

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

DIPLOMSKA NALOGA
RAZVOJ IN UVAJANJE NOVIH IZDELKOV
V TEKSTILNI INDUSTRIJI

PETRA KERNC

MENTOR
PETER FATUR

KOPER, 2007

POVZETEK

Težave slovenske tekstilne industrije so posledica svetovne konkurence, ki preplavlja trge z veliko cenejšimi izdelki, naša podjetja pa se s temi tekmeci niso zmožna konkurenčno spopasti. Namen diplomskega dela je analizirati management razvoja in uvajanja novih izdelkov v tekstilni industriji. Opravili smo raziskavo, ki je bila omejena na konkretno podjetje. Podjetje mora pravočasno zagotoviti izdelke za svoje kupce, zato je tu čas zelo pomemben dejavnik. S pomočjo raziskave smo ugotovili, katere aktivnosti razvoja povzročajo največ zamud, in jih tudi analizirali. Našli smo možno rešitev, ki jo predstavlja prehod obvladovanja terminskega plana iz ročnega na obvladovanje v programsko orodje Microsoft Project.

Ključne besede: inoviranje, razvoj izdelkov, uvajanje, stroški, čas, kolekcija;

ABSTRACT

Troubles of Slovene textile industry are the consequence of world competition, which is filling markets with much cheaper products. Our companies have not been able to compete with these companies. The aim of the thesis is to analyse the management of development and diversification in textile industry. A research limited to a particular company has been carried out. Time is a very important factor since products need to be provided on time. It has been established and analysed which activities of development cause most delays. The possible solution has been sorted out and it is represented by managing the time plan in Microsoft Project programme instead of manual managing.

Key words: innovation, development of products, diversification, costs, time, collection.

UDK: 658.624 : 674 (043.2)

VSEBINA

1	Uvod.....	1
2	Opredelitev temeljnih pojmov.....	2
2.1	Inoviranje.....	2
2.2	Invencija in inovacija.....	2
2.3	Izdelek.....	5
3	Management razvoja izdelkov.....	7
3.1	Pomen razvoja novih izdelkov.....	7
3.2	Pomen konkurenčne prednosti izdelka.....	12
3.3	Pojem življenjskega cikla izdelka.....	13
4	Razvoj in uvajanje novega izdelka v podjetju Lisca d.d.....	16
4.1	Zgodovinski razvoj podjetja.....	16
4.2	Proizvodni in prodajni program	19
4.2.1	Razvojni načrt.....	21
4.3	Razvoj novega izdelka.....	23
5	Analiza podjetja.....	32
5.1	Swot - analiza.....	32
5.2	Analiza časovnega načrtovanja razvoja.....	37
5.2.1	Prikaz in analiza aktivnosti razvoja za sezono jesen/zima 2006.....	37
5.2.2	Prikaz ugotovitev za aktivnosti, ki povzročajo največjo zamudo.....	39
5.2.3	Prikaz generalne rešitve.....	42
5.3	Širina kolekcije.....	43
5.4	Stroški razvoja.....	43
5.5	Povzetek.....	44
6	Sklep.....	47
	Literatura.....	48

SLIKE

Slika 2.1 Prikaz inovacijske verige.....	3
Slika 2.2 Proces inovacije - razvoj novega izdelka.....	4
Slika 2.3 Pet ravni izdelka.....	6
Slika 3.1 Zunanji in notranji viri idej.....	10
Slika 3.2 Faze življenjskega cikla izdelka.....	14
Slika 4.1 Organigram podjetja.....	17
Slika 4.2 Prikaz kolekcije perila.....	19
Slika 4.3 Prikaz kolekcije kopalk.....	20
Slika 4.4 Prikaz kolekcije bluz.....	21
Slika 4.5 Prikaz kolekcije nogavic in spalnega programa.....	21
Slika 5.1 Prikaz matrične povezanosti med funkcijami in procesi.....	34
Slika 5.2 Prikaz optimizacije procesov.....	35
Slika 5.3 Prikaz terminskega plana razvoja v orodju Microsoft Project.....	42
Slika 5.4 Prikaz prodaje v Lisci.....	44
Slika 5.5 Prikaz projekcije gibanja ključnih kazalnikov.....	46

TABELE

Tabela 4.1 Mejniki razvoja podjetja.....	18
Tabela 5.1 SWOT - analiza prednosti in slabosti.....	32
Tabela 5.2 SWOT - analiza priložnosti in nevarnosti.....	35
Tabela 5.3 Prikaz osnove za sezono jesen/zima 2006 s časovnega vidika.....	38
Tabela 5.4 Prikaz aktivnosti, ki povzročajo največ zamud.....	39
Tabela 5.5 Pregled kolekcije za sezono JZ 2006 za serijo Lisca, barve, artikli.....	43
Tabela 5.6 Prikaz največjih stroškov podjetja.....	44

KRAJŠAVE

PP pomlad - poletje
JZ jesen - zima

1 UVOD

V diplomski nalogi nameravamo analizirati management razvoja in uvajanja novih izdelkov v tekstilni industriji. Glede na hiter tehnološki razvoj ni več glavni problem, kako proizvajati, temveč kaj proizvajati, da bodo kupci zadovoljni, podjetju pa bo prineslo želeni dobiček. Poslovno okolje, v katerem delujejo podjetja, postaja vse bolj kompleksno, dinamično, spremenljivo in nepredvidljivo. Tehnološki in gospodarski razvoj sta vse hitrejša in uspešna podjetja se morajo sproti odzivati na spremembe v okolju in se jim nenehno prilagajati. Hitre spremembe v okolju vplivajo na spreminjanje potreb in želja potrošnikov. Posledica tega je tudi skrajševanje življenjskega cikla izdelka. Tako so podjetja prisiljena razvijati in uvajati na trg vedno nove izdelke, če želijo preživeti in uspešno poslovati. Novi izdelki so pomembni za podjetje, saj povečujejo prodajo in s tem tržni delež podjetja, podjetje si pridobi prednost pred konkurenco, kar povečuje tudi dobiček podjetja. Namen dela je prikazati razvoj izdelkov na konkretnem primeru podjetja Lisca d.d. modna oblačila Sevnica, predvsem problematike časa razvoja novega izdelka, širine kolekcije in stroškov razvoja.

Cilj diplomskega dela je analizirati in na podlagi strokovne literature oceniti proces razvoja in uvajanja novega izdelka ter podati predloge, kako ga izboljšati.

V prvem poglavju bomo opredelili temeljne pojme s področja managementa razvoja izdelkov. V drugem poglavju pa bomo analizirali proces razvoja in uvajanja novega izdelka z vidika porabe časa, širine kolekcije in stroškov razvoja na konkretnem primeru podjetja Lisca d.d. Opravili bomo tudi SWOT - analizo razvoja in uvajanja novega izdelka ter na osnovi analiz predstavili najprimernejšo strategijo za uspešen management razvoja in uvajanja novih izdelkov.

Za pisanje teoretičnega dela diplomske naloge bomo uporabili metodo analize in sinteze, pri čemer bomo preučili in povzeli strokovno literaturo z omejenega področja ter preostale dostopne vire.

V raziskovalnem delu bomo uporabili naslednje metode: SWOT analiza procesa razvoja in uvajanja novih izdelkov, analiza procesa razvoja z vidika porabe časa za aktivnosti razvoja in z vidika stroškov, uporabili bomo metodo statistične obdelave sekundarnih zgodovinskih podatkov, ki so na razpolago v podjetju, oblikovanje predlogov za izboljšave z usklajevanjem predlogov s pristojnimi delavci v preučevanem podjetju.

2 OPREDELITEV TEMELJNIH POJMOV

2.1 Inoviranje

Praksa inoviranja je stara, znanost o njej pa nastaja zdaj. Inoviranje je navezano na duševno stanje, prenesljivo pa je na zelo različna področja znanja. Za veliko industrijsko podjetje mora inoviranje biti miselnost, ne le formalno področje znanja. Je tudi nenehen proces, ki spremlja izdelek od laboratorijev do kupca. Odgovorni morajo zato skrbeti, da se sposobnost inoviranja nenehno dviga, in to ne samo na tehnološkem področju, ampak na vseh, ki skupaj zagotavljajo proizvodni in komercialni uspeh ter krepijo ugled podjetja. Za management inovacij v večjem podjetju so posebej pomembni trije faktorji (Rebernik, 1997, str. 164):

1. **človeški faktor:** gre za niz sposobnosti, nadgrajenih na solidno temeljno znanje, za komuniciranje, pridobivanje in nenehno usposabljanje ljudi z različnimi izvori;
2. **strokovno znanje:** s področja poslovanja podjetja, poznavanja podjetja in njegovega okolja (tekmecev, odjemalcev, javnih teles, družbe splošno itd.);
3. **pripomočki za inoviranje** (ki jih mora biti dovolj);
 - za področje poslovanja podjetja: laboratoriji, svetovalna podjetja, notranji transfer, kakovost odnosov z odjemalci;
 - za drugo: zunanji razvoj, širjenje znanja ali podjetniška ustvarjalnost itd.;
 - izmenjava informacij z okoljem v obliki objav in konferenc ter sodelovanja na vseh prireditvah, ki bi utegnile krepiti stike in lajšati vstop v klube strokovnjakov doma in v tujini.

