj je tako precej enostavnejše in hitrejše, med tem ko pa je v večjih podjetjih bolj priporočljivo stopati po posameznih fazah sistematičnega in načrtovanega razvoja novega izdelka.

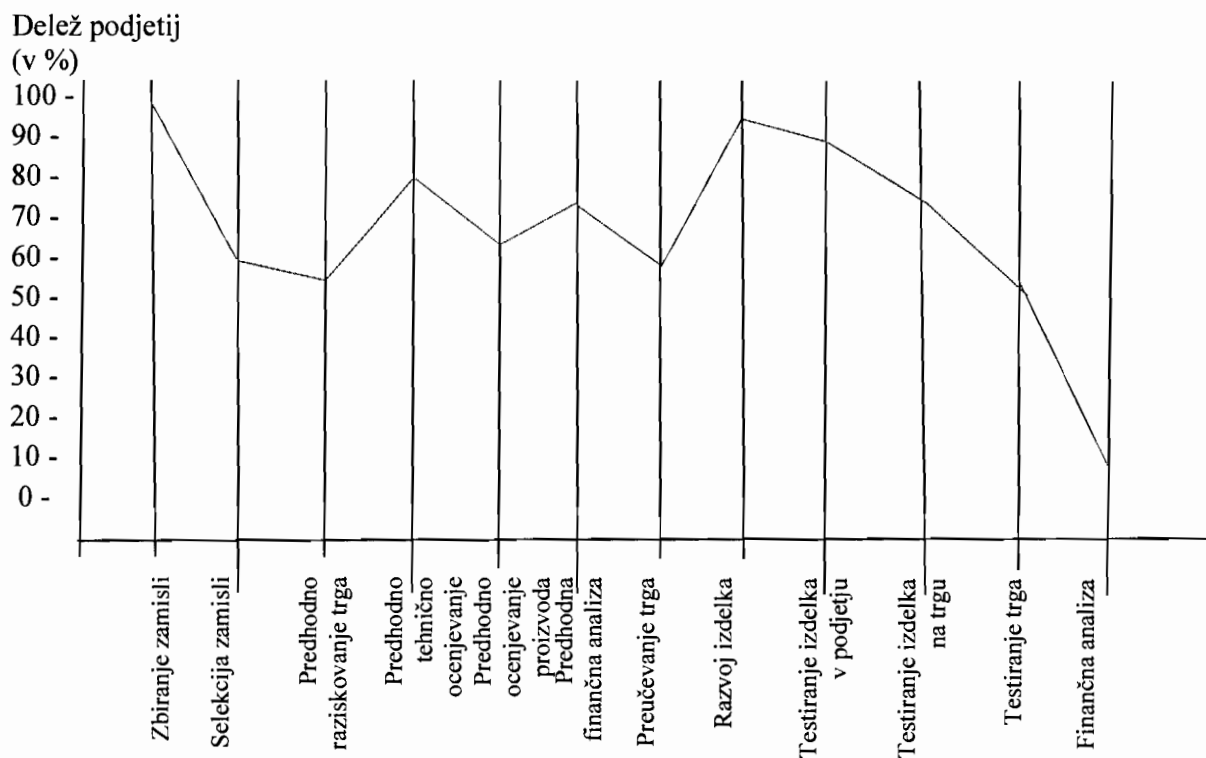
5.2 Faze v procesu razvoja novega izdelka

V literaturi je možno zaslediti veliko podobnih razčlenitev procesa razvijanja in uvajanja novih izdelkov na trg, pri čemer nekateri posamezne faze bolj podrobno razčlenijo kot drugi, v glavnem pa se ne odmikajo od naslednjih faz: zbiranje zamisli, razvoj izdelka in testiranje izdelka v podjetju. Manjšo pozornost podjetja posvečajo fazi predhodnega tehničnega testiranja, finančnega testiranja in testiranja izdelka na trgu. Ostale faze, kot so selekcija zamisli, predhodna raziskava trga, predhodna ocena proizvodnje, preučitev trga, testiranje trga in finančna analiza, so s strani podjetij redko opravljene. To je tudi grafično prikazano v sliki 5.1. Izvajanje po posameznih fazah je

Proces razvoja in uvajanja novega izdelka na trg

smiselno predvsem zato, ker je možno pravočasno zaznati problem, ga odpraviti in s tem preprečiti možen propad podjetja (Bornstein, Ford in Siegel 1993, 8).

Slika 5.1 Delež podjetij, ki izvajajo posamezne faze razvoja in uvajanja novega izdelka



Vir: Rochford in Rodelius 1992, 287–299.

V tabeli 5.1 sem navedla nekaj razčlenitev poti do novih izdelkov, ki jih navajajo v literaturi.

Tabela 5.1 Poti do novih izdelkov

Agencija Booz, Allen and Hamilton (Sowrey 1987, 8):	<ul style="list-style-type: none">– zbiranje zamisli,– selekcija zamisli,– poslovna analiza,– razvoj izdelka,– razvoj ostalih komponent izdelka,– tržno testiranje,– komercializacija.
Rozman in Rusjan (1994, 206):	<ul style="list-style-type: none">– ustvarjanje zamisli o izdelku in izbira med njimi,– projektiranje in oblikovanje izdelka,– konstruiranje izdelka z izdelavo prototipa,– preizkušanje izdelka,– končno oblikovanje izdelka.
Mulej in Devetak (1985, 157):	<ul style="list-style-type: none">– tržne potrebe (raziskava trga),– nastanek ideje (testiranje koncepta),– preverjanje ideje,– poslovna analiza (dobiček, ekonomska analiza),– razvoj (dizajn, priprave na proizvodnjo),– testiranje (trženjski splet, uvajanje izdelka),– komercializacija.
Kaltnekar (1989, 179):	<ul style="list-style-type: none">– zbiranje in ocenjevanje idej,– raziskovanje izdelka,– projektiranje izdelka,– industrijsko oblikovanje,– konstruiranje izdelka,– poskusna proizvodnja, ocenjevanje izdelka.
Kotler (1996, 322):	<ul style="list-style-type: none">– iskanje zamisli,– selekcija zamisli in izbiranje najboljše,– razvijanje koncepta in njegovo testiranje,– razvoj trženjske strategije,– poslovna analiza,– razvijanje izdelka,– testiranje izdelka,– komercializacija izdelka.

Razčlenitve procesa, ki jih navajajo posamezni avtorji, so si v veliki meri podobne, kot je tudi razvidno iz zgornje tabele. Nekateri so pri tem bolj dosledni, drugi manj. V praksi pa se uporaba posameznih faz od podjetja do podjetja razlikuje. Menim, da se večja podjetja bolj posvetijo posameznim fazam, korak za korakom. Že zaradi številnih razpoložljivih strokovnjakov, finančnih sredstev, ustrezne opreme in dragocenega časa, ki ga tak proces zahteva. Manjša podjetja pa večno preganjajo čas, denar, pomanjkanje strokovnjakov, ustrezne opreme ...

Proces razvoja in uvajanja novega izdelka na trg

V svojem delu se bom naslanjala na opredelitev Phillipa Kotlerja. Njegova opredelitev se mi zdi predvsem enostavna, zelo jasno prikazana in ravno prav razčlenjena. Poleg jasnega nazora postopkov in faz v razvoju in uvajanju izdelka bi njegovo knjigo označila kot izredno zanimivo delo, saj vsebuje številne primere iz vsakdanjega življenja. Navedeni so neverjetni uspehi pa tudi popolni porazi, ki so jih doživela velika podjetja v času svojega poslovanja. Teoretične opredelitve podpre še s primeri iz poslovnega sveta za lažjo predstavo in dojemanje obravnavanih tematik.

Zamisli za nove izdelke lahko prihajajo iz zunanjih in notranjih virov. Najpogostejši zunanji viri so lahko potrošniki, dobavitelji, konkurenti, patentna dokumentacija, raziskovalni inštituti, zbornice, zavodi, sejmi, raziskave, strokovna literatura, zunanji svetovalci, tuje informacijske baze, zunanji inovatorji, nove tehnologije, tradicija, življenjske vrednote itd. Notranjih virov pa je manj, saj je tudi okolje precej ožje in manj kompleksno kot zunanje. Ti pa so lahko pridobljeni od vodilnih delavcev, komercialistov, trgovcev, trgovskih potnikov, strokovnih sodelavcev, tehnologij, oblikovalcev, notranjih inovatorjev, zaposlenih v R&R, tehnologij in tehnoloških postopkov, ostalih zaposlenih (Greuenwald 1988, 50–51; Lehmann 2002, 271).

Navdih, veliko truda in ustrezna tehnika iskanja lahko pripeljejo do zelo dobrih idej. V teoriji se največkrat omenjajo brainstorming, razprava 66, metoda SIL, metoda 635, brainwriting, metoda Delfi, morfološka analiza, sinektika in mnoge druge (Hrastelj 1995, 313–326; Lipičnik 1994, 219–224; Likar, Križaj in Fatur 2006, 35–56). Pri konceptu izdelka govorimo o računalniškem oblikovanju, ki pa se v zelo kratkem času lahko pretvori v plastični prototip tega izdelka. Danes je ogromno možnosti za oblikovanje koncepta izdelka ter njegovega testiranja, kjer ugotavljamo, ali je koncept za kupca dovolj privlačen ali ne. S trženjsko strategijo uvedemo izdelek na trg. Ko sta koncept izdelka in strategija trženja oblikovana, se podjetje lahko posveti vrednotenju privlačnosti izdelka za podjetje. V tej točki se načrtuje prodaja, stroški, dobiček in se oceni, če so pričakovanja v skladu s cilji podjetja. Če je ocena pozitivna, se lahko pomaknemo v naslednjo fazo razvoja izdelka. Sledi oblikovanje fizičnega izdelka, ki je do te faze obstajal le na papirju. Ti izdelki se testirajo na uporabnikih in ugotavljajo se ključne značilnosti koncepta. Ko izdelek uspešno prestane testiranje in vodstvo ugotovi, da ustreza funkcionalnemu in psihološkemu smislu, ga opremijo z blagovno znamko, embalažo in začetnim trženjem, da bi ga lahko testirali v okolju. Tu želijo ugotoviti, kako se bodo uporabniki odzivali na ravnanje z izdelkom in njegovo uporabo. Trženje pa je za podjetje velik strošek, ki pa je nujen za uvedbo izdelka na trg. Pri trženju so pomembna tri vprašanja: kdaj uvesti, za koga in kako (Kotler 1996, 339).

6 POSLOVNI NAČRT RAZVOJA IN UVAJANJA NOVEGA IZDELKA NA TRG V PODJETJU HYLA

6.1 Predstavitev podjetja

Ime podjetja izvira iz latinščine. Hyla Arborea je navadna ali evropska drevesna rega. Prepoznavni simbol podjetja je torej žabica, ki je na vseh sesalnih napravah.

Hyla je slovensko podjetje, ki mu je uspelo prodreti na mednarodni trg z izjemnim vodnim sesalnikom, ki ima edinstven sistem centrifugalnega separatorja. Podjetje proizvaja le en izdelek, ki se je izkazal kot svetovna uspešnica. Prodaja je neposredna, prodajna mreža je vzpostavljena po celem svetu. Hyla svoje ime posoja podjetjem, ki skrbijo za prodajo na nacionalnih trgih v več kot 30 državah. Na slovenskem trgu delež celotne prodaje znaša le en procent, vsa ostala prodaja pripada zunanjemu trgu. Podjetje je prodrlo v tržno nišo sesalnikov na vodni filter. Ti pa pokrivajo le odstotek celotnega trga sesalnikov. Podjetje svojo ponudbo usmerja predvsem na mednarodni trg, kjer vidi še ogromen tržni delež, katerega lahko osvoji (Hyla 2008).