Pri inovativnosti tako kot pri ustvarjalnosti govorimo o lastnosti ljudi, pri inoviranju pa gre za dejavnost, ki je z inovativnostjo povezana (Likar, 2001, str. 17).

2.2 Invencija in inovacija

Invencija je proces kreacije novega znanja z opazovanjem okolice in razmišljanja, kako bi se obstoječe znanje lahko izboljšalo ali prilagodilo specifičnim pogojem. S tehničnega vidika je invencija zamisel nove naprave, proizvodnega procesa ali uporabe proizvodov v nove namene. Invencija je pojav novih znanj, ki se lahko teoretično in praktično dokažejo. Invencija rezultira s pojavom novih idej pri opravljanju nekih aktivnosti in se zaradi svoje praktične vrednosti često pravno zaščiti v obliki patenta (Devetak, 1980).

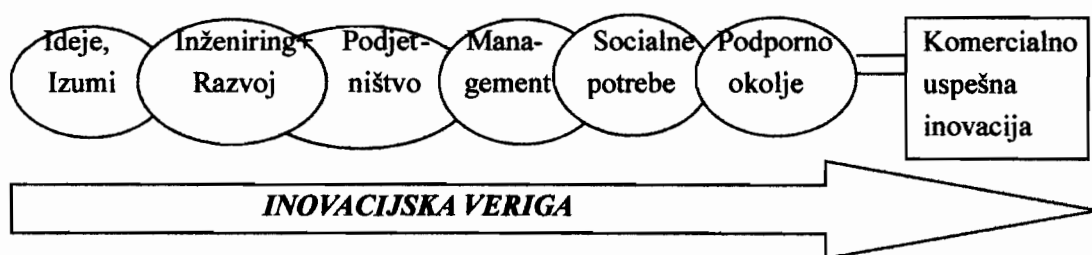
Najprej nastane invencija, ki je nov domislek, ki bo morda kdaj postal uporaben ali koristen, potem nastane potencialna inovacija, ki je uporaben, a ne še nujno donosen ali kako drugače koristen nov domislek, potem inovacija, kot vsaka dokazano koristna novost. Za vsako je treba precej ustvarjalnosti, metodijske podpore za njeno krepitev, časa, dela, ugodnih okoliščin in pogosto tudi naložb (Rebernik, 1997, str.144).

Inovacija = invencija x podjetnost x celovitost x vodenje x kultura x sodelavci x odjemalci x objektivni pogoji (Rebernik, 1997, str.147).

Inovacija je vsaka novost, ki se bistveno razlikuje od obstoječe prakse. Ne nanaša se le na nove izdelke, ampak na vsa področja življenja. V poslovnem svetu predstavljajo inovacije novosti v vseh segmentih delovanja podjetja, to so novi tržni pristopi, distribucijske poti, novosti v administraciji, v načinu razdeljevanja interne pošte, organizacije izobraževalnih procesov, pa v načinu internega pretoka informacij, v hitrejšem načinu preverjanja in uvajanja novih idej, načinu motiviranja in nagrajevanja inovacij, v novem načinu programiranja telefonske centrale... Skratka vse, kar podjetju prinaša kratkoročno in dolgoročno boljše poslovne rezultate in s tem zaposlenim posredno boljše delovne pogoje, zanimivejše delo, finančne dodatke... (Likar, 2001, str. 14).

Slika 2.1 Kaže, kako mora potekati inovacijska veriga, da pridemo do zelene inovacije.

Slika 2.1 Prikaz inovacijske verige



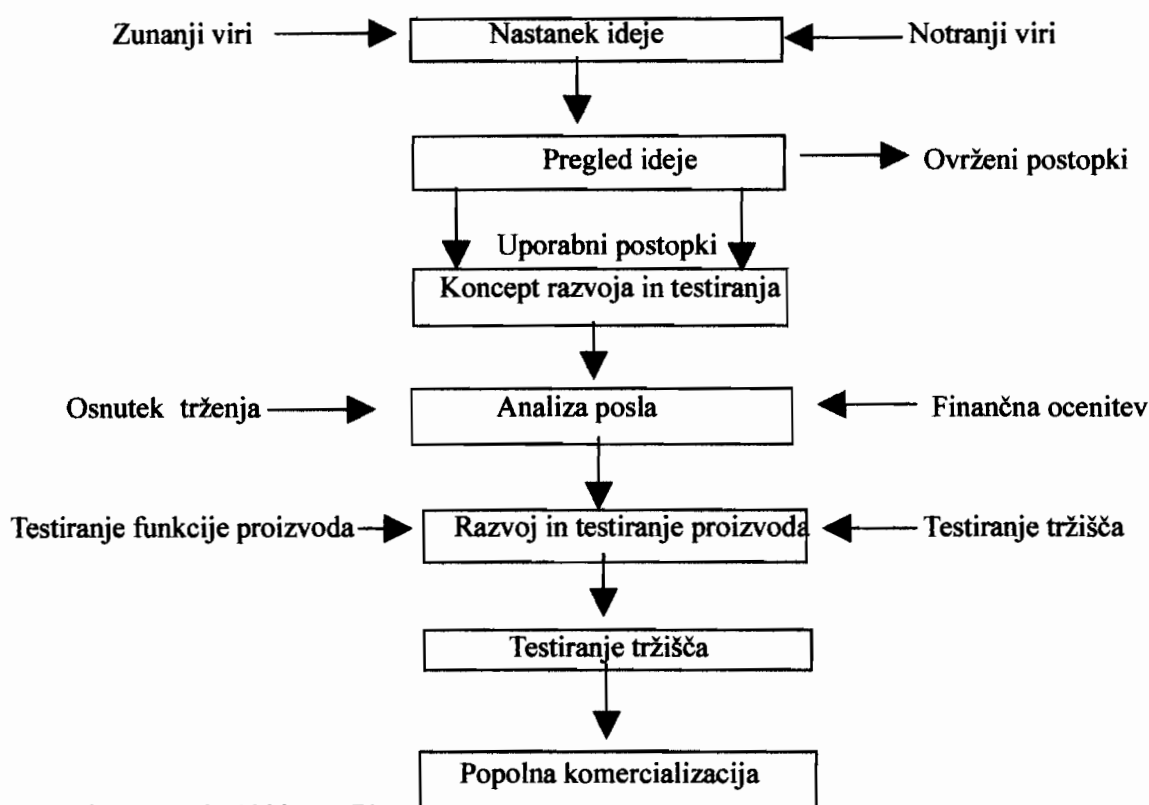
Vir: Dolinšek, 2004, str. 83

Na tehnološko inovacijski proces lahko gledamo kot na inovacijsko verigo, ki predstavlja zaporedje od oblikovanja znanja, podjetniškega duha, managerskih veščin, potreb družbe do podpornega okolja. V tej inovacijski verigi je podjetništvo pomemben člen pri vzpostavljanju povezav med idejo in trgom. V tehnološki vihravosti ob odkritju je podjetništvo tisto, ki bo dokončno definiralo izdelek z vztrajnostjo in željo, da prinese izdelek na trg. Po drugi strani pa je vloga managementa v tem, da ustvari stabilnost in kontrolira posamezne faze inovacijskega procesa (Dolinšek, 2004, str. 83).

Na sliki 2.2 je prikazano več faz in aktivnosti, ki so potrebne od začetka, to je od zbiranja idej, do končne prodaje izdelka ali storitve. Od številnih vmesnih faz in aktivnosti je zlasti pomembno (Devetak, 1999, str. 70):

- stalno preverjanje ustreznosti ideje in zasnove novega izdelka (ustrezna kakovost, oblika, zanesljivost, standardi itd.),
- poslovna analiza (smotrnost definitivnega razvoja novega izdelka, možne količine prodaje, vrednost prodaje, obstoječa konkurenca na trgu, predvidevanje doseganja dobička itd.),
- definitivni razvoj (specifikacije posameznih elementov, sklopov, pravno varstvo izdelka, podrobnejše raziskave tehnologije in trženja),
- testiranje trženja (oblikovanje trženjskega spleta, ugotavljanje reakcije potrošnikov itd.).

Slika 2.2 Proces inovacije – razvoj novega izdelka



Vir: Devetak, 1999, str. 71

Inovacije in tehnologija prispevajo k napredku. S tem se izpodrivajo zastareli izdelki ter zastarele in zdravju nevarne tehnologije. Pri tem ne gledamo samo na tehnično zastarele izdelke, temveč tudi na moralno zastarele, to je z vidika ekonomskega zastaranja določenega izdelka in tehnologije. Človek ima namreč

vsakodnevno nove želje in zahteve, kar spodbuja inovatorje k raziskovalnemu delu (Devetak, 1999, str. 72).

2.3 Izdelek

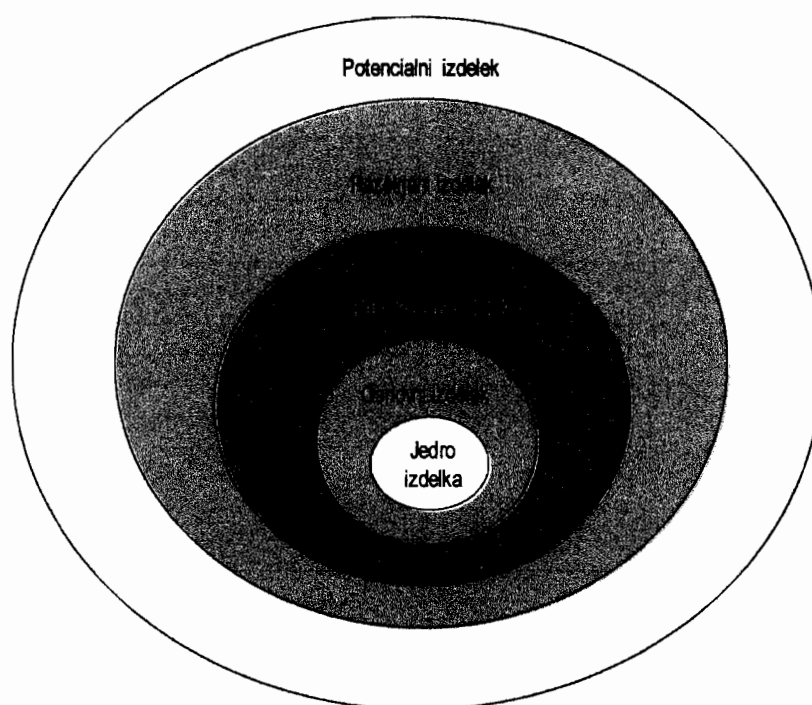
Izdelek je vsaka stvar, ki jo je možno ponuditi na trgu za vzbuditev pozornosti, za nakup, uporabo ali porabo in ki lahko zadovolji željo ali potrebo. Izdelki, ki jih tržimo, vključujejo fizične izdelke, storitve, doživetja, dogodke, osebe, kraje, premoženje, organizacije, informacije in ideje (Kotler, 2004, str. 407).

Izdelek je vsaka stvar, ki je koristna za kupca in ima svojo vrednost ter je plod načrtno produkcije. Koristnost izdelka, ki si jo zamišlja kupec ali proizvajalec, je težko točno definirati. Pričakovanje in zadovoljitev sta psihološki odraz posameznika. Posameznik si nek izdelek ali storitev zamišlja po svoje. Želje ljudi so različne in mnogo ljudi je pripravljeno plačati realizacijo svojih želja. Kar kupec vidi v izdelku, tudi pričakuje od njega, in kar proizvajalec misli, da kupec vidi v izdelku ali storitvi, ni nujno isto. Bolj ko se pogledi kupca in proizvajalca ujemajo, bolj uspešno bo sodelovanje obeh strani, vključenih v poslovanje (Marolt, 1994, str. 240).

Pri načrtovanju tržne ponudbe mora tržnik razmišljati o petih ravneh izdelka. Vsaka raven dodaja večjo vrednost za kupca in teh pet ravni sestavlja hierarhijo vrednosti za kupca. Najosnovnejša raven je jedro izdelka: osnovna storitev ali korist, ki jo kupec v resnici kupi. Hotelski gost kupi »počitek in spanje«. Tržniki morajo gledati nase kot na posredovalce koristi. Na drugi ravni mora tržnik jedro izdelka preoblikovati v osnovni izdelek. Tako hotelska soba vključuje posteljo, kopalnico, brisače, pisalno mizo, toaletno mizico in omaro. Na tretji ravni tržnik pripravi pričakovani izdelek, niz lastnosti in pogojev, ki jih kupci ponavadi pričakujejo, ko kupujejo ta izdelek. Hotelski gostje pričakujejo čisto posteljo, sveže brisače, luči, ki delajo, ter določeno mero tišine. Ker večina hotelov lahko izpolni to minimalno pričakovanje, se bo potnik ponavadi zadovoljil s katerikoli hotelom, ki je najprikladnejši ali pa najcenejši. Na četrti ravni tržnik pripravi razširjeni izdelek, ki presega porabnikova pričakovanja. Na peti ravni je potencialni izdelek, ki obsega vse mogoče razširitve in spremembe, ki bi jim bila lahko izdelek ali ponudba izpostavljena v prihodnosti. Tukaj podjetja iščejo nove načine, da zadovoljijo kupce in razlikujejo svojo ponudbo (Kotler, 2004, str. 409).

Današnja konkurenca se pravzaprav odvija na ravni razširjenega izdelka. Razširitev izdelka vodi tržnika, da gleda na uporabnikov celoten sistem porabe: način, kako kupec izvede vse, kar je potrebno v zvezi s pridobitvijo in uporabo izdelkov ter povezanih storitev (Kotler, 2004, str. 408).

Slika 2.3 Pet ravni izdelka



Vir: Kotler, 2004, str. 408

3 MANAGEMENT RAZVOJA IZDELKOV

Vsak razvoj in proizvodnja kakršnegakoli izdelka ali storitve sta podvržena številnim tveganjem. Ta pa zmanjšamo ali odstranimo s pravočasnimi in kakovostnimi tržnimi raziskavami. Izdelek je rezultat celovitega trženjskega npora podjetja, da ustreže potrebam in zahtevam kupcev oz. potrošnikov. Podjetje se mora stalno prilagajati spremembam na trgu (zlasti povpraševanju po novih izdelkih ali inoviranju obstoječih). Izdelek lahko opredelimo kot splet določenih lastnosti. Izdelek je vse, kar lahko ponudimo na trgu in kar vzbudi pozornost, povpraševanje, nabavo, koriščenje. Vsekakor predstavlja izdelek in storitev integralni del poslovne in razvojne politike podjetja. Na osnovi opredeljenih ciljev in nalog razvoja podjetja v času in prostoru je naloga politike podjetja, da nepretrgoma raziskuje, organizira, koordinira, uresničuje in kontrolira vse aktivnosti, ki so nujno potrebne za zagotavljanje uspešne realizacije konkretnega programa in ekonomsko primerno oblikovane ponudbe izdelka ali storitve (Devetak, 1999, str. 53).

Tavčar navaja izhodišča za odločanje o novih izdelkih. Proizvod naj zadošča obsoječim potrebam, željam in pričakovanjem odjemalcev in budi nove. Proizvod v času ni stalnica, temveč spremenljivka. Pobude in odločitve za inoviranje nastanejo v notranjem in zunanjem okolju organizacije odjemalke in organizacije dobaviteljice ter v sodelovanju obeh organizacij (Tavčar, 2000, str. 67).

Pri odločanju sta bistveni novost proizvoda za podjetje in novost za tržišče. Večja stopnja novosti lahko za organizacijo pomeni konkurenčno prednost zaradi prehitevanja tekmecev, ponavadi pa prinaša tudi večjo porabo zmožnosti organizacije in večja tveganja, tako objektivna za organizacijo kot subjektivna za odločevalce pri inoviranju in razvijanju proizvodov (Tavčar, 2000, str. 67).

3.1 Pomen razvoja novih izdelkov

Trg oziroma vključevanje kupca v razvoj in oblikovanje izdelka je prvi korak in osnovno vodilo za kasnejše projektiranje izdelka in tehnološkega ter proizvodnega procesa. Od konstrukcije izdelka so odvisne vse kasnejše tehnološko ekonomske karakteristike proizvodnje.

Skrajšanje časa razvoja izdelkov je zato eden od najpomembnejših dejavnikov, ki vpliva na stroške in prihodke podjetja in s tem na njegovo uspešnost na vse bolj konkurenčnih trgih. Biti prvi na trgu pri prodaji novega izdelka je cilj mnogih podjetij. S tem se podjetju prizna status inovatorja z možnostjo kontrole cen izdelka, zaradi ugodne pozicije na trgu pa si podjetje tudi lažje povrne vlaganje v raziskave in razvoj. V trenutku, ko konkurenca da na trg podoben, konkurenčen izdelek ali kopijo obstoječega,

je inovativno podjetje že pripravljeno z izboljšanim izdelkom ali izdelkom naslednje generacije (Dolinšek, 2004, str. 95).

Tako danes govorimo o naslednji generaciji proizvodnje, ki jo oblikujejo trije kritični faktorji (Dolinšek, 2004, str. 96):

- **kakovost** - je obvezna in pričakovana kot dejstvo; predpogoj za vključitev izdelka na trg je, da ta zadovolji pričakovanja kupcev, ki vključujejo karakteristike izdelka, njegovo življenjsko dobo, ustrezno ceno in servisno podporo;
- **stroški** - cena mora biti konkurenčna, bazirati mora na pričakovani vrednosti za kupca, ne pa na proizvodnih stroških z dodatkom dobička; danes je izredno težko dosežati stroškovno konkurenčnost, saj vsi uporabljajo podobne tehnologije, opremo in znanje;
- **čas** - glede na to, da sta danes kakovost in cena že vsesplošno uveljavljeni kategoriji v smislu tradicionalnih ciljev, je čas vstopa na trg tisti, ki dejansko razlikuje in oblikuje konkurenčno prednost. Izdelek je treba čim hitreje oblikovati, ga čim hitreje izdelati ter ga kupcu dostaviti prej kot konkurenca. Takšna strategija oblikuje tržni delež tam, kjer je največji finančni donos; v primeru visokih pričakovanj je možno postaviti visoke cene izdelkov in povrniti investicije.