6.1.1 Nastanek in razvoj

Sam začetek sega v leto 1990, ko je gospa Metka Erjavec odšla k prijateljici na predstavitev vodnega sesalnika Rainbow ameriškega proizvajalca Rex-Air. Naprava je na gospo naredila velik vtis, zato si jo je, kot vsaka dobra gospodinja, želela imeti v svojem domu. Cena pa je bila že takrat zelo visoka, tako je mož gospe Erjavec, Dorotej, strojni inženir v podjetju Iskra, začel razmišljati, da je mogoče narediti napravo, ki bi bila še boljša in stala manj denarja. Svojo idejo je zaupal sodelavcu v razvojnem oddelku Janezu Pogačarju in v roku šestih mesecev se je razvil prototip prvega sesalnika. Najprej sta prototip ponujala proizvajalcem v istem razredu kot sta Liv Postojna in Iskra, a so jim povsod pokazali vrata. Nič drugega jima ni preostalo kot, da stvar vzameta v svoje roke. Tako sta leta 1991 zapustila službo v Iskri in ustanovila lastno podjetje. Prve sesalnike sta nudila znancem, zaradi velikega zanimanja pa se je v roku enega leta spletla prodajna mreža, ki je kar hitro dosegla prodajo tisočih kosov. Svoj izdelek sta razstavila tudi na obrtniškem sejmu v Avstriji, kjer sta srečala nemška podjetnika in strokovnjaka za mrežno trženje, ki sta takrat zastopala nemškega proizvajalca pripomočkov za čiščenje. Začelo se je ključno partnerstvo med Hyla, d. o. o., in Hyla Internacional, kateremu Hyla, d. o. o., prepušča ekskluzivno pravico za trženje po vsem svetu. Druženika sta nemška partnerja in skrbita za marketinški prodor podjetja, ki temelji na mrežni prodaji (Humar 2008, 38).

Hyla je organizirana kot družba z omejeno odgovornostjo. Njena lastnika in direktorja sta Doro Erjavec in Janez Pogačar. Podjetje ima 34 zaposlenih. V podjetju se zavedajo, da so ključnega pomena za ohranjanje konkurenčnosti na svetovnem trgu vlaganja v posodobitev tehnološko-proizvodnega programa, vlaganja v razvoj lastnega

Poslovni načrt razvoja in uvajanja novega izdelka na trg v podjetju Hyla

znanja, razvijanja sposobnosti in poudarjanja ustvarjalnosti v vseh fazah delovanja. Lastnika Hyle poudarjata tudi visoko kakovost izdelkov. Poročilo za oktober 2007 (Humar 2008, 41), ki navaja celoten ameriški trg s 50.000 njihovimi izdelki, prikazuje le 11 servisnih posegov. Za podjetje ni važna kvantiteta temveč kvaliteta izdelkov, ki se kasneje odraža v zaupanju potrošnikov in celostni podobi podjetja.

6.1.2 Panoga dejavnosti

Podjetje Hyla ima registrirani dve dejavnosti, in sicer: prva pod številko 13574 je proizvodnja, razvoj in trgovina, druga pa pod številko 9074 posredništvo pri prodaji raznovrstnih izdelkov. V panogi, kjer podjetje deluje, vstopa vedno več podjetij predvsem z japonskega trga z vedno prodornejšimi strokovnjaki, ki posnemajo vse mogoče. Na drugi strani pa stoji indijski trg, kjer je veliko tujega kapitala, nizke cene delovne sile in izredni strokovnjaki. To lahko označimo kot nevarnost, da bi hitro razvili konkurenčen izdelek. V elektroindustrijski panogi, v panogi malih gospodinjskih aparatov, tekmujejo številni ponudniki, vendar pa s takšnim izdelkom le nekaj podjetij. Podjetje z razvojem rotatorja na bazi centrifugalne sile pod veliko močjo praktično nima konkurence, kar pa ne pomeni, da lahko opusti razvoj, ustvarjanje in snemanje konkurence. Danes se podjetja zelo hitro lahko znajdejo v akutni krizi, ki pa na koncu lahko pripelje tudi do propada. Podjetje mora biti pozorno na dogajanja v okolju in se hitro prilagajati in odzivati na spremembe in priložnosti, ki lahko pomenijo velik uspeh. Pri tem bi omenila gospoda Toma Petersa, ki pravi: »Ni nujno, da je zmagovalec najhitrejši ali da najbolje dela. Po navadi zmaga tisti, ki je ob pravem času na pravem mestu.« (Biloslavo 2006, 17)

6.1.3 Proizvodni program

Hyla NST je sistem za čiščenje zraka in prostorov, ki deluje na edinstvenem principu vodnega filtra s centrifugalnim separatorjem in ne potrebuje dodatnih filtrov. Princip na katerega sesalnik deluje je sistem, ki sesa zrak skozi vodno kopel, centrifugalni separator pa loči zrak od vode, v kateri potopi mikroskopsko majhne delce prahu, v prostor pa izpusti v vodi umit čist, v vodi umit zrak. Sistem je namenjen za čiščenje zraka v prostoru, običajno sesanje prahu v bivalnem prostoru, globinsko sesanje s turbokrtačama ali z električno krtačo, mokro sesanje, pranje gladkih tal, tekstilnih talnih oblog in oblazinjenega pohištva z dodatnim priborom za mokro čiščenje, vakuumiranje vzmetnic, odej in blazin, odstranjevanje prašnih delcev, čiščenje odtokov, sesanje prahu z rastlin, čiščenje oblazinjenega pohištva in avtomobilskih sedežev, sesanje prahu z zaves.

Podjetje v svojem asortimentu prodaja le en izdelek, ki pa ima velik izbor priključkov. Seveda se pri nakupu stranki svetuje glede na njene potrebe in želje. Podjetje nudi poleg osnovnega paketa, ki vsebuje mali pribor (krtača za obleko, ščetka

za prah, ozka šoba, difuzor, modularna šoba), gibljivo cev z držalom, malo turbo krtačo z ozko šobo za oblazinjeno pohišstvo, teleskopsko cev, univerzalno krtačo in set dišav, še paket za mokro čiščenje (gibljiva cev z držalom in ventilom, priključek s cevko, pršilna šoba, cev, posoda za vodo, mala šoba za oblazinjeno pohišstvo, velika šoba za gladka tla, velika šoba za preproge, čistilo za gladke talne obloge in čistilo za preproge in oblazinjeno pohišstvo), komplet z električno krtačo (50 W, 100 W, 150 W), loščilnik za gladka tla, šoba za pihanje s sesalno cevko, dezinfekcijska sredstva (za razkuževanje zraka v prostoru), obešalnik za pribor in vrečke za vakuumiranje.

6.2 Proces razvoja novega izdelka v podjetju Hyla

6.2.1 Iskanje in zbiranje idej

Ker so v podjetju opazili, da prodaja ne raste več tako agresivno in strmo kot vsa leta do zdaj, ampak se je umirila in napreduje s konstantno rastjo, so se odločili, da je čas za razvoj novega izdelka. Najpomembnejši in edini izdelek podjetja je dosegel fazo zrelosti in pojavila se je potreba po novem sesalniku. Tako je vodstvo s svojimi zaposlenimi začelo razmišljati v smeri razvoja novega izdelka. Ker podjetje od svojega nastanka razvija le eno različico sesalnika in tega neprestano razvija, se je tudi v tem primeru odločilo za ključne izboljšave in popolnoma novo podobo sesalnika.

V Hylu do danes še niso uporabljali posebnih tehnik za zbiranje zamisli, saj do njih pridejo zaposleni sami. V zbiranju idej so sodelovali direktor Doro Erjavec, ki je prvotno tudi konstruiral prvi sesalnik, s pomočjo svojega dolgoletnega sodelavca in zastopnika podjetja Janeza Pogačarja, oba razvojna inženirja Mitja Laharnar in Slavko Zakšek, ki se neprestano ukvarjata s potencialnimi izboljšavami in težavami, ki so povezane z delovanjem sesalne naprave in vseh priključkov. Za mnenja so vprašali tudi vodjo proizvodnje Marka Perčiča in tudi zaposlene v posameznih operativnih procesih, ki se vsakodnevno srečujejo z številnimi polizdelki in izdelki ter so neposredno povezani s težavami, ki jim pridejo naproti. Podjetje je pri pridobivanju idej oblikovalo prosto pot vsem zaposlenim in tudi upoštevalo mnenja nižjih po organizacijski strukturi. Podjetje je zamisli o novem izdelku kreiralo na podlagi povratnih informacij, ki so jih posredovali glavni uvozniki v posameznih državah. Njim pa so podatke posredovali zastopniki, ki so neposredno povezani s potrošniki. Veliko težo nosijo raziskave o željah, potrebah kupca ter o njihovih težavah, s katerimi se srečujejo pri uporabi izdelka.

6.2.2 Selekcija zamisli

Ko so zbrane vse zamisli, je treba izbrati tiste, ki jih je možno realizirati in predstavljajo najmanjše tveganje pri nadaljnjem razvoju izdelka in tiste, ki obetajo uspeh pri potrošniku. Ovreči je treba slabe ideje, saj stroški razvoja izdelka naraščajo z vsako naslednjo stopnjo razvoja. Izvede se potrebna analiza najboljših zamisli, ki bodo

Poslovni načrt razvoja in uvajanja novega izdelka na trg v podjetju Hyla

nadaljevale pot v procesu razvoja novega izdelka. Tu si podjetje pomaga z dolgoletnimi izkušnjami, s povratnimi informacijami, ki so jih pridobili zastopniki od svojih kupcev, s spremljanjem konkurence in okolja itd. Podjetje si pred prodajo svojega izdelka vzame čas, da spozna potrebe svojega potencialnega kupca in mu na podlagi pridobljenih informacij svetuje pri nakupu. To je eden ključnih dejavnikov poti uspeha. Kupcu ponuditi tisto, kar resnično potrebuje in s tem doseže zadovoljstvo ter izboljša kvaliteto njegovega življenja.

6.2.3 Razvijanje koncepta izdelka in njegovo testiranje

V Hylu se veliko zavzemajo za napredek in razvoj. Kar četrtno prihodkov od prodaje se nameni za raziskave in razvoj. V zadnjih letih pa se je ta odstotek dvignil na 35 % zaradi pospešenega vlaganja v razvoj novega izdelka. Večina inovacij je rezultat pripomb prodajalcev, izkušenj in lastnih znanj. Zaradi neposredne prodaje pa je pot neformalne komunikacije izredno kratka, enako pa velja za ideje in predloge izboljšav. Podjetje je s pomočjo zastopnikov, ki so posredovali mnenja svojih kupcev, in kupcev, ki obišejo trgovino, oblikovalo izdelek, kjer so poskušali odpraviti težave in neprijetnosti, ki so jih imele stranke z uporabo sedanjega sesalnika. Te so se pokazale v sami glasnosti naprave, gibanju, rokovanju, velikosti naprave in težavnosti pri čiščenju. Z delovanjem naprave so stranke zadovoljne tako, da podjetje samega sistema centrifugalnega separatorja ni spreminjalo. Poudarek je bil predvsem na zunanosti in pa ostalih delih sesalnika. Podjetje je koncept izdelka predstavilo svojim glavnim distributerjem, ki pa so bili navdušeni nad funkcionalnostjo in novo zunanjo podobo izdelka. Zamisli, ki so se najbolj obnesle v predhodni fazi razvoja novega izdelka se sedaj preoblikujejo v koncept izdelka. Vsako zamisel lahko preoblikujemo v koncept, ki je potem testiran. S tem želimo ugotoviti odzive trga na oblikovan koncept izdelka. S poskusi je podjetje z vsakim korakom bližje končni obliki izdelka, ki ga bo proizvedlo. Ta faza je ena izmed ključnih, saj se tu ugotovi, ali smo na pravi poti z zamisljo o samem izdelku, še preden vložimo ogromna denarna sredstva v poskusno proizvodnjo.