Novi, boljši, funkcionalnejši izdelki ali storitve na trgu vzbudijo zanimanje kupcev, razširjajo trg in dajejo prednosti prvim na trgu. Zato je inovativnost lahko ena od osrednjih konkurenčnih prednosti podjetja. Inovativnost pa pomeni več kot le raziskovalno-razvojno dejavnost. Vključuje načrtovanje izdelka, izobraževanje in usposabljanje sodelavcev, vpeljevanje novih tehnologij, prenos znanja, učinkovito generiranje in upravljanje z idejami ter vrsto drugih, oprijemljivih in neoprijemljivih dejavnikov. Uvedba vsake večje inovacije torej temeljito razburka vse strukture v podjetju. In ker vsaka inovacija zahteva spremembe v vseh poslovnih funkcijah podjetja, zahteva tudi kompleksen in celovit invencijsko-inovacijski management (Fatur, 2005, str. 5).

Imamo več načinov in poti za zbiranje idej za nove izdelke in tehnologije. Informacije, iz katerih izluščimo in oblikujemo ideje, dobimo na najrazličnejših krajih, tako na trgu kakor tudi v podatkovnih bazah in v sredstvih javnega obveščanja. Najpogosteje se pri organiziranem in sistematičnem zbiranju idej za razvoj novih izdelkov osredotočimo na (Devetak, 1999, str. 66):

- potrošnike,
- tehnologijo,
- konkurenco.

S spremljanjem znanstveno tehnološkega razvoja dobivamo sveže in perspektivne informacije (ideje) za načrtovanje razvoja novih izdelkov kakor tudi za izboljševanje obstoječega proizvodnega asortimenta ter tehnologije. Tovrstne informacije najdemo pri domačih in tujih (Devetak, 1999, str. 66):

- patentnih zavodih oz. njihovih publikacijah; pri nas imamo Urad RS za varstvo intelektualne lastnine v okviru Ministrstva za znanost in tehnologijo,
- v sredstvih javnega obveščanja in strokovni literaturi,
- v INDOK - centrih,
- v strokovnih knjižnicah,
- v letopisih statističnega urada RS in drugih poročilih,
- v publikacijah OZN in njenih agencij,
- v drugih virih (banke, izvedeniška mnenja, sodni spisi itd.).

Bogate ideje, informacije in novosti dobimo na domačih in tujih sejnih. Tam so običajno razstavljeni najnovejši izdelki, oprema, tehnologija, modeli, vzorci itd. Od razstavljalcev je možno dobiti številne informacije, prospekte in kataloge o razstavljenih izdelkih ali o njihovem proizvodno - prodajnem asortimentu. Vse te informacije prenesemo v lastno podjetje, v sektor za management in razvoj, zaradi nadaljnje obdelave in selekcije informacij oz. idej (Devetak, 1999, str. 66).

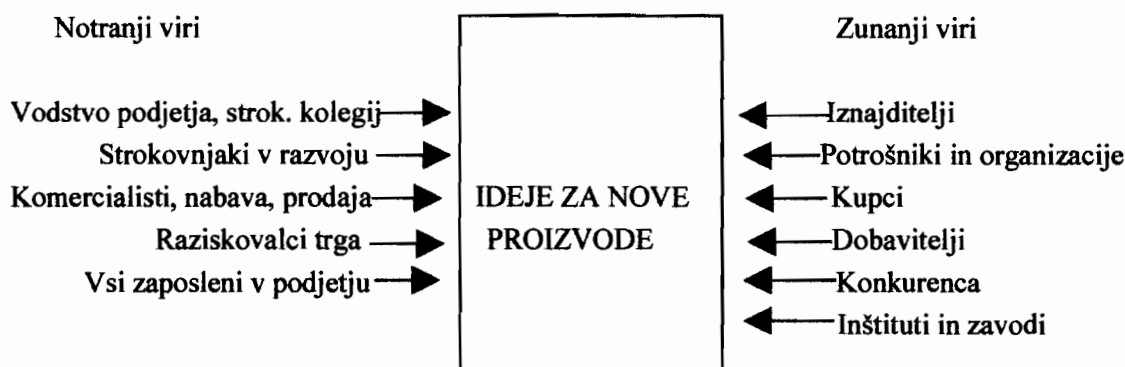
Na sliki 3.1 smo prikazali nekaj najpomembnejših virov, iz katerih črpamo ideje za razvoj novih izdelkov in storitev.

V vsakem primeru je tržišče (ponudba in povpraševanje) najpomembnejši vir za zbiranje in selekcioniranje najboljših idej. Poleg tega so zanimivi tudi drugi viri črpanja idej za nove izdelke (Devetak, 1999, str. 66):

- naše dosedanje stranke,
- trgovine na drobno in debelo,
- znanstvenoraziskovalni inštituti,

- univerze, visoke šole,
- konkurenčna podjetja na domačem in tujem trgu,
- strokovnjaki in ustvarjalci v lastnem podjetju, zlasti v razvojnem sektorju, prodajni operativi in v oddelku za oglaševanje.

Slika 3.1 Zunanji in notranji viri idej



Vir: Devetak, 1999, str. 67

V nadaljevanju bomo predstavili postopek od pridobivanja idej pa vse do uporabe idej, s pomočjo katerih podjetja spodbujajo inovativnost.

Pridobivanje novih idej je prvi podproces. Razumemo ga kot skupek mehanizmov in aktivnosti v podjetju za vzpodbujanje ustvarjalnosti zaposlenih ter iskanje in ustvarjanje inovativnih idej (invencij). Zaposleni so praviloma eden od glavnih virov novih idej. Uspešno vključevanje sodelavcev v proces generiranja idej običajno izboljšuje organizacijsko klimo, dviguje motiviranost zaposlenih ter ustvarja kulturo, naklonjeno inoviranju. Dobra podjetja pridobivajo ideje svojih zaposlenih. Obseg metod za pridobivanje idej, obseg različnih virov idej in stopnja učinkovitosti izvajanja teh aktivnosti predstavljajo dejavnike uspešne inovativnosti podjetja.

Vrednotenje idej pomeni proces, s katerim podjetje zagotavlja, da se nova ideja ne izgubi, preverja njeno vrednost (koristnost) in, če je upravičena, odpre pot za njeno uresničitev. Gre torej za ocenjevanje vrednosti invencije in postopek odločanja o njeni preobrazbi v inovacijo.

Uporaba novih idej pomeni proces pretvorbe invencij v nove ali izboljšane izdelke, procese, organizacijske spremembe ipd. Brez tega podprocesa bi bile invencije nekoristne in nesmiselne, razen v primerih, ko podjetje trži same ideje, znanje (know-how) ali invencije, privedene do faze prototipa.

Vzpodbujanje in pospeševanje inovativnosti vključuje načine, s katerimi podjetje ustvarja priložnosti za inovativnost, jo nagraduje in promovira. Na to, kako naklonjeno je podjetje inovacijam, pomembno vplivajo stil vodenja, razmerja z drugimi organizacijami (kupci, dobavitelji, ostalimi partnerji), omogočanje profesionalnega razvoja sodelavcev, naklonjenost učenju in eksperimentiranju, dopuščanje možnosti napak, ne da bi te vplivale na poklicno kariero sodelavca, posredovanje informacij vsem udeležencem, poznavanje organizacijskih ciljev in integriranost inovativnosti mednje (Fatur, 2005, str. 7).

Do tega trenutka je izdelek obstajal le kot besedni opis, risba ali prototip. Ta nova stopnja zahteva velik skok v naložbe, ki daleč presegajo stroške na prejšnjih stopnjah procesa. Na tej stopnji se tudi pokaže, ali bo mogoče zamisel o izdelku pretvoriti v tehnično in komercialno izvedljiv izdelek. Če to ni mogoče, so bili vsi dotedanji stroški projekta izgubljeni, razen morebitnih koristnih informacij, ki jih je podjetje pridobilo med samim procesom. Pri prevajanju zahtev ciljnih porabnikov v delovni prototip izdelka si podjetja pomagajo z nizom metod, ki so znane kot razvitje funkcije kakovost (QFD: quality function deployment). Ta metodologija seznam zelenih značilnosti pri porabnikih, ki so rezultat trženjskih raziskav, spremeni v seznam tehničnih značilnosti, ki jih lahko uporabljajo inženirji (Kotler, 2004, str. 365).

V oddelku za raziskave in razvoj razvijejo eno ali več fizičnih različic koncepta izdelka. Njihov cilj je najti prototip, ki vsebuje ključne značilnosti, opisane v izjavi o konceptu izdelka, ki pri normalni uporabi in v normalnih razmerah deluje brezhibno in za katerega je mogoče izpeljati proizvodnjo v okviru predvidenih sredstev. Razvijanje in izdelava uspešnega prototipa lahko traja več dni, tednov, mesecev ali celo let. Oblikovanje in preizkus vzorcev izdelka s pomočjo simulacije podjetjem omogoča doseči prožnost pri odzivanju na nove informacije in razreševanje negotovosti s hitrim preverjanjem alternativ (Kotler, 2004, str. 366).

Ko so prototipi narejeni, morajo prestati še zahtevno preverjanje funkcionalnosti in preverjanje pri porabnikih. Preizkus alfa poteka znotraj podjetja ter preverja, kako izdelek deluje ob različnih uporabah. Ko podjetje izboljša prototip, je na vrsti preizkus beta. Podjetje pridobi nekaj porabnikov, da uporabijo prototip in dajo povratne informacije. Ko poslovodstvo ugotovi, da je delovanje izdelka v funkcionalnem in psihološkem pogledu zadovoljivo, izdelek opremijo z blagovno znamko in embalažo in ga preverijo na trgu. Novi izdelek uvedejo v okolje, ki je za kupca pristno, da bi ugotovili velikost trga in kako se porabniki in posredniki odzivajo v zvezi z ravnanjem z izdelkom, njegovo uporabo in ponovnim nakupom. Vendar vsa podjetja ne preverjajo izdelkov na trgu. Odločitev za uvedbo izdelka pomeni, da se bo moralo podjetje soočiti

z doslej najvišjimi stroški. Podjetje bo moralo najti pogodbenega proizvajalca ali postaviti ali najeti celotno opremo za proizvodnjo (Kotler, 2004, str. 375).

3.2 Pomen konkurenčne prednosti izdelka

Ugoden konkurenčni položaj podjetja izhaja iz njegovih virov in sposobnosti, ki so rezultat predhodnih vlaganj in naporov. Ohranjanje konkurenčne prednosti v prihodnosti pa je odvisno od aktivnosti konkurence in sposobnosti podjetja. Osnovna področja konkurenčne prednosti so (Snoj in Završnik, 1997, str. 24):

- ustrezno znanje (sposobnosti ljudi, da delajo bolje),
- ustrezni resursi (distribucijska mreža, število prodajnega osebja, proizvodne kapacitete, računalniška opremljenost, vlaganje v instrumente komuniciranja, finančni položaj, nabavni stroški),
- ustrezna kontrola (daje informacije managerjem o trenutnem stanju podjetja ter navodila, kako morajo združiti vire in znanja za doseganje konkurenčne prednosti.

Za doseg konkurenčne prednosti izdelka mora podjetje (Tavčar, 1997, str. 167):

1. skrbeti za kakovost izdelka:

- usklajevati izdelek s pričakovanji odjemalcev,
- zagotoviti odzivnost osebja pri urejanju vprašanj s strani odjemalcev,
- verodostojnost, sposobnost, vljudnost osebja.

2. spodbujati inovacije:

- v uporabi izdelka,
- prodajati obstoječim odjemalcem še druge izdelke,
- povezovati obstoječe izdelke v nove kombinacije,
- povečati širino in globino asortimenta.

3. zniževati stroške:

- z množično proizvodnjo standardiziranih izdelkov, kar vodi v racionalizacijo,
- sprejemljive cene so pomembna sestavina zvestobe odjemalcev,
- z možno racionalizacijo dejavnosti podjetja z naložbami v strojno in programsko opremo.

Za podjetje je nujno nenehno razvijanje novih izdelkov. Pogoj za uspešen razvoj je timsko delo in sodelovanje vseh zaposlenih v podjetju. Le tako podjetju zagotovimo obstoj in razvoj na konkurenčno zelo zahtevnih trgih.

3.3 Pojem življenjskega cikla izdelka

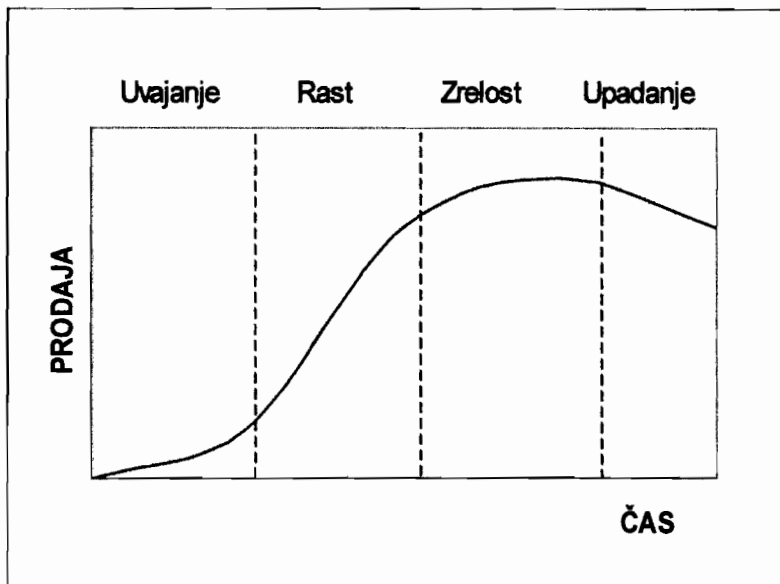
Vsako bitje ali stvar v naravi nastane, obstaja in konča. Življenje živih bitij je razdeljeno na sledeča obdobja: rojstvo in uvajanje v življenje, rast življenjske moči in prostora, zrelost in umirjanje, staranje in odmiranje ter konec in smrt. Prav gotovo bi bilo pretirano enačiti življenjski cikel izdelkov z življenjskim ciklom živih bitij. Vendar pa tudi ni nobenega razloga pričakovati, da bi se izdelek, ki je delo človeškega uma in del narave, obnašal drugače. Pri nas pa je res, da na možnost konca ali smrti, zlasti uspešnega izdelka, mnogokrat pozabimo (Rebernik, 1997, str. 214).

S tem, ko govorimo o življenjskem ciklu izdelka, imamo v mislih štiri stvari (Kotler, 2004, str. 328):

1. Izdelki niso večni,
2. Izdelki prehajajo skozi različne stopnje, ki prodajalcu prinašajo različne izzive, priložnosti in nevarnosti,
3. Dobiček na različnih stopnjah življenjskega cikla izdelka raste in pada,
4. Različne stopnje življenjskega cikla izdelka narekujejo različne strategije na področju trženja, financ, proizvodnje, nabave in ravnanja s človeškimi viri.

Večina krivulj življenjskega cikla izdelka je zvonaste oblike. Ta krivulja je ponavadi sestavljena iz štirih stopenj: uvajanje, rast, zrelost in upadanje (Kotler, 2004, str. 328).

Slika 3.2 Faze življenjskega cikla izdelka



Vir: Snoj in Završnik, 1997, str. 61

a) Faza uvajanja izdelka

Uvajanje se prične v trenutku, ko izdelek uvedemo na trg. Precej časa je potrebnega, da podjetje predstavi izdelek na več trgih in da napolni trgovsko mrežo, zato je rast obsega prodaje počasna. Proizvodnja je v tej fazi majhna, stroški pa so visoki zaradi vloženih investicij. V teh pogojih je nemogoče pričakovati ugoden finančni izid. Cene so ponavadi visoke, kar je povezano z visokimi stroški marketinga, ki se nanašajo na izdatke za komuniciranje in distribucijo. Konkurence je malo, ker trg še ni pripravljen na izboljšane izdelke. Vsekakor pa poskuša konkurenca neugodno vplivati na uvajanje izdelka na trg s tem, da zniža cene svojim izdelkom, nudi boljše pogoje trgovskim organizacijam, začne posnemati izdelke itd.

b) Faza rasti izdelka

Faza rasti se začne, ko povpraševanje po novih izdelkih močno poraste. Prodaja začne hitro naraščati in izdelek začne prinašati dobiček. To omogoči večjo proizvodnjo, kar vodi v zmanjšanje stroškov. Ko je novi izdelek ugodno sprejet, se na trgu pojavijo novi konkurenti, ki jih privlačita priložnost za proizvodnjo in dobiček. Podjetje uvede nove značilnosti izdelka in razširi maloprodajno mrežo. Cene ostanejo na isti ravni ali rahlo padejo, če povpraševanje ne narašča dovolj hitro.

c) Faza zrelosti izdelka

Prodaja se počasi stabilizira oziroma upočasni in izdelek vstopi v fazo zrelosti. Ta faza ponavadi traja več časa kot prejšnji dve in tudi večina izdelkov je v tej fazi. Za podjetja je ta faza najpomembnejša, saj prinaša največ dobička.

Fazo zrelosti razdelimo v tri podfaze (Kotler, 1996, str. 365):

- rastoča zrelost: stopnja rasti prodaje začne upadati, nove prodajne poti se ne odpirajo, kupci zamudniki še vstopajo na trg,
- stabilna zrelost: prodaja se prilagaja številu prebivalstva. Večina potrošnikov je že preizkusila izdelek, tako da na bodočo prodajo vplivata rast prebivalstva in potreba za zamenjavo izdelka,
- zrelost v upadanju: absolutni nivo prodaje začne upadati, kupci se obračajo k drugim izdelkom ali nadomestkom.