6.2.4 Anketa in njeni rezultati

Z anketo sem želela dobiti mnenja in želje strank ter rezultate povezati z izboljšavami na novem izdelku. Zanimalo me je, ali je nov izdelek oblikovan v skladu s kupčevimi potrebami in željami in ali ga je sploh smiselno uvesti na trg. Anketa je bila opravljena v mesecu februarju med trenutnimi strankami Hyle. Ker ima podjetje evidenco vseh strank, ki so kdaj koli kupile sesalnik, sem naslove pridobila v evidenci ter jih poštno anketirala. Anketa je trajala do konca meseca marca in lahko povem, da sem bila s povratnimi informacijami zelo zadovoljna. Prejela sem kar 89 odgovorov od 100 poslanih pisem. Od tega je večinski delež pripadel ženskemu spolu, kar je dokaz, da še vedno v večji meri ženske skrbimo za gospodinjstvo v družini.

Ugotovitve so bile naslednje:

- Za nas so kupci izvedeli od znancev, sorodnikov, prijateljev. Videli so reklamo v časopisu, obiskali so sejem, nakupovalni center, kjer se je Hyla predstavila.
- Večina strank je pred Hylo uporabljala sesalnike na vrečko.
- Nekatere stranke so z nami že od samega začetka, druge so postale nedolgo nazaj.
- Kupci so tisti, ki imajo težave z alergijami pa tudi tisti, ki si želijo večjo čistočo v svojem domu.
- Stranke so pri uporabi sesalnika z rezultati zelo zadovoljne in ga največkrat uporabljajo dvakrat tedensko, pri čiščenju uporabljajo različne priključke.
- Po končani uporabi je treba umazano vodo zлити, posodo in dno glave obrisati, kar večino ne moti, ker so se na to navadili.
- Zunanost izdelka se jim zdi zanimiva.
- Moti jih velikost naprave, glasnost, rokovanje je malo oteženo, ob menjavi vode odložijo glavo na tla, kjer z nje kaplja.
- Ob gibanju sesalnika po prostoru se zaradi teže zaletava v pohištvo.
- Posoda je nerodna, ker nima ročaja za prijem pri odlivanju ali odstavitvi iz podstavka.
- Vse anketirane stranke so pri vprašanju, ali bi jih zanimal nov izboljššan sesalnik, pritrdile.

Menim, da je podjetje z razvojem novega izdelka, naredilo izredno pomemben in pameten korak, saj bo pridobil nove stranke in razveselil obstoječe. Z vsemi svojimi izboljšavami in privlačnim novim videzom se podjetju uspeh nebi smel izmuzniti.

6.2.5 Razvoj prototipa

S prototipom podjetje preizkuša funkcioniranje proizvoda v tehničnem, fizičnem, estetskem in ekonomskem smislu (Rozman in Rusjan 1994, 208). Podobo izdelka je podjetje konstruiralo s pomočjo računalniških programov, sam prototip izdelka pa so naredili s 3 D tiskalnikom. Podjetje se je prav zaradi razvoja novega izdelka odločilo za nakup te drage, a izredno koristne naprave. Pri oblikovanju novega izdelka je podjetje poleg funkcionalnih sposobnosti posvetilo veliko pozornosti tudi zanesljivosti delovanja, zagotovitvi varnosti delovanja, prilagojeni uporabi, enostavnosti rokovanja, obsegu vzdrževanja, vplivu na okolje in podobno (Laharnar 2008). Ko je vodstvo oblikovalo nov izdelek, so se opirali na naslednjo misel: »Ustvariti želimo izdelek, ki bo zadovoljil zahteve našega kupca ter presegel njihova pričakovanja«. Za zunanji videz se je podjetje odločilo kar samo, kjer je upoštevalo usklajenost proizvoda v okolju ob

upoštevanju prevladujočega stila, hkrati pa je ustvarilo neko novo podobo in ohranilo svoj stil (Kaltnekar 1989, 191–195).

6.2.6 Testiranje izdelka

V podjetju trenutno testirajo posamezne dele naprave, ko bodo prve različice že proizvedene, bodo testirane v celoti. Strokovnjaki testirajo posamezne sklope sesalnika z namenom razvoja kvalitetnega izdelka. Na končnem izdelku se bo izvajalo ogromno preizkusov, ki niso življenjski. Ti testi so namenjeni ugotoviti, kako se bo naprava odzivala na situacije pri ekstremnih pogojih, katerim uporabnik ne bo nikoli izpostavljen. V poskusni proizvodnji bodo nastali prvi izdelki, ki bodo namenjeni glavnim zastopnikom. Ti jih bodo ponudili svojim potrošnikom in nam sporočali prve vtise in mišljenja o delovanju novega sesalnika (Laharnar 2008).

6.2.7 Uvedba na trg

Podjetje se trenutno nahaja v fazi testiranja prototipa izdelka. Poskusno proizvodnjo namerava začeti v bližnji prihodnosti, saj orodja za brizganje plastike že delajo. Ko bo vse nared, bo podjetje začelo s poskusno proizvodnjo na novih orodjih. Če tu ne bo zaznati večjih težav, se bo začela redna proizvodnja in posledično prodaja novega sesalnika. V tej fazi se bo podjetje moralo posvetiti ključnim vprašanjem, ki jih navaja Kotler (1996, 344–346):

- kdaj uvajati nov izdelek (podjetje načrtuje predstavitev svojega novega izdelka novembra leta 2008, do polovice leta 2009 upa, da bodo vse zadeve urejene in tudi poskusna proizvodnja uspešna, takrat se bo lahko začela končna proizvodnja);
- kje uvajati nov izdelek (nov izdelek se bo najprej predstavil našim največjim odjemalcem, in sicer: v ZDA, Aziji, Rusiji, Nemčiji, in posledično tudi tistim, ki predstavljajo manjši delež prodaje);
- komu prodajati nov izdelek (nov izdelek je namenjen isti ciljni publiki kot doslej, torej vsem tistim, ki želijo brezhibno čistočo v svojem domu in pa tudi tistim, ki imajo težave z alergijami na prah in pršice);
- kako uvajati nov izdelek (nov izdelek bo predstavljen vsem uvoznikom po vseh državah istočasno, tako ne bo zamikov: takoj ko se bo proizvodnja začela in vsa ustrezna dokumentacija uredila, se bodo lahko začela prva naročila).

6.3 Tržna raziskava

6.3.1 Ciljni trg in pozicioniranje

Ker podjetje svoj izdelek trži že več kot 16 let, se neprestano posveča izboljšavam in zadovoljevanju zahtev trga, zato zelo dobro pozna svojega kupca. Nov izdelek je konstruiran na podlagi želj in zahtev, ki so jih stranke izrazile ob težavah pri uporabi izdelka. Kupci sesalne naprave na vodni filter so predvsem ljudje, ki imajo težave z alergijami in jim to otežuje normalno življenje. Na drugi strani pa podjetje med svoje kupce uvršča tudi vse tiste, ki si želijo bolj čiste bivalne prostore in s tem kvalitetnejše življenje.

Hyla deluje v panogi sesalnih naprav, bolj natančno v tržni niši vodnih sesalnikov. V več kot 30 državah ima podjetje svoje zastopnike, ki skrbijo za prodajo na nacionalnem trgu. Nov izdelek bo prav tako zaupan dolgoletnim sodelavcem, ki se neprestano trudijo povečati tržni delež podjetja in uveljavljati ime podjetja po celem svetu.

6.3.2 Obseg trga

Ker vodni sesalniki pokrivajo le odstotek celotnega trga sesalnikov, podjetje meni, da je še ogromno prostega trga, ki ga želi osvojiti. Gre za dražje izdelke, ki se uporabljajo drugače od običajnih sesalnikov, zato je mogoča le neposredna prodaja, kjer kupca poučiš, kako izdelek pravilno uporabljati.

Trendi v današnjem okolju narekujejo zdravo življenje na vseh področjih: od prehrane, vožnje z javnim prometom, da bi manj onesnaževali, reciklaža vseh vrst odpadkov, izdelovanje avtomobilov, ki so okolju prijazni, in med drugimi tudi čist bivalni prostor. Tu pa nastopa Hyla. Vsi izdelki so danes izdelani z najnovejšo tehnologijo, katerih cilj je zadovoljiti in privabiti potrošnika v nakup. Vsi potrošniki se zavzemajo, da bi kupili izdelek najvišje kakovosti, po čim bolj ugodni ceni (Vilfan 1996, 14).

6.3.3 Konkurenca

Kot konkurenco si podjetje šteje lahko vse ponudnike sesalnikom, bodisi na zrak, na vodo ali pa kombinacija zraka in vode. Če pa bi se osredotočili le na tržno nišo, v kateri podjetje deluje s svojim izdelkom na centrifugalni separator, pa je glavni konkurent ameriško podjetje Rexair s sesalnikom Rainbow. To podjetje je nastopalo že davno pred nami. Z njim se je tudi začela Hylina zgodba, ko je bila gospa Erjavec na predstavitvi sesalnika Rainbow, ki jo je navdušil (Vilfan 1996, 15). Eno izmed prvih pravil, ki mi ga je vodstvo predstavilo ob prihodu v podjetje, je bilo: »Konkurentov nikoli ne kritiziramo, ampak se osredotočimo na naš izdelek, ga predstavimo ter naštejemo vse ključne prednosti edinstvenega sesalnika na vodni filter«.

6.4 Poslovna analiza

6.4.1 Napoved prodaje

Podjetje že ima izdelke in lahko napoveduje prodajo po kvantitativni metodi, ki temelji na podatkih iz preteklosti (Rusjan 1999, 58–60). Za nov izdelek podjetje, po njegovi predstavitvi, pričakuje povečano povpraševanje, kjer v prvem krogu pridejo v poštev glavni uvozniki in zastopniki podjetja. Teh je okoli 3000 po celem svetu. Ko se bo začela prodaja novega sesalnika, se prodaja uveljavljenega ne bo ustavila. Podjetje ima na razpolago dve možnosti: prodajati izdelek po nižji ceni kot je cena novega izdelka z namenom zmanjšati zaloge, druga alternativa pa je prenehati s prodajo uveljavljenega izdelka, kar je manj verjetno, saj bi se odpovedali dodatnem prihodku.

V prihodnjih letih lahko podjetje računa na povečanje prodaje. Ta se je od začetka dvigovala bolj agresivno, zdaj pa napreduje z umirjeno rastjo. Ker podjetje pričakuje pozitivne odzive na nov izdelek, lahko temu primerno tudi napove prodajo. Do zdaj je ta znašala v povprečju od 2000–3000 kosov mesečno, zdaj lahko napovemo vsaj 10–20 odstotno rast v naslednjih treh letih. Te številke bo podjetje dosegalo z izredno kvalitetnim in tehnično izboljšanim izdelkom, povečanim številom zastopnikom ter širjenjem svoje prodajne mreže na še neosvojene trge.

6.4.2 Analiza stroškov in dobička

Dobiček podjetja bo z leti naraščal, kot je to potekalo do zdaj. Mogoče je tu manjša možnost za drastične spremembe, še vedno pa lahko pričakujemo rast v nekem umirjenem toku. Kosmati dobiček bo v letu 2008 znašal okroglih 9 milijonov evrov in se bo v naslednjih letih le še povečeval. Dobiček iz poslovanja v letu 2008 znaša 1,6 milijona evrov in se prav tako z leti povečuje.