Konkurenca je v tej fazi zelo močna in prične se bitka za prazen prostor na trgu. Zato znižujejo cene in uvajajo popuste, povečujejo oglaševanje in izdatke za raziskave in razvoj. Ti ukrepi zmanjšujejo dobiček in slabši konkurenti se umaknejo. Obstanejo le tisti z utrjenim položajem, ki si prizadevajo za konkurenčno prednost.

d) Faza upadanja

Prodaja doseže maksimum, trg je zasičen z izdelkom in ga več ne sprejme tako kot prej. Razlogov za zasičenost je veliko: tehnološke izboljšave, spremembe okusa kupcev in povečana konkurenca. To vodi k odvečnim zmogljivostim, povečanemu zniževanju cen in zmanjševanju dobička. Prihaja do vstopa novih izdelkov in zmanjševanja interesa potrošnikov za določen izdelek. Prodaja in dobiček padata, ostanejo le podjetja z največjim tržnim deležem. V tej fazi mora podjetje ugotoviti slabe izdelke, razviti ustrezno strategijo za vsakega od njih in izločiti slabe izdelke, saj je slab izdelek za podjetje zelo drag. Kakšne odločitve bo podjetje sprejelo, je seveda odvisno od mnogih faktorjev na trgu in v samem podjetju.

4 RAZVOJ IN UVAJANJE NOVEGA IZDELKA V PODJETJU LISCA d.d.

4.1 Zgodovinski razvoj podjetja

Podjetje LISCA se je razvilo iz majhne obrtne delavnice, v kateri so bile zaposlene tri delavke, ki so oblačile gumbe ter krpale nogavice. V letu 1955 se je obrtna delavnica razvila v podjetje, ki se je specializiralo za proizvodnjo perila ter doseglo hiter razvoj in se že leta 1963 vključilo v mednarodno delitev dela. Vzpon podjetja je temeljil na izvornosti programa, specializaciji in kakovosti. Poleg samosvojesti je temelj Liscinega razvoja vlaganje v znanje (Beričič, 2001, str.1).

Danes je Lisca delniška družba z znanimi lastniki in je sodobno, prilagodljivo in v celoti tržno orientirano podjetje na področju razvoja in trženja ženskega perila, kopalk in bluz lastnih blagovnih znamk na slovenskem trgu in drugih trgih v evropskem prostoru. Na regionalnih trgih ostaja vodilni ponudnik, na globalnem trgu pa pomemben sledilec zlasti v pogledu modnosti in odzivnosti na pričakovanja kupcev. Lisca zaposluje 362 ljudi ter letno ustvari približno 18 eur mio prometa. (Beričič, 2001, str.1).

LISCA prodaja svoje izdelke na številnih evropskih trgih – od domačega, slovenskega trga, do hrvaškega, makedonskega, češkega, ruskega, grškega, turškega in slovaškega trga ter do trgov, kakršni so nemški, francoski, italijanski, avstrijski, nizozemski, švicarski, belgijski, danski, finski in švedski.

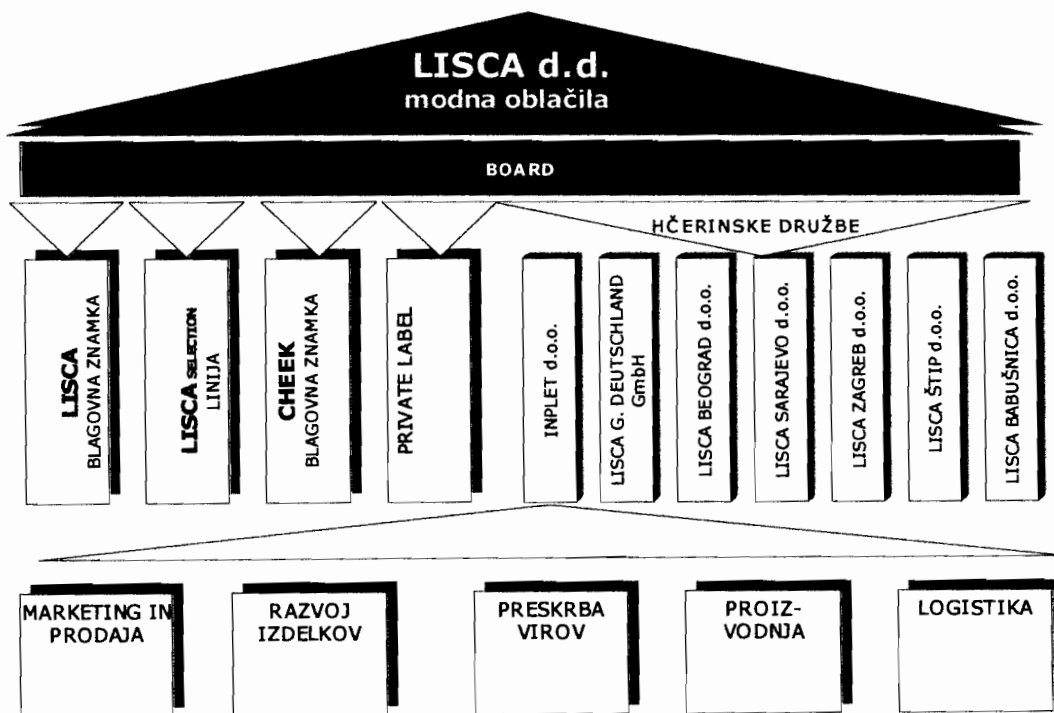
Izdelke lastnih blagovnih znamk tržijo neposredno in prek lastnih oziroma mešanih podjetij ter pooblaščenih distributerjev v Sloveniji, na Hrvaškem, v Bosni, Makedoniji, Srbiji, Nemčiji, Avstriji, Nizozemski, na Češkem, Slovaškem, Madžarskem, v Rusiji, Poljski, Švici, Norveški, Švedski, Malti, Turčiji, Grčiji in Izraelu.

Vizija podjetja je postati uveljavljen ponudnik ženskega perila, kopalk in bluz v evropskem prostoru, upoštevajoč vse mednarodne standarde in merila evropske poslovne odličnosti.

Poslanstvo podjetja je s kakovostnim, modnim in funkcionalnim perilom, kopalkami in bluzami, ki se odlično prilegajo ženskemu telesu, poudarjati lepoto in na ta način omogočati ženskam, da so lepe, privlačne in samozavestne v vseh življenjskih obdobjih.

Na sliki 4.1 smo prikazali organigram podjetja, v katerem so predstavljene vse blagovne znamke podjetja in hčerinske družbe podjetja.

Slika 4.1 Organigram podjetja



Vir: Interno gradivo Lisca

Tabela 4.1: Mejniki razvoja podjetja

Leta	Razvoj podjetja
1955	Ustanovitev Lisce kot obrtne delavnice.
1955-70	Hiter razvoj in rast na področju investiranja, zaposlovanja, obsega proizvodnje in prodaje. Istočasno postavitve treh proizvodnih obratov izven matične lokacije.
1964	Lisca vstopi na zahodno evropske trge.
1969	Ustanovljen program kopalk.
1978	Ustanovitev novega proizvodnega obrata v Babušnici v Srbiji.
1979	Zaradi uvoznih restrikcij se pojavi obilica težav pri zagotavljanju reprodukcijskih materialov iz uvoza.
1982	Ustanovljen program bluz.
1984	Ustanovitev lastne proizvodnje pletiv v Inpletu, Dolnje Brezovo – z namenom omiliti uvozne restrikcije.
1987	Ustanovitev povsem novega podjetja za razvoj, produkcijo in trženje elektronskih elementov za sinhrono elektromotorje in drugih elektronskih elementov (INES).
1988	Ustanovitev novega proizvodnega obrata v Šekovičih, Bosna&Hercegovina.
1989-92	Zaradi neprijaznih političnih in ekonomskih okoliščin Lisca izgubi okrog 75 % domačega trga in okrog 35 % proizvodnih kapacitet v regiji.
1992	Oblikovan in sprejet program izboljšanja poslovanja.
1994-95	Oblikovan in realiziran projekt izboljšanja konkurenčnosti v okviru programa Phare.
1995	Ob štiridesetletnici Lisce je podjetje preoblikovano v delniško družbo.
1995	Oblikovana nova vizualna podoba Lisce kot družbe in blagovne znamke.
1995-98	Ustanovitev nekaj hčerinskih družb.
1996	Pričetek uvajanja principov TQM v poslovne procese; udeležba na državnem programu poslovne odličnosti.
1997-03	Vsi programi re-certificirani na podlagi novega standarda ISO 9001:2000.
2004	Oblikovanje in sprejem strateškega poslovnega načrta Lisca 2005 - 2010.
2004	Pridobitev novih blagovnih znamk CHEEK in THEFAIRSEX.
2004	Pričetek oskrbe z izdelki partnerjev iz Turčije.
2005	Pričetek oskrbe z izdelki partnerjev iz Kitajske.
2005-06	Reinženiring in prestrukturiranje ključnih poslovnih procesov.

Vir: Interno gradivo Lisca

4.2 Proizvodni in prodajni program

Lisca je skozi celotno razvojno pot vedno skrbela, da so njeni izdelki izdelani iz zdravih in okolju prijaznih materialov. Lisca vestno spremlja razvoj novih materialov, ki imajo posebne lastnosti in so izdelani in delujejo zelo ekološko. Deluje za odpravo vseh kemikalij in barv pri materialih, ki lahko negativno vplivajo na zdravje potrošnic, ter pri vseh postopkih in dejavnostih uporablja najprimernejša ekološka sredstva. Zato Lisca od svojih dobaviteljev zahteva standard ECO-TEX ali izjavo o ekološko in zdravstveno neoporečnih materialih. Enako Lisca tudi kot dobavitelj kupcem zagotavlja neoporečnost na enak način.

1. Program perila

Liscin program ženskega perila odlikuje čar diskretnosti in udobja. Kolekcija nadržkov je prilagojena različnim potrebam žensk. Poleg nadržkov brez opore izdelujejo tudi vedno bolj iskane nadržke z oporo, podaljšane nadržke s snemljivimi naramnicami, primerne za globoko izrezane obleke. Še vedno so priljubljeni tudi nadržki s termično oblikovanimi košaricami. Nadržki so različnih globin, od plitve košarice A do najgloblje F oziroma celo košarice G.

Zaradi celovitosti njihove ponudbe perila segajo po njem tako mlada dekleta kakor tudi starejše potrošnice, saj lahko izbirajo med modeli za različne tipe potrošnic z različnimi življenjskimi stili kakor tudi med modeli za različne priložnosti.

Da bi zadovoljili širok krog potrošnic, je njihova kolekcija perila razdeljena na klasiko, modni standard in modne novosti.

Slika 4.2 Prikaz kolekcije perila



Vir: Interno gradivo Lisca

Blagovna znamka Cheek by Lisca je namenjena modno osveščenim mlajšim ženskam, ki iščejo večfunkcijsko spodnje perilo z značilnostmi vrhnjih oblačil. To perilo se torej lahko nosi pod vrhnjim oblačilom ali pa kot vrhnje oblačilo. Modeli so posebej oblikovani za potrebe mlajših potrošnic.

Modni pridih daje dekorativen trak, ki daje efekt raztrganosti, in pentljica, ki se pojavlja na različnih mestih. Modeli so zasnovani večnamensko; lahko jih nosimo kot perilo pod oprijetimi majicami ali pa kot opazno gornje oblačilo.

2. Program kopalk

Kolekcija kopalk za posamezno leto obsega vključno z vsemi dodatki za plažo in prosti čas preko 200 modelov. Razdeljena je v štiri skupine za potrošnice z različnimi željami in potrebami v različnih življenjskih obdobjih: Trendy, Elegance, Body Style in Youngsters ter na moške in otroške kopalke. Lisca je začela proizvajati kopalke v sodelovanju s priznanim nemškim proizvajalcem že leta 1969. Količine in raznovrstnost kopalk nenehno naraščajo.

Slika 4.3 Prikaz kolekcije kopalk



Vir: Interno gradivo Lisca

3. Program bluz

Sezonska kolekcija bluz zajema okrog 100 artiklov, od tega je 35 odstotkov šivanih bluz iz tkanin in 65 odstotkov šivanih majic, topov in dvodelnih kompletov iz različnih pletenin.

Slika 4.4 Prikaz kolekcije bluz



Vir: (Interno gradivo Lisca)

4. Program nogavic in spalnega programa

V lanske jesensko-zimski sezoni sta bili uvedeni dve novosti, in sicer linija nogavic in linija spalnega programa.

Slika 4.5 Prikaz kolekcije nogavic in spalnega programa



Vir: (Interno gradivo Lisca)

4.2.1 Razvojni načrt

Izdelke klasične kolekcije sestavljajo klasični nadržki, kombinirano perilo, midrske hlačke in podobno.

V programu perilo so za prihajajoče obdobje pomlad - poletje dodali nove modne serije in dve novi barvi pri obstoječih serijah. Letos je več barv perila, ki se prilagaja gornjim oblačilom. V programu kopalke so kroji, materiali in barve tudi za nove izdelke skrbno izbrani. Novost je kolekcija kril, majčk in parejev, ki predstavljajo dodatek h kolekciji kopalke za plažo in sprehode. Ponudbo iz programa bluz nameravajo za jesen - zimo in prihodnjo sezono pomlad - poletje razširiti iz spomladanske in jesenske kolekcije še na kolekcijo bluz zaradi trendov in potreb trga.

V času vse močnejšega tekmovanja domačih in tujih ponudnikov perila bo podjetje lahko pravilno postavilo svoje cilje in kombiniralo tržne instrumente le, če bo imelo informacije o stanju na trgu. Če torej želi podjetje na daljši rok uspešno poslovati, mora razpolagati z informacijami o trgu oziroma trgih, na katerih posluje, to pa doseže le z raziskavami.

Za zbiranje podatkov in informacij so v Lisci ustanovili informacijsko pisarno, ki je center, v katerem so zbrane revije, rezultati raziskav, različne publikacije (letna poročila, prospekti), statistični podatki ter arhiv prodajnih poročil in poročil s službenih poti. Koordinator zbiranja podatkov sistematično pregleduje gradivo in zasleduje članke, podatke in informacije o:

- trendih in tendencah na posameznih trgih,
- konkurentih, njihovi dejavnosti in načinu promocije,
- kupcih,
- trgovcih oziroma načinih distribucije in
- dogajanju v širšem poslovnem okolju.

Za podjetje predstavljajo največjo konkurenco podjetja, ki so usmerjena k istim ciljnim trgom in imajo enako strategijo poslovanja. S poznavanjem njihovih ciljev lahko podjetje predvidi prihodnje poteze in odzive, ugotovitev prednosti in slabosti konkurentov pa podjetju omogoča izognitev področjem, kjer so konkurenti močnejši, in usmeritev na področja, na katerih ima prednost. Pomemben vir informacij glede ponudbe in konkurence v Lisci so njeni trgovski predstavniki, ki spremljajo razmere na trgu, zasledujejo ponudbo konkurentov, njihove cene, propagandno dejavnost in podobno.

Pri raziskavi izdelka je treba ugotoviti značilnosti izdelka z vidika porabe in izkoriščenosti. Podjetje zanima, kakšne so uporabne in tržne značilnosti izdelka, kot so: kakovost, embalaža, design, asortiment in cena. Kupec pričakuje uporaben, kakovosten in zanimiv izdelek.

Embalaža je namenjena zaščiti izdelka, vendar je pomembna tudi z vidika komuniciranja na trgu, racionalnega poslovanja, oblikovanja in onesnaževanja. Na embalaži morajo biti informacijska sporočila za kupca (ime podjetja, vsebina, navodila za uporabo ipd.)

S tržnega vidika je pomemben tudi design, ki pomeni obliko izdelka oziroma image. Taki izdelki se lažje prodajajo in dosegajo višje cene, vse to pa je pogojeno tudi s kakovostjo in solidnostjo poslovanja.

V Lisca zelo poudarjajo kakovost materialov in izdelave, videz in udobnost svojih izdelkov in jim pri raziskavi izdelka posvetijo veliko pozornosti. Pri izbiri materialov se odločajo le za kakovostne pletenine najboljših evropskih proizvajalcev. Za videz skrbijo Liscine kreatorke, ki nenehno spremljajo modne smernice, izkušene konstruktorke pa z vrhunskimi kroji zagotavljajo odlično prilaganje perila ženskemu telesu.

4.3 Razvoj novega izdelka

Lisca nenehno skrbi za razvoj izdelkov in kolekcij. Svojo bogato ponudbo velikosti in barv, krojev, izbora materialov in kakovosti izdelave širijo iz leta v leto. Njihova prizadevanja pri razvoju izdelkov se kažejo v povečanju naložb v razvoj izdelkov tako v absolutnih številkah kot tudi v deležu stroškov razvoja v realizaciji.

Razvoj izdelka v Lisca je načrtovan, sistematičen proces, ki v mejah tehničnih in finančnih možnosti zagotavlja, da izdelek ustreza zahtevam trga oziroma kupca. Zahteve trga oziroma kupca morajo biti prevedene v tehnične in tržne parametre, s katerimi je mogoče v zadostni meri učinkovito obvladovati izdelek. Okviri za razvoj novega izdelka so poslovna politika in strategija podjetja, ekološka politika, politika kakovosti, marketinški načrt in načrt razvoja, ki se oblikuje za obdobje od enega do petih let, in so osnova za operativne letne plane.

Pri iskanju ideje v Lisca upoštevajo modne tendence za leto dni vnaprej. Novosti v krojih, materialih in barvah sledijo tujim trendom, ki se prilagajajo zahtevam trga. Kreatorji spremljajo modne smernice z obiskom domačih in tujih sejmov ter iz revij. Kolekcija za domači in tuji trg se oblikuje po željah kupcev ali po lastnih zamislih. Poleg modnih smernic upoštevajo še funkcionalnost oziroma uporabnost modela, ki pa mora biti komercialno uspešen, lep in konkurenčen. Kreatorji naredijo modno skico in osnovni kroj za konfekcijsko številko 40, pri nedrčkih pa je osnovna velikost 75 B.

V vzorčni šivalnici šivilje sešijejo vzorčni model, ki ga preizkusijo na manekenkah z ustreznimi merami, in po potrebi kroje popravijo. Nato za vsak artikel določijo predvideno število barv in velikosti, v katerih bodo artikel izdelovali. S potniki naredijo načrt, koliko in katere modele bodo prikazali na terenu, sejmih, v revijah in večjih trgovskih centrih, kjer s kupci zaključujejo pogodbe. Nato izdelajo kataloge.