Podjetje je za razvoj novega izdelka nakupilo nov 3 D tiskalnik, investiralo ogromna denarna sredstva za konstruiranje orodij za brizganje plastike, ki jih bodo izdelovali kooperanti. Sam razvoj je podjetje izvajalo v lastni režiji, z lastnimi strokovnjaki za razvoj in inovacije. Celotni projekt razvoja novega izdelka naj bi podjetje stalo okoli pol milijona evrov.

Stroški, ki se ne spreminjajo z obsegom proizvodnje, so fiksni stroški. Med te spadajo fiksni del plače zaposlenih, stroški prodaje, najemnin poslovnih prostorov in opreme, stroški računovodskih storitev, ki se letno lahko spremenijo glede na število faktur in zaposlenih v podjetju. Variabilni stroški se spreminjajo glede na obseg proizvodnje, to so stroški materiala in storitev, stimulacija zaposlenih. Stroški plač zaposlenih in plače direktorjev so delno variabilni stroški. Plače so urejene s kolektivnimi pogodbami o zaposlitvi in vsebujejo poleg fiksnega dela še stimulatívni del, ki je vezan na posebne dosežke in oceno zaposlenega.

6.5 Proizvodni načrt

6.5.1 Lokacija in poslovni prostori

Podjetje ima svoje poslovne in proizvodne prostore na istem naslovu, kjer je tudi sedež firme, in sicer na Brnčičevi 47 v Ljubljani. Leva stran poslopja je rezervirana za pisarniške prostore, med tem ko so v desnem krilu proizvodni in skladiščni prostori. Podjetje ima vse potrebno za uspešno delovanje na dosegu roke, kar štejem za izredno prednost. V takem poslu je to zelo pomembno, saj je okolje, v katerem posluje skrajno nepredvidljivo in polno sprememb, na katere mora podjetje hitro in učinkovito reagirati. Pravi odgovor na to pa je takojšnja dosegljivost vsega potrebnega, od strojev, sredstev, skladiščenja, dokumentov itd.

6.5.2 Operativni cikel

Proizvodnjo vseh potrebnih polizdelkov za podjetje opravljajo številni kooperanti z orodjem, ki je last podjetja. Na sedežu podjetja poteka le montaža, pakiranje, urejanje dokumentacije in odprema. Podjetje izvaja masovno proizvodnjo montažne linije, za katero je značilna produkcija večjih količin enakih izdelkov. Ta je stroškovno zelo ugodna, delo je razdeljeno na standardizirane operacije, ki jih delavci v veliki meri ponavljajo (Vahčič et al. 1998, 115). Posamezne operacije si v podjetju smiselno sledijo, kot sama proizvodnja izdelka. Postopek od naročila do končnega izdelka je prikazan v prilogi 2 (Perčič 2008).

6.5.3 Pravne zahteve

Certifikate o ustreznosti v posameznih državah, ki jih podjetje že ima za ta izdelek, je treba ponovno urediti za novega. Gre za dokumentacijo, ki jamči za varno uporabo izdelka z namenom zaščite uporabnika. Podjetje ima patentno zaščito centrifugalnega separatorja, ki jo obnavlja na letni ravni.

6.6 Načrt trženja

6.6.1 Trženjska strategija

McCarthy je naštel 4 spremenljivke trženjskega spleta, ki jih podjetja uporabljajo, da sledijo svojim trženjskim ciljem. Poimenoval jih je 4 P: product, price, place, promotion (Kotler 1996, 98). Tudi v Hylu omenjenim spremenljivkam posvečajo veliko pozornosti za doseganje dobrih rezultatov.

Cilj podjetja je postati glavni posrednik sesalnikov na vodni filter in s trdim delom povečati pokritost mednarodnega trga. Podjetje postavlja v ospredje kvaliteto in inovativnost na svojem izdelku ter redno spremlja odzive strank pri uporabi izdelka. Zavedamo se, da je kupec izredno pomemben dejavnik, kjer poskušamo v celoti

Poslovni načrt razvoja in uvajanja novega izdelka na trg v podjetju Hyla

zadovoljiti njegove želje in potrebe. S sodelovanjem visoko izobraženega kadra, strokovnjakov na področju tehnike ter operativci v proizvodnem postopku dosegamo postavljene cilje in se pomikamo proti vrhu.

Podjetje s svojim neposrednim trženjem gradi dolgoročen odnos z odjemalcem. Kupcu se pokaže, da ne gre le za prodajo izdelka, temveč je v ospredju njegovo zadovoljstvo, doseženo z uporabo sesalnika. Ker izdelek ni običajen in se tudi drugače uporablja, je stranko treba poučiti o uporabi izdelka, da bi dosegla polno učinkovitost. Neposredni stik s stranko je edina ustrezna prodajna pot za takšne izdelke. Podjetje ne uporablja agresivnih promocijskih prijemov, zanaša se predvsem na priporočila strank, ki pripeljejo v naš krog nove stranke. Z nami lahko vzpostavijo stik prek internetne strani, kjer dobijo glavne informacije o podjetju ter možnosti kontakta. Obiščejo nas lahko v trgovini na sedežu podjetja ali pa si naročijo obisk Hylinega zastopnika na dom. Podjetje se občasno predstavi na sejmih in razstavah (Golob 2008).

6.6.2 Cenovna strategija

Cena je ravno tako zelo pomemben del podobe izdelka kot embalaža ali ime. V teoriji je veliko metod za določanje cene, eno zanimivejših pravil je Feigovo (1993, 194), ki pravi: »postavi izdelku takšno ceno, da ti bo prinesla dobiček, da bo prinesla dobiček distributerju in da bodo kupci imeli občutek, da so sklenili dober posel«. Cena Hyle je določena s kalkulacijami glede na stroške, ki nastanejo v procesu proizvodnje in oblikovanja končnega izdelka ter primerjav s cenami konkurence. Ta bo za nov izdelek nekoliko višja, kar je po moji oceni upravičeno glede na številne tehnične izboljšave, novo podobo in pa tudi višje proizvodne stroške.

6.6.3 Politika prodajnih storitev in garancija

Hyla s svojim kupcem vzpostavi dolgoročen odnos, ki temelji na zadovoljstvu in zvestobi. Za svoje kupce podjetje skrbi tudi po nakupu. Nudi poprodajne storitve, ki vključujejo servis sesalnikov in krtač, prodajo rezervnih delov, priključkov, eteričnih olj, čistil in dezinfekcijskih sredstev. Garancija izdelkov je vezana na državo, v kateri se izdelek prodaja. Garancija na motor naprave in dele sesalnika velja od 2–5 let (Papič 2008).

6.6.4 Distribucija

Podjetje je s svojimi uvozniki dogovorjeno, da distribucija poteka pod pogoji, ki jih definira Hyla. Ker so te poti že utečene, si podjetje ne predstavlja večjih težav pri novem izdelku, kjer te v večji meri ostajajo enake.

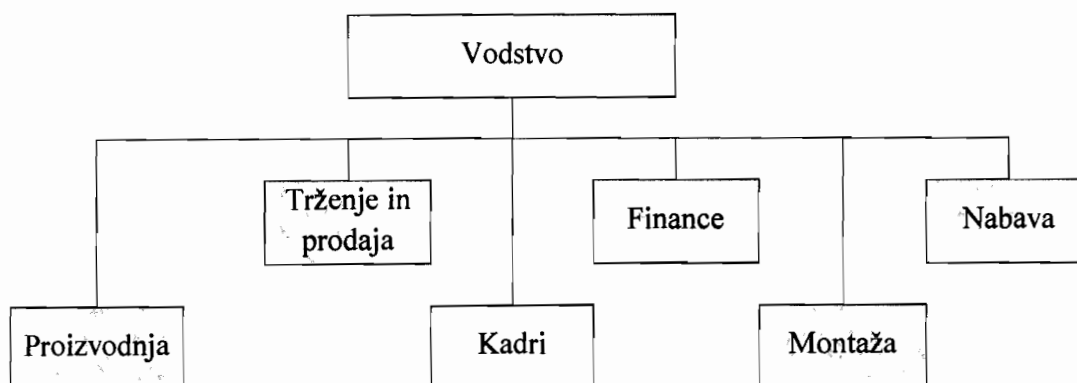
6.7 Vodstvena skupina in kadri

Številne raziskave kažejo, da je uspešnost podjetja močno odvisna od upravljalškega tima. Sodobna tehnologija in raziskovalno razvojne dejavnosti so vedno bolj pomembne, vendar pa se v ospredje pomika tudi kvalitetna podjetniška skupina. To ne pomeni, da so tista podjetja, ki nimajo podjetniške skupine, obsojena na propad, le razvoj takega podjetja je otežen in traja dlje časa (Vahčič et al. 1998, 129).

Z leti, ko je podjetje napredovalo, je moralo ob nakupu poslovnih in proizvodnih prostorov priskrbeti tudi potreben kader, da je lahko sledilo zahtevam trga in obvladovalo rast podjetja. Tako podjetje danes šteje 34 zaposlenih, poleg tega sodeluje s tremi samostojnimi podjetniki in približno 60 kooperanti, ki podjetju proizvajajo potrebne polizdelke. Na čelu podjetja sta direktorja Janez Pogačar in Doro Erjavec, ki sta hkrati tudi ustanovitelja podjetja. Njuna desna roka je Polona Golob-Jamnik, ki skrbi za stike z uvozniki in je v podjetju že več kot deset let. Pri izvajanju njenih nalog ji pomagata Petra Anzeljc in Sabina Ponikvar. Za razvoj in napredek v tehničnem smislu pa skrbita inženirja Mitja Laharnar in Slavko Zakšek. Odgovoren za proizvodne procese in operativce je vodja proizvodnje gospod Marko Perčič.

6.7.1 Organizacijska struktura

Slika 6.1 Organizacijska struktura podjetja Hyla



Vir: Hyla 2003.

6.7.2 Politika zaposlovanja in nagrajevanja

Zadovoljstvo delavca v njegovem delovnem okolju se odraža na kvaliteti opravljenega dela, dobrih rezultatih, kvaliteti izdelkov, skrb za uspešnost in urejenost v podjetju. Tudi Hyla se zaveda, da so delavci delež dodane vrednosti in s svojim znanjem ter sposobnostmi pomembno vplivajo na dejavnost in usmeritve organizacije.

Podjetje ima oblikovan sistem merjenja uspešnosti, ki je usklajen s sistemom spodbujanja in nagrajevanja dosežkov. Posebni dosežki in resničen trud so lahko nagrajeni s finančnimi nagradami, kot so dodatek na plačo, bonusi, stimulacije, ali pa

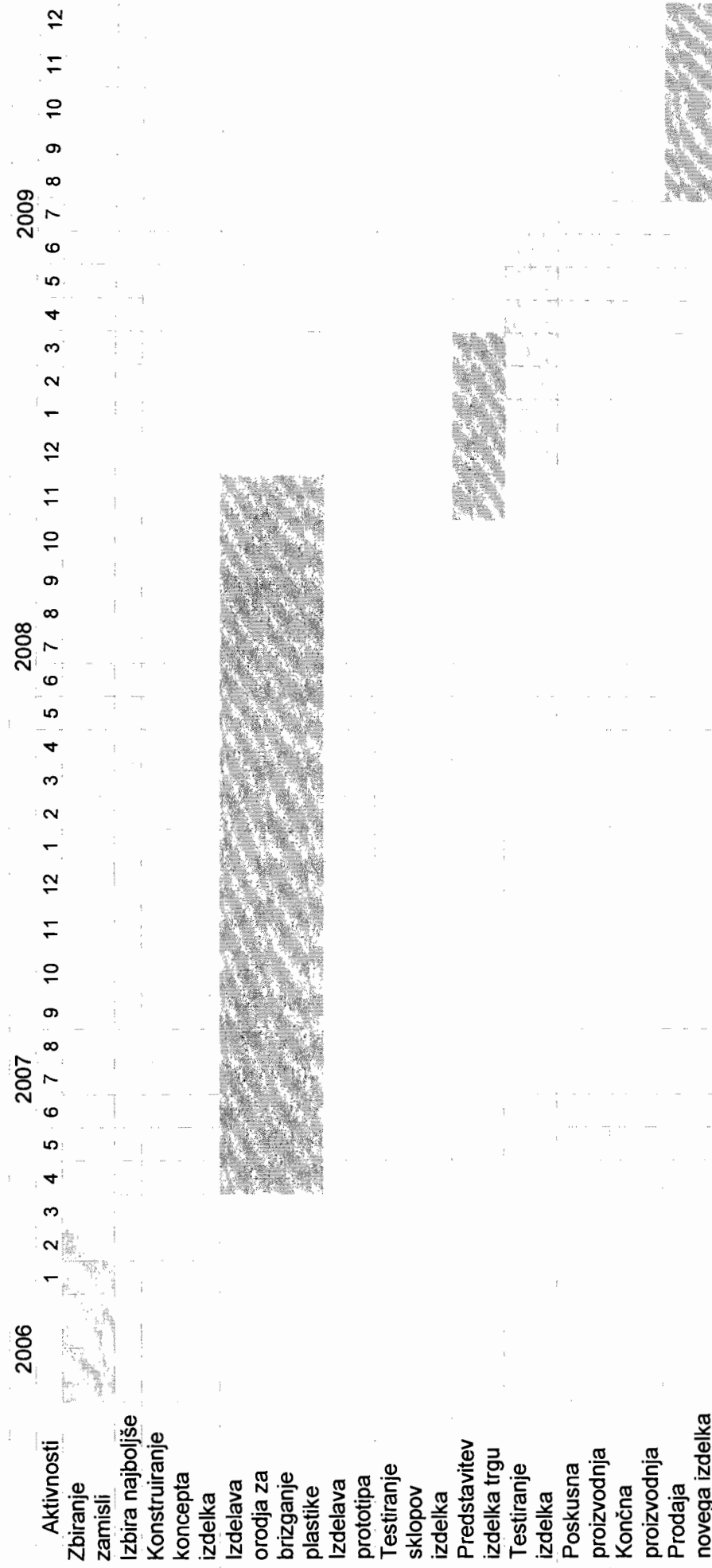
Poslovni načrt razvoja in uvajanja novega izdelka na trg v podjetju Hyla

tudi nefinančne nagrade zaposlenim, npr. različna usposabljanja, razvijanje podjetniških veščin, strokovna, osebnostna rast, izleti, druženja.

6.8 Splošni terminski načrt

Slika 6.2 ponazarja trajanje posameznih aktivnosti od zbiranja zamisli pa do načrtovane končne proizvodnje novega izdelka od leta 2006 pa vse do leta 2009.

Slika 6.2 Terminski načrt za podjetje Hyla



Vir: Laharnar 2008.

6.9 Kritična tveganja

6.9.1 Makro raven

Težave, ki se lahko pojavijo v zunanjem okolju in vplivajo na podjetje, so lahko različne. Najmanj verjetne in tiste, na katere največkrat nimamo vpliva, so naravne katastrofe, kot požari, potresi, poplave ... V takšnih primerih ima podjetje svoje premoženje v celoti zavarovano. Lahko se pojavijo tudi spremembe deviznih tečajev v državah, s katerimi podjetje posluje. Kot primer lahko navedemo ZDA, saj je vrednost dolarja občutno padla v primerjavi z evrom. Panoga, s katero se podjetje ukvarja, ima v nekaterih državah glede uvoza izdelkov, zahtevke, ki jih morajo podjetja izpolnjevati. Lahko pričakujemo spremembe na ravni zakonodaje države uvoznice glede carinskih zahtevkov, standardov kakovosti, certifikati uporabnosti. Na splošno lahko omenimo še blaginjo vseh držav, s katerimi poslujemo, vključno s Slovenijo, čeprav je delež prodaje na domačih tleh majhen. Kar zadeva recesijo, ki vpliva na gospodarstvo, pa bi lahko povzročila upad prodaje. Podjetje na tej ravni ne more ukrepati, lahko le spremlja dogajanja in upa na ugodno razrešitev. Če pogledamo pretekle izkušnje, lahko podjetje pričakuje v času poletnih dopustov in novoletnega rajanja manjše zatišje naročil, saj imajo takrat ljudje druge skrbi. Lahko pa pričakujemo tudi povišanje stroškov zaposlovanja ljudi, saj so v zadnjem obdobju tudi na tem področju številne spremembe, kjer se sindikati pogajajo o višjih plačah delavcev.

6.9.2 Mikro raven

Zaradi globalizacije celotnega gospodarstva, lahko računamo na pojav izdelkov konkurenčnih podjetij in vedno več posnemovalcev z japonskega in indijskega trga. V podjetju se trudijo uravnati pravočasno dobavo, proizvodnjo in prodajo, vendar pa je tudi tu treba predvideti možne težave, bodisi z dobaviteljem ali pa s slabo kvaliteto polizdelkov, okvaro strojev in opreme. Vse to lahko dodatno onemogoči utečen proizvodni proces in pravočasno odpremo gotovih izdelkov. Ker je prodaja izdelkov pretežno odvisna od dela zastopnikov, morajo glavni uvozniki neprestano spremljati njihove dosežke in jih ustrezno stimulirati in nagrajevati. Zaradi neustaljenih vremenskih sprememb in izbruha raznih virusov so ljudje še bolj izpostavljeni boleznim. Kljub temu, da ima podjetje dolgoletne in zaupanja vredne odnose s svojimi partnerji, še vedno ni priporočljivo popolnoma izključiti možnosti, da se stanje lahko poslabša in se pojavijo zamude pri plačilih. Podjetje svoje stroške neprestano spremlja in v primeru povečanja sledijo ustrezni ukrepi za njihovo zmanjševanje.

6.10 Finančni načrt

Osnovni podatki za bilanco poslovnega izida so predvidena prodaja proizvodov in stroškov, ki jih ima podjetje s svojim poslovanjem. Podatki so oblikovani po lastni napovedi, glede na dosežke podjetja v preteklih letih.

Tabela 6.1 Bilanca uspeha (v tisoč EUR)

	2008	2009	2010
Čisti prihodki od prodaje	8.959	9.493	10.206,92
Povečanje vrednosti zalog proizvodnje	87	0	0
Zmanjšanje vrednosti zalog proizvodnje	0	181	210,54
Drugi poslovni prihodki	0,22	13,6	24,20
Kosmati donos	9.046	9.325	10.020,57
Poslovni odhodki	7.447	7.549	7.763,95
Dobiček iz poslovanja	1.599	1.776	2.256,62
Finančni prihodki	20	3	3,1
Finančni odhodki	124	70	66,01
Drugi prihodki	3	0,04	0,03
Drugi odhodki	0	90	105,82
Celotni dobiček	1.503	1.619	2.087,92
Davek od dobička	367	392	509,66
Čisti dobiček za obračunano obdobje	1.136	1.227	1.578,26

Vir: preračun v EUR iz Hyla 2005.

Predvidevam, da se bo prihodek podjetja višal kot doslej. Ne upam pa napovedati večjih odzivov trga pri novem izdelku. Najverjetneje pa bodo prihodki tudi v bodoče neovirano naraščali. Ker je organizacija izredno fleksibilna, predpostavljam, da bo prodaja ostala v zmožnostih podjetja oziroma takšna, da bo podjetje še lahko obvladovalo in zadovoljevalo potrebe trga. V primeru drastičnega povečanja obsega povpraševanja bo podjetje temu primerno tudi ukrepalo ter začelo širiti svoje kapacitete.

Tabela 6.2 Bilanca stanja (v tisoč EUR)

	2008	2009	2010
Dolgoročna sredstva	5.777,3	5.454,3	5.926,62
Kratkoročna sredstva	3.473,3	3.635,4	3.840,16
Kratkoročne aktivne časovne razmejitve	31,3	19,3	0,25
Skupaj sredstva	9.282	9.109	9.791,82
Kapital	7.413,3	6.186,8	8.392,73
Dolgoročne obveznosti	734,4	1.101,6	601,88
Kratkoročne obveznosti	958	1.993,5	795,52
Kratkoročne pasivne časovne razmejitve	2,4	0	1,67
Skupaj obveznosti do virov sredstev	9.282	9.109	9.791,82

Vir: preračun v EUR iz Hyla 2005.

Na koncu obdobja je podjetje vedno v pozitivnem stanju in nima izgub. Likvidnostnih težav podjetje ne pričakuje. Terjatve pravočasno odpisujejo in tudi zaloge podjetje skuša zmanjšati in upoštevati sistem nabave »ob pravem času« (just in time). Zaradi dejavnosti, v kateri podjetje deluje, ne more napovedati prihodnjih dogodkov, tako opravi vsa naročila po predhodnem dogovoru s stranko. Edini dolg, ki ga podjetje ima, je davek na dodano vrednost, ki ga določa država.

Ker je Hyla ustanovljena kot družba z omejeno odgovornostjo, je davčna zavezanka. Načrtovani letni promet presega 20.800 evrov, kar je meja za vključitev v sistem DDV-ja. Podjetje plačuje davek na dohodek, davek na izplačane plače ter prispevke za socialno varnost. Dobiček iz poslovanja je obdavčen s 25-odstotnim davkom.

7 ZAKLJUČEK

V sklopu projektne naloge je bilo potrjeno, da je proces razvijanja novega izdelka ter njegovo umeščanje na trg zelo zapleten in dolgotrajen postopek, zato le intuitivno izvajanje ni najbolj priporočljivo. Celotnemu postopku moramo slediti tudi strokovno in načrtovano. Ker je poslovanje podjetij vse bolj izpostavljeno tveganju, je tudi razvoj novega izdelka zelo tvegan proces, brez katerega podjetja ne morejo pričakovati napredka in slediti trendom v gospodarstvu. Lahko rečemo, da je to ena najpomembnejših nalog podjetja, s katero si utirajo pot v prihodnost in si zagotavljajo rast in razvoj.

Zelo težko je preučiti celotno poslovanje podjetja in podati možne predloge za izboljšave, saj je praktično nemogoče v tako kratkem času analizirati celotno poslovanje in spremljati vsako področje v podjetju. Lahko rečem, da je Hyla eno izjemnih podjetij, ki so dosegla sam svetovni vrh. Na prvem mestu je izdelek, ki je resnično rezultat strokovnega znanja, dolgoletnih izkušenj in neprestanega razvoja. Na čelu podjetja sta dva sposobna človeka, ki sta se podala na trnovo pot in uresničila svoje sanje o lastnem podjetju. Tudi v težkih, brezizhodnih situacijah nista obupala, ampak sta našla voljo ter se prebila skozi vse ovire. Danes podjetje izvaša svoje izdelke v več kot 30 držav po celem svetu, šteje okoli 3000 zastopnikov in si to številko prizadeva še občutno povečati. Hyla ima vse adute za uvrstitev na vodilno mesto ponudnikov sesalnih naprav na vodni filter. Prvo mesto zaseda visoko kvaliteten izdelek, drugo je izredno dobro umeščena prodajna mreža po celem svetu, tretja je neposredna prodaja ter vzpostavitev dolgotrajnega odnosa z odjemalcem, četrta je fleksibilnost organizacije in njena notranja urejenost, zvesti zaposleni in nenazadnje zanesljivi dolgoletni partnerji, s katerimi podjetje sodeluje.

S svojo nalogo sem želela videti realen proces razvoja novega izdelka v podjetju ter ga primerjati s predlaganim teoretičnim modelom. Opazila sem odstopanja v fazah procesa razvoja. Praviloma te potekajo v podobnem zaporedju kot v teoretičnih modelih, do razhajanj pa prihaja, ker manjša podjetja teh sistematičnih postopkov sploh ne upoštevajo ali pa se faze izvedejo pomanjkljivo in nedosledno. Vsekakor je priporočljivo postopek razvoja novega izdelka natančno in sistematično načrtovati po korakih, ki so opredeljeni v teoriji. Nihče si ne želi neuspeha pri razvoju novih izdelkov, saj je celoten postopek povezan z zelo visokimi izdatki, ki lahko v primeru neuspeha pripeljejo podjetje na rob preživetja. Različni strokovnjaki v svojih delih navajajo vzroke za uspeh ali neuspeh podjetij. Za nekatere je glavno sredstvo, ki pripelje podjetje do uspeha, dobra poslovna zamisel, za druge je to zopet sposobnost človeka, njegova iznajdljivost, sposobnost dojemanja, učenja, reševanja težav, ustvarjanja. Ostali menijo, da je za uspeh treba poslovno načrtovanje. Mislim, da je za uspeh treba vse zgoraj

Zaključek

našteto in še marsikaj drugega. Nekateri ljudje so rojeni za vodje in s tem ustvarjajo denar, drugi se tega naučijo.

Z anketo je bilo ugotovljeno, da podjetje zelo dobro pozna svoje stranke in jim daje izredno prednost. To je eden izmed glavnih dejavnikov za Hylin uspeh. Svojega kupca postavlja v ospredje in mu želi ugoditi. Gre za pristen odnos in odkrito lahko priznamo, da nam je vsem všeč, če se pri nakupu izdelkov prodajalci v celoti posvečajo svojemu kupcu. Lepo je začutiti večje zanimanje, kjer ni samo interes prodati, ampak je prav tako pomembno naše zadovoljstvo.

Mislim, da sem s svojo nalogo predstavila bralcu pomembnost načrtovanja in skrbnega preučevanja vsakega koraka, ki ga v podjetju napravimo. Kako pomembno vlogo ima poslovni načrt za podjetje, bodisi pri njegovem ustanavljanju ali pa že pri obstoječem, kjer postane koristno orodje pri dejanskem poslovanju. Za majhna podjetja na splošno velja, da so bolj občutljiva na spremembe in se nanje hitreje odzivajo. To velja tudi za Hylo. Podjetje deluje v hitrem, nepredvidljivem, konkurenčnem okolju, kjer se je do sedaj zelo dobro znašlo. Odločitve se sprejemajo intuitivno, bolj ad hoc kot pa načrtovano. V prihodnosti bi podjetju predlagala večje sodelovanje z zaposlenimi, ki so neposredno povezani z vsakodnevnimi operacijami in postopki, saj bi tako odpravili pomanjkljivosti v proizvodnem procesu. Podjetje uporablja pri trženju svojih izdelkov ustna priporočila strank, vendar pa bi lahko poleg tega uporabilo še kako drugo promocijsko sredstvo in tako še vedno ohranilo osebni stik s svojim kupcem. Poslovni načrt podjetja Hyla je zelo uporaben način reševanja in analiziranja problema. Na podlagi tega svetujem vsakomur, ki se loteva ustanavljanja novega podjetja ali pa je že v utečenem poslovanju, uporabo natančnega in sistematičnega načrtovanja. Tako je lahko odkriti marsikatero napako, ki jo lahko pravočasno odstranimo, še preden bi usodno zaznamovala naše podjetje.

Nedvomno je podjetje Hyla sposobno zadovoljiti zahteve trga in hkrati presegati želje kupcev ter z razvojem novega sesalnika prehiteti ostala podjetja v mednarodnem okolju, kar je dokazano tudi z ISO standardi, številnimi priznanji in z dolgoletnim uspehom (Mulej 1997, 13).

LITERATURA

- Antončič, Boštjan, Robert D. Hisrich, Tea Petrin in Aleš Vahčič. 2002. *Podjetništvo*. Ljubljana: GV Založba.
- Barclay, Ian, Dann Zoe in Holroyd Philip. 2000. *New product development*. Oxford: Butterworth Heinemann.
- Belak, Janko, ur. 1993. *Podjetništvo, politika podjetja in management*. Maribor: Obzorja.
- Biloslavo, Roberto. 2006. *Strateški management in management spreminjanja*. Koper: Fakulteta za management.
- Bornstein, Jay M., Brian R. Ford in Eric S. Siegel. 1993. *Business plan guide*. New York: John Wiley & Sons.
- Cassar, Ray M. 2003. *Priročnik: priprava poslovnega načrta*. [Http://www.poslovniangeli.si/images/doc/PoslovniNačrt.qxd.pdf](http://www.poslovniangeli.si/images/doc/PoslovniNačrt.qxd.pdf) (januar 2008).
- Dolinšek, Slavko in Rudi Rozman. 2006. *Management proizvodnje: Učinkovito ravnanje s procesi v proizvodnih in storitvenih organizacijah*. Koper: Fakulteta za management.
- Feig, Barry. 1993. *The new product workshop: hands-on tool for developing winners*. New York: McGraw-Hill.
- Gevirtz, Charles. 1994. *Developing new product with TQM*. New York: McGraw-Hill.
- Greunwald, George. 1998. *New product development, what really works*. Lincolnwood: NTC Business Books.
- Hall, John A. 1991. *Bringing new products to market*. New York: Amacom.
- Hrastelj, Tone. 1995. *Podjetniški izzivi mednarodnega poslovanja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Kaltnekar, Zdravko. 1989. *Organizacija delovnih procesov*. Kranj: Moderna organizacija.
- Kotler, Philip. 1996. *Marketing management – trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
- Lehman, Donald. 2002. *Product management*. Boston: McGraw-Hill.
- Likar, Borut, Dejan Križaj in Peter Fatur. 2006. *Management inoviranja*. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management.
- Lipičnik, Bogdan. 1994. *Ekonomika in organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Mulej, Matjaž in Gabrijel Devetak. 1985. *Ustvarjalno sodelovanje: od zamisli do uspešne prodaje izdelka*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Novak, Marjan. 1993. *Razvoj izdelka od ideje do uvajanja na trg*. Magistrsko delo, Ekonomska fakulteta Ljubljana.
- Potočnik, Vekoslav. 1996. *Komercialno poslovanje z osnovami trženja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

Literatura

- Pšeničny, Viljem, Jordan Berginc, Marina Letonja, Igor Pavlin, Jaka Vadnjajl in Jan Žižek. 2000. *Podjetništvo: podjetnik, podjetniška priložnost, podjetniški proces*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
- Rochford, Linda in William Rudelius. 1992. How involving more functional area within a firm affects the new product process. *Journal of Product Innovation Management* 9 (4): 187–299.
- Rozman, Rudi in Borut Rusjan. 1994. *Organizacija proizvodnje. 2.del*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Rusjan, Borut. 1999. *Management proizvodnje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Sowrey, Trevor. 1987. *The generation of ideas for new product*. London: Kogan Page.
- Sheth, Jagdish N. in Sundaresan Ram. 1987. *Bringing innovation to market*. New York: Wiley.
- Stržičar, Borut in Anica Gole. 2002. *Od ideje do uspešnega podjetja. Priročnik za svetovalce in podjetnike*. Ljubljana: Pospeševalni center za malo gospodarstvo.
- Thomas, Robert J. 1993. *New product development*. New York: John Wiley & Sons.
- Timmons, Jeffrey A. 1990. *New venture creation*. Homewood: Irwin.
- Vahčič, Aleš, Branko Bučar, Mateja Drnovšek in Nataša Logar. 1998. *Osnove podjetništva*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Žugelj, Damjan, Primiž Penca, Niko Slavnič, Branko Žunec in Jaka Vadnjajl. 2001. *Tvegani kapital. Si upate tvegati?* Ljubljana: Lisac & Lisac.

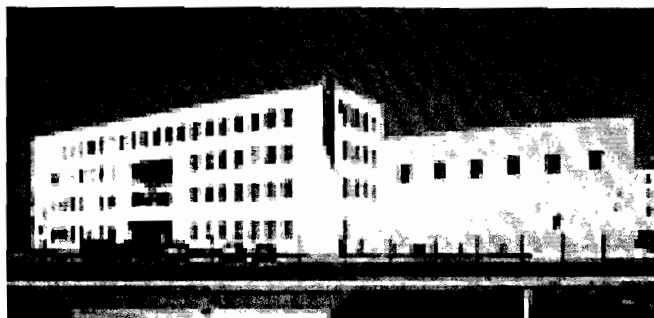
VIRI

- Hyla. 2002. *Predstavitev podjetja*. [Http://hyla.net](http://hyla.net) (10. 1. 2008).
- Vilfan, Jože. 1996. Podjetnika leta: Dorotej Erjavec in Janez Pogačar. *Podjetnik*, marec: 14.
- Mulej, Robert. 1997. Najhitreje rastoča podjetja. *Gospodarski vestnik* 41, oktober, 13.
- Humar, Bojana. 2008. Ljudje & ideje. *Manager*, januar: 38.
- Hyla. 2003. *Letno poročilo za leto 2002*. Interni predpisi podjetja Hyla.
- Hyla. 2005. *Načrt srednjeročnega razvoja Hyla 2005–2010*. Interni predpisi podjetja Hyla.
- Laharnar, Mitja. 2008. Osebni razgovor z avtorico, 20. januar 2008.
- Perčič, Marko. 2008. Osebni razgovor z avtorico, 25. januar 2008.
- Papič, Branko. 2008. Osebni razgovor z avtorico, 29. januar 2008.
- Golob Jamnik, Polona. 2008. Osebni razgovor z avtorico, 6. februar 2008.

PRILOGE

- Priloga 1 Poslovni prostori podjetja Hyla in zaposleni
- Priloga 2 Izdelovalni načrt za proizvodno podjetje
- Priloga 3 Slikovna ponazoritev zgodovinskega razvoja sesalnikov Hyla
- Priloga 4 Bilanca poslovnega izida
- Priloga 5 Bilanca stanja
- Priloga 6 Anketni vprašalnik

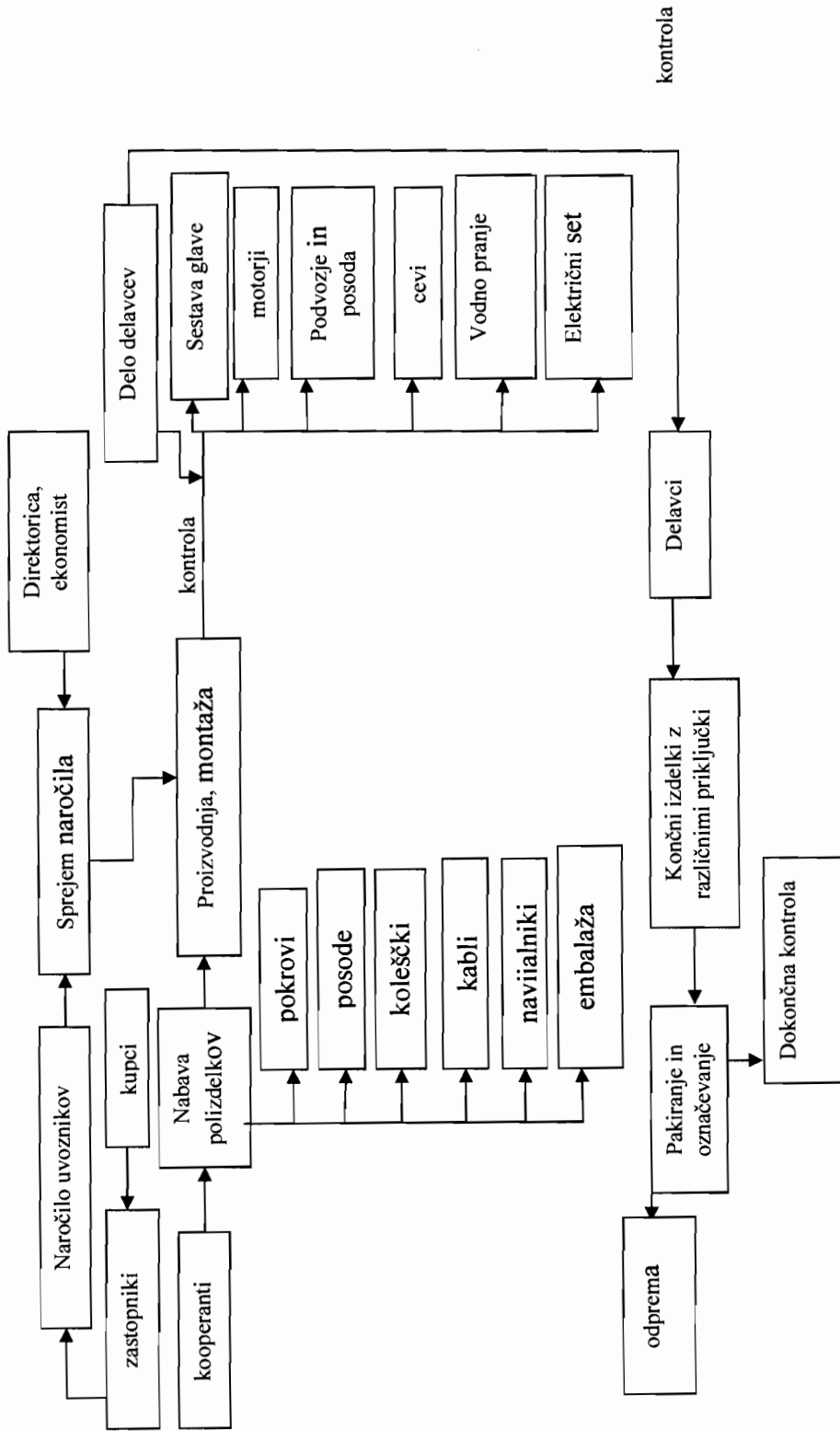
POSLOVNI PROSTORI PODJETJA HYL



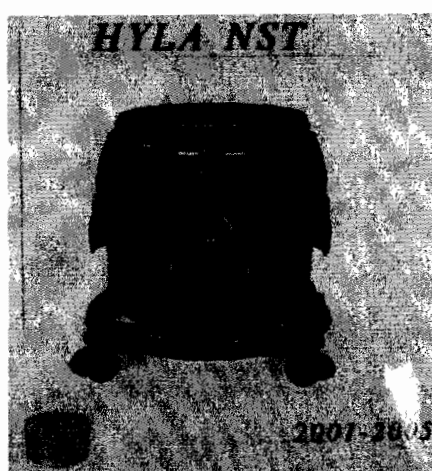
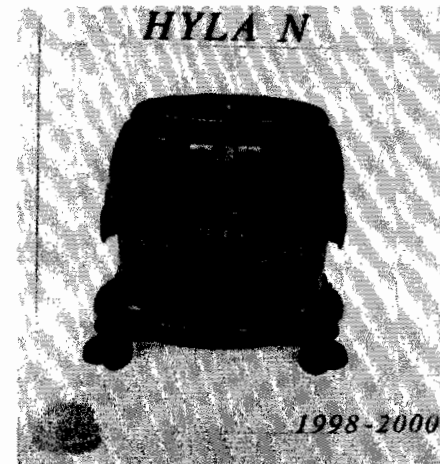
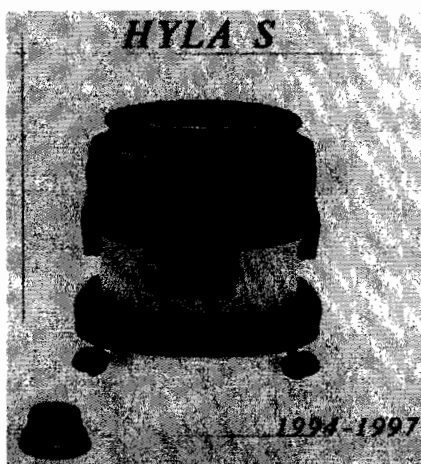
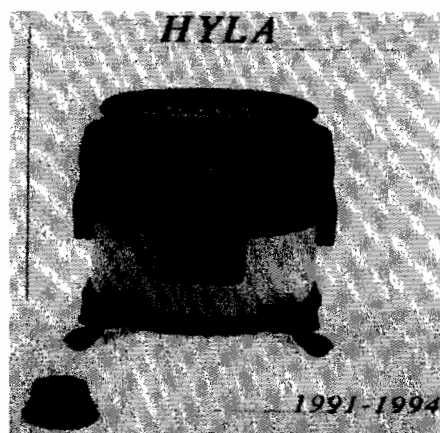
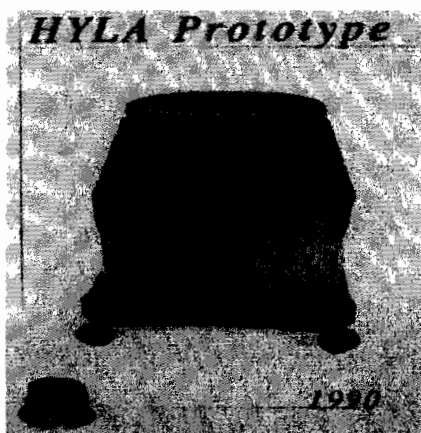
ZAPOSLENI V PODJETJU



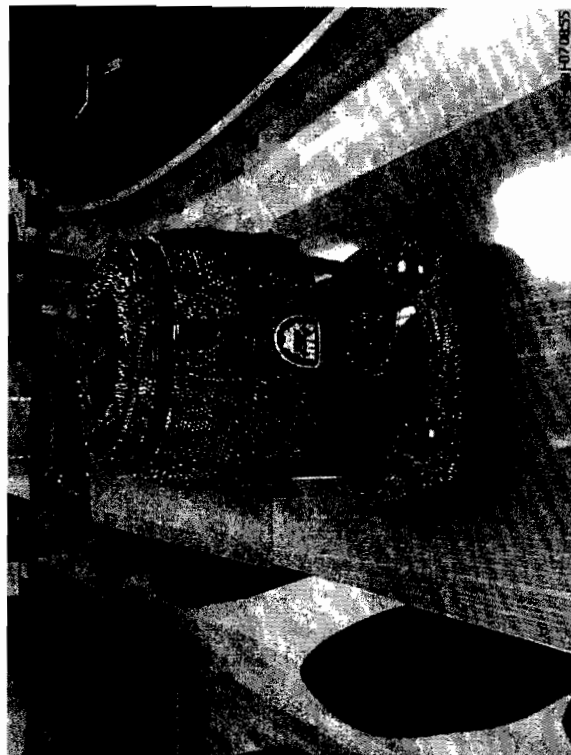
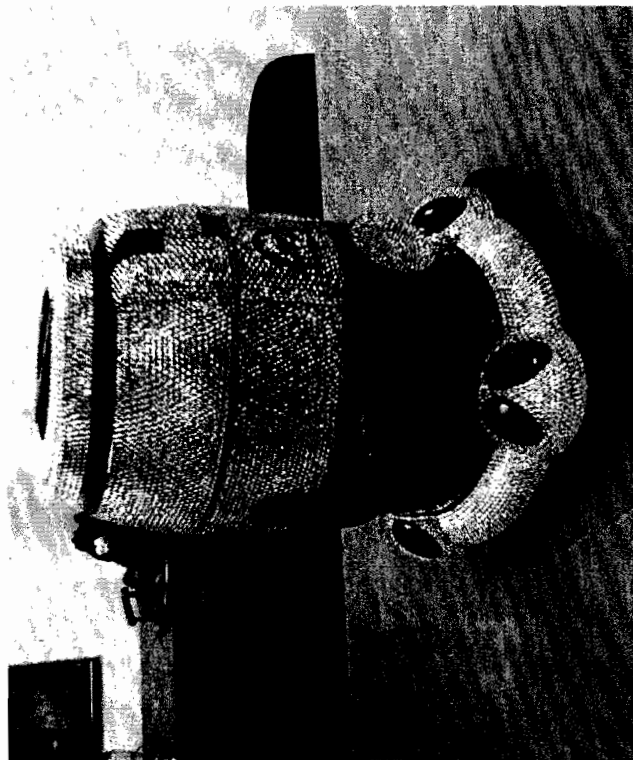
IZDELAVNI NAČRT ZA PROIZVODNO PODJETJE



SLIKOVNA PONAZORITEV ZGODOVINSKEGA RAZVOJA SESALNIKOV
HYLA



Hyla Swarovski



BILANCA POSLOVNEGA IZIDA

(v 1000 EUR)

	2008	2009	2010
A. ČISTI PRIHODKI IZ PRODAJE	8.959	9.493	10.206,92
I. Čisti prihodki od prodaje na domačem trgu	425,54	430,14	451,19
1. Čisti prihodki od prodaje proizvodov in storitev	128,14	145,13	167,98
2. Čisti prihodki od najemnin	297,4	285	283,21
3. Čisti prihodki od prodaje blaga in materiala	0	0	0
II Čisti prihodki od prodaje na trgu EU	3.058,36	3.034,38	3.077,22
1. Čisti prihodki od prodaje proizvodov in storitev	3.015,56	2.984,79	3.006,30
2. Čisti prihodki od prodaje blaga in materiala	42,79	49,58	70,92
II. Čisti prihodki od prodaje na trgu izven EU	5.475,15	6.028,55	6.678,50
1. Čisti prihodki od prodaje proizvodov in storitev	5.451	5.908,13	6.344,37
2. Čisti prihodki od prodaje blaga in materiala	24,12	120,41	334,13
B. POVEČANJE VREDNOST ZALOG PROIZV. IN NEDOKONČ.	87,34	0	0
C. ZMANJŠANJE VREDNOST ZALOG PROIZV. IN NEDOKONČ.	0	180,93	210,54
Č. USREDSTVENI LASTNI PROIZVODNI IN LASTNE STORITVE	0	0	0
D. SUBVENCije, DOTACIJE, REGRESI, KOMPENZACIJE IN DRUGI PRIHODKI, KI SO POVEZANI S POSLOVNIMI UČINKI	0	0	0
E. DRUGI POSLOVNI PRIHODKI	0,22	13,64	24,20
F. KOSMATI DONOS OD POSLOVANJA	9.046,64	9.325,78	10.020,57
G. POSLOVNI ODHODKI	7.447,30	7.549	7.763,95
II Stroški nabave materiala in storitev	6.143,49	6.282	6.804,10
1 Nabavna vrednost prodanega blaga in materiala	63,75	121,58	151,28
2 Stroški porabljenega materiala	3.353,34	3.194,11	3.349,04
a) stroški materiala	3.304,27	7.142,48	3.213,15
b) stroški energije	23,75	23,72	63,69
c) drugi stroški materiala	25,30	27,91	72,20
3 Stroški storitev	2.726,38	2.966,31	3.028
a) transportne storitve	35,25	74,31	77,29
b) najemnine	1,89	0,90	1,5
c) povračila stroškov zaposlencem v zvezi z delom	12,96	11,13	12,93
č) drugi stroški storitev	2.676,31	2.879,96	2.936,25
II. Stroški dela	825,75	876,77	940,01
1. Stroški plač	577,20	612,04	640,72
2. Stroški pokojninskih zavarovanj	26,41	26,73	29,21
3. Stroški drugih socialnih zavarovanj	92,93	102,87	115,31
4. Drugi stroški dela	129,20	135,11	154,76
III Odpisi vrednosti	452,72	352,05	347,45

Priloga 4

1.	Amortizacija	449,5	345,93	342,18
2.	Prevred. poslovni odhodki pri NDS in OOS	3,10	2,71	2,2
3.	Prevred. poslovni odhodki pri obratnih sredstvih	0,04	3,4	3,06
IV	Drugi poslovni odhodki	25,32	38,35	43,
1.	Rezervacije	0	0	0
2.	Drugi stroški	25,32	38,35	43,9
H.	DOBIČEK IZ POSLOVANJA	1.599,34	1.776,59	2.256,62
I.	IZGUBA IZ POSLOVANJA	0	0	0
J.	FINANČNI PRIHODKI	20,78	3,10	3,10
	. Finančni prihodki od obresti (upoštevano že v I. in III.)	0,26	0,27	0,27
I.	Finančni prihodki iz deležev	0	0	0
1.	Finančni prihodki iz deležev v družbah skupini	0	0	0
2.	Finančni prihodki iz deležev v pridruženih družbah	0	0	0
3.	Finančni prihodki iz deležev v drugih družbah	0	0	0
4.	Finančni prihodki iz drugih naložb	0	0	0
II.	Finančni prihodki iz danih posojil	0	0,045	0,029
1.	Finančni prihodki iz posojil, danih družbam v skupini	0	0	0
2.	Finančni prihodki iz posojil, dani drugim	0	0,045	0,029
III.	Finančni prihodki iz poslovnih terjatev	20,78	3,06	3,079
1.	Finančni prihodki iz poslovnih terjatev do družb v skupini	0	0	0
2.	Finančni prihodki iz poslovnih terjatev do drugih	20,78	3,06	3,079
K.	FINANČNI ODHODKI	120,68	70,48	66,01
	Finančni odhodki za obresti (upoštevano že v II. in III.)	110,12	57,71	51,45
I.	Finančni odhodki iz oslabitev in odpisov finančnih naložb	0	0	0
II.	Finančni odhodki iz finančnih obveznosti	110,36	57,75	51,03
1.	Finančni odhodki iz posojil, prejetih od družb v skupini	0	0	0
2.	Finančni odhodki iz posojil, prejetih od bank	66,26	11,77	8,88
3.	Finančni odhodki iz izdanih obveznic	0	0	0
4.	Finančni odhodki iz drugih obveznosti	44,10	45,98	42,14
III.	Finančni odhodki iz poslovnih obveznosti	10,31	12,73	14,98
1.	Finančni odhodki iz poslovnih obveznosti do družb v skupini	0	0	0
2.	Finančni odhodki iz obveznosti do dobaviteljev in meničnih obveznosti	10,31	12,73	14,98
3.	Finančni odhodki iz drugih poslovnih obveznosti	0,033	0	0
L.	DRUGI PRIHODKI	3,63	0,041	0,03
I.	Subvencije, dotacije, prihodki, ki niso povrnjeni	0	0	0
II.	Drugi finančni prihodki in ostali	3,63	0,041	0,03

	prihodki			
M.	DRUGI ODHODKI	0	90,28	105,82
N.	CELOTNI DOBIČEK	1.503,07	1.618,97	2.087,92
O.	CELOTNA IZGUBA	0	0	0
P.	DAVEK IZ DOBIČKA	367,34	392,42	509,66
R	ODLOŽENI DAVKI	0	0	0
S	ČISTI DOBIČEK OBRAČUNSKEGA OBDOBJA	1.135,73	1.226,54	1.578,26
Š	ČISTA IZGUBA OBRAČUNSKEGA OBDOBJA	0	0	0
	POVPREČNO ŠTEVILO ZAPOSLENCEV NA PODLAGI DELOVNIH UR V OBRAČUNSKEM OBDOBJU	28,86	31,51	31,51
	ŠTEVILO MESECEV POSLOVANJA	12	12	12

BILANCA STANJA

	2008	2009	2010
SREDSTVA	9.281,96	9.109,05	9.791,82
A. DOLGOROČNA SREDSTVA	5.777,29	5.454,32	5.926,62
I. Neopredmetena sredstva in dolg, AČR	16,32	0,638	0,68
1. Neopredmetena sredstva	16,32	0,638	0,68
a) Dolgoročne premoženjske pravice	1,018	0,638	0,68
b) Dobro ime	-	-	-
c) Dolgoročno odloženi stroški razvijanja	15,30	-	-
d) Druga neopredmetena sredstva	-	-	-
2. Dolgoročne aktivne časovne razmejitev	-	-	-
I. Opredmetena osnovna sredstva	4.377,08	4.156,67	4.257,90
1. Zemljišča	856,22	856,22	877,28
2. Zgradbe	3.154,01	2.966,13	3.006,75
3. Proizvajalne naprave in stroji	125,65	102,67	114,19
4. Druge naprave in oprema, DI in druga opredmetena OS	241,19	214,78	242,02
5. Biološka sredstva	-	-	-
6. Opredmetena osnovna v gradnji in izdelavi	-	-	-
7. Predujmi za pridobitev opredmetenih osnovnih sredstev	-	16,85	17,65
II. Naložbene nepremičnine	1.383,60	1.296,72	1.170,59
III. Dolgoročne finančne naložbe	0,287	0,287	0,287
1. Dolgoročne finančne naložbe, razen posojil	0,287	0,287	0,287
a) Delnice in deleži v družbah v skupini	-	-	-
b) Druge delnice in deleži	-	-	-
c) Druge dolgoročne finančne naložbe	0,287	0,287	0,287
2. Dolgoročna posojila	-	-	-
a) Dolgoročna posojila družbam v skupini	-	-	-
b) Druga dolgoročna posojila	-	-	-
IV. Dolgoročne poslovne terjatve	-	-	-
1. Dolgoročne poslovne terjatve do družb v skupini	-	-	-
2. Dolgoročne poslovne terjatve do kupcev	-	-	-
3. Dolgoročne poslovne terjatve do drugih	-	-	-
V. Odložene terjatve za davek	-	-	-
B. KRATKOROČNA SREDSTVA	3.473,31	3.635,37	3.840,16
I. Sredstva (skupine za odtujitev) za prodajo	-	-	-
II. Zaloge	9.851,46	1.383,02	1.169,40
1. Material	1.114,47	962,66	839,82
2. Nedokončana proizvodnja	-	-	-
3. Proizvodi	515,10	334,17	297,26
4. Trgovsko blago	-	-	-
5. Predujmi za zaloge	-	36,18	32,32
III. Kratkoročne finančne naložbe	-	-	-
1. Kratkoročne finančne naložbe, razen posojil	-	-	-
a) Delnice in deleži v skupini	-	-	-
b) Druge delnice in deleži	-	-	-
c) Druge kratkoročne finančne naložbe	-	-	-
2. Kratkoročna posojila	-	-	-

Priloga 5

a)	Kratkoročna posojila družbam v skupini	-	-	-
b)	Druga kratkoročna posojila	-	-	-
IV.	Kratkoročne poslovne terjatve	1.722,48	1.945,48	2.212,17
1.	Kratkoročne poslovne terjatve do družb v skupini	-	-	-
2.	Kratkoročne poslovne terjatve do kupcev	371,03	386,37	401,64
3.	Kratkoročne poslovne terjatve do drugih	1.351,44	1.559,11	1.810,52
V.	Denarna sredstva	121,25	356,90	433,54
C.	KRATKOROČNE AKTIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE	31,34	19,31	0,25
	Zabilančna sredstva	2.737,23	653,71	653,71
	OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV	9.281,96	9.109,43	9.791,82
A.	KAPITAL	6.186,81	7.413,35	8.392,73
I.	Vpoklicani kapital	8,76	8,76	8,76
1.	Osnovni kapital	8,76	8,76	8,76
2.	Nevpoklicani kapital	-	-	-
II.	Kapitalske rezerve	6,57	6,57	6,57
III.	Rezerve iz dobička	(537,60)	(537,60)	(537,60)
1.	Zakonske rezerve	0,87	0,87	0,87
2.	Rezerve za lastne delnice in lastne poslovne deleže	1.883,75	1.883,75	1.883,75
3.	Lastne delnice in lastni poslovni deleži	2.454,78	2.454,78	2.454,78
4.	Statutarne rezerve	-	-	-
5.	Druge rezerve iz dobička	32,54	32,54	32,54
IV.	Presežek iz prevrednotenja	-	-	-
V.	Preneseni čisti dobički	5.573,35	6.709,08	8.146,52
VI.	Prenesena čista izguba	-	-	-
VII.	Čisti dobiček poslovnega leta	1.135,73	1.226,54	1.302,50
VIII.	Čista izguba poslovnega leta	-	-	-
B.	REZERVACIJE IN DOLG. PASIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE	-	-	-
1.	Rezervacije	-	-	-
2.	Dolgoročne pasivne časovne razmejitev	-	-	-
C.	DOLGOROČNE OBVEZNOSTI	1.101,65	734,43	601,88
I.	Dolgoročne finančne obveznosti	1.101,65	734,43	601,88
1.	Dolgoročne finančne obveznosti do družb v skupini	-	-	-
2.	Dolgoročne finančne obveznosti do kupcev	-	-	-
3.	Druge dolgoročne finance obveznosti	1.101,65	734,43	601,88
II.	Dolgoročne poslovne obveznosti	-	-	-
1.	Dolgoročne poslovne obveznosti do družb v skupini	-	-	-
2.	Dolgoročne poslovne obveznosti do kupcev	-	-	-
3.	Druge dolgoročne poslovne obveznosti	-	-	-
III.	Odložene obveznosti za davek	-	-	-
Č.	KRATKOROČNE OBVEZNOSTI	1.993,49	958,83	795,52
I.	Obveznosti, vključene v skupine za odtujitev	-	-	-
II.	Kratkoročne finančne obveznosti	1.302,09	382,83	234,73
1.	Kratkoročne finančne obveznosti do družb v skupini	-	-	-
2.	Kratkoročne finančne obveznosti do bank	831,68	-	-

3.	Druge kratkoročne finančne obveznosti	470,40	382,83	234,73
I.	Kratkoročne poslovne obveznosti	691,40	576	560,78
1.	Kratkoročne poslovne obveznosti do družb v skupini	-	-	-
2.	Kratkoročne poslovne obveznosti do dobaviteljev	387,05	407,05	428
3.	Druge kratkoročne poslovne obveznosti	304,34	168,95	132,78
D.	KRATKOROČNE PASIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE	-	2,424	1,67
	Zabilanče obveznosti	2.737,23	653,71	653,71



ANKETNI VPRAŠALNIK

- 1) Koliko časa ste uporabnik sesalne naprave Hyla?
- 2) Kateri sesalnik ste uporabljali pred Hylom?
- 3) Kako ste izvedeli za nas?
- 4) Kolikokrat na teden jo uporabljate?
- 5) Katere priključke uporabljate:
 - vodno pranje
 - električno krtačo
 - osnovni paket
- 6) Ali imate težave z alergijami?
- 7) Kaj vas moti pri našem sesalniku oziroma kaj pogrešate?
- 8) Zakaj ste se odločili za nakup Hyle?
- 9) S katerimi težavami ste se srečali pri uporabi naprave?
 - trganje cevi
 - separator (čiščenje, montiranje)
 - ravnanje z napravo
- 10) Ocenite funkcionalnost naprave od 1-5.

Priloga 5

11) Ocenite izgled izdelka od 1-5.

12) Ocenite vzdrževanje izdelka:

- zamudno
- lahko
- nemogoče
- težavno

13) Ali bi kupili novo izboljšano različico sesalnika?