Tehnologi izračunajo porabo materiala za artikel ter določijo ceno po normativih glede težavnostne skupine in potrebni čas izdelave izdelka. Nato lahko začnejo načrtovati proizvodnjo po rokih dobave surovin in gotovih izdelkov. Izdelajo delovni nalog. Določijo največjo in najmanjšo velikost kroja, artikel sešijejo in prikažejo na manekenkah. V oddelku za gradiranje (v Lisci ga imenujejo Lectra – po imenu računalniške opreme za gradiranje) se kroji razmnožijo in gradirajo. V nabavni službi nato naročijo material z vsemi pomožnimi materiali. Kroji in material z vso dokumentacijo in delovnim nalogom so posredovani v proizvodnjo, kjer izdelke sešijejo. Končne izdelke nato kontrolirajo in skladiščijo in pošljejo v trgovine.

V nadaljevanju bomo na kratko predstavili aktivnosti razvoja novega izdelka, ki si sledijo po določenem vrstnem redu.

1. Priprava koncepta

Pred razvojnimi aktivnostmi se pregleda podatke prodaje o željenem asortimanu prodaje predvsem z vidika števila serij, cenovnih razredov, ciljnih skupin in vrst materialov. Pregleda se obstoječa ponudba in izdelava ocena, kaj v kolekciji manjka. Na osnovi obiska sejmov se izdelava vzorčni list s skicami in materiali in nato se nakaže detajle. Vse skupaj je osnova za izdelavo koncepta, ki mora imeti do določene mere že izdelano strategijo preskrbnega kanala. Prodaja nato poda potrebe po serijah, po cenovnih razredih in vrstah materialov.

Nato sledi pregled obstoječe ponudbe v kolekciji in pregled, če kaj manjka. Sledi pregled revij, obiski sejmov – izdelava vzorčnih listov, detajlov.

FAZA	NOSILEC	ROK
Kolekcija jesen - zima 20. 8.	Razvoj	Kolekcija pomlad - poletje, končana 20. 1.

2. Razvoj kolekcije, izdelava normativov, kalkulacije

V tej fazi se izberejo materiali, analizirajo tehnični parametri in izdelajo primerjave z obstoječimi materiali. Istočasno se zberejo vsi nabavni podatki o materialih (cene, minimalne količine, dobavni rok, posebnosti...). Izdelajo se skice in ob tem se vrši tekoče potrjevanje razvojnih aktivnosti, za kar so zadolženi vodje razvoja. Izdelajo se prvi vzorci, skupaj s pripadajočo dokumentacijo. Za izdelke se pridobi podatke kooperantov, o cenah, pogojih dobave... V tej fazi se pri dobavitelju gotovih izdelkov začnejo dogovori za šivanje prodajnih kolekcij.

FAZA	NOSILEC	ROK
Kolekcija jesen - zima 25. 10.	Razvoj	Končano in pripravljeno do osvojitve kolekcije

3. Osvojena kolekcija

Prodaji se predstavi izdelana kolekcija. Na skupnem sestanku potrdijo izbor kolekcij. V načelu so določeni vsi materiali, načini izdelave, asortimaji in ostali detajli. Potrjen razvoj aktivira aktivnosti izdelave prodajnih kolekcij in aktivnosti za pripravo nabavnih ali proizvodnih aktivnosti. Po tej aktivnosti so znani oziroma določeni preskrbni viri. V načelu so določeni parametri: minimalna količina, dobavni rok, proizvodne cene in ostale posebnosti (krojni deli...).

FAZA	NOSILEC	ROK
Kolekcija jesen - zima 25. 10.	Razvoj	Kolekcija pomlad - poletje, končana 4. 4.

4. Naročilo za prodajno kolekcijo in šivanje prodajnih kolekcij

Pošljejo vzorce želenih pomožnih materialov in tehničnih podatkov, da partnerju olajšajo iskanje alternative. Potrjevanje barvnih vzorcev za osnovni material, pomožne materiale potrjuje partner razen izjemoma (se ne more odločiti) – zbir odrezkov partnerjevih potrjenih pomožnih materialov pošljejo tudi Lisci. Istočasno naročajo material za gradiranje.

FAZA	NOSILEC	ROK
Kolekcija pomlad - poletje	Preskrba	Končana in v Lisci 4. 7.
Kolekcija jesen - zima	Preskrba	Končana in v Lisci 10. 1.

5. Izdelava normativov prešifriranja

V tej fazi se do potankosti pisno dogovorijo vsi tehnični parametri izdelka.

Določijo se:

- vgrajeni materiali,
- načini izdelave,
- tehnični parametri gotovih izdelkov (efektivne mere).

6. Gradiranje kolekcij

Gradiranje pomeni, da vzamejo najbolj osnovni kroj, ponavadi je to 75B, oblike in šablone za izdelek, katerega s pomočjo računalniškega programa LECTRA povečujejo in zmanjšujejo velikosti krojnih delov, v želeni nabor velikosti.

Zagotoviti je potrebno material za gradiranje, potrditev artikla na kreaciji in določiti smernice za gradiranje. Zapis o osvojeni kolekciji mora vsebovati smernice za dokončanje razvojnih aktivnosti. Nato sledi potrditev gradiranega artikla na konstrukciji in komercialno testiranje modela. Zagotoviti je potrebno tudi vodenje zapisov o testiranju.

7. Predaja (potrjevanje) krojev in opisov

Pripravi in pregleda se kompletna dokumentacija, ki jo mora razvoj potrditi. Na osnovi tega se izdelajo vzorci pri dobavitelju iz materialov, ki bodo vgrajeni v gotove izdelke.

FAZA	NOSILEC	ROK
Kolekcija pomlad - poletje	Razvoj	Aktivnost zaključena 15. 6.
Kolekcija jesen - zima	Razvoj	Aktivnost zaključena 15. 12.

8. Potrjevanje barvnih vzorcev

V fazi naročanja materiala je potrebno izvršiti potrjevanje tehničnih parametrov materiala, tako laboratorijskih vzorcev kot tudi proizvodnih vzorcev. Vse preglede in primerjave je potrebno izdelati na osnovi parametrov in predpisov, ki so uveljavljeni v Lisci. Potrjevanje barvnih vzorcev mora biti zaključeno tri tedne pred količinskim in kakovostnim prevzemom materiala.

9. Priprava parametrov preskrbe

Pod parametre preskrbe sodijo cene gotovih izdelkov, pogoji plačila, dobavni roki, roki vseh potrebnih aktivnosti za zagotovitev izpolnjevanja dobavnih rokov, minimalne količine. Parametri preskrbe morajo biti potrjeni z obeh strani in so formalizirani z uradnim naročilom. Osnova za vsako naročilo pa ostaja krovna pogodba, ki mora biti sklenjena med obema partnerjema. Pogodba mora ustrezati procesu nabave gotovih izdelkov, ne glede na to, kdo je partner. Vse parametre preskrbe je potrebno dokončno definirati do oddaje naročila partnerju. Za vse parametre preskrbe se s partnerji dogovori področje preskrbe v Lisci, razen cene gotovih izdelkov, ki so domena razvoja. Vsi parametri preskrbe morajo biti pripravljene s strani razvoja in preskrbe in pravočasno oddani upravi v potrditev. Pogoji poslovanja morajo biti usklajeni in potrjeni z obeh strani do oddaje naročila. Za vso komunikacijo med partnerjema na temo potrjevanja parametrov poslovanja je zadolženo področje preskrbe.

FAZA	NOSILEC	ROK
Kolekcija pomlad - poletje	Preskrba	Aktivnost zaključena 10. 7.
Kolekcija jesen - zima	Preskrba	Aktivnost zaključena 15. 12.

10. Rezerviranje kapacitet

Osvojena kolekcija je osnova za potrditev partnerju za nadaljnje sodelovanje na določenem artiklu. Potrditev osvojitve artikla v kolekcijo in rezervacijo kapacitet, na osnovi že prej pripravljenega terminskega plana in na osnovi prodajnih informacij, izpelje področje preskrbe.

FAZA	NOSILEC	ROK
Kolekcija pomlad - poletje	Preskrba	Aktivnost zaključena 4. 4.
Kolekcija jesen - zima	Preskrba	Aktivnost zaključena 25. 12.

11. Proizvajanje kolekcije

Proizvajanje pri partnerju pomeni, da na Kitajskem naredijo manjšo količino izdelkov za predstavitev ponudbe na trgu.

V kolikor se prodajna kolekcija proizvaja pri partnerju, je področje preskrbe dolžno nuditi uvajanje in kontrolo proizvodnje pri partnerju, saj je pomembnost prodajnih kolekcij prevelika. Iz izkušenj vemo, da je v času šivanja kolekcij za naslednjo sezono pri partnerju (5. 6. – 2. 7. za PP in 15. 12. – 10. 1. za JZ) v fazi proizvodnje vedno tudi redno naročilo, tako da se uvajanje in kontrola proizvodnje prodajnih kolekcij in šivanje tekočih kolekcij opravita istočasno.

S strani racionalizacije postopkov v podjetju Lisca je predaja šivanja prodajnih kolekcij partnerju razumna in nujna poteza, s strani pomembnosti kvalitete prodajne kolekcije in zaradi roka oddaje prodajne kolekcije pa je zelo pomembno, da kolekcij ne dajo šivati partnerju, s katerim že nimajo uspešno realiziranih vsaj dveh naročil in da je poskrbljeno, da so vsi dogovorjeni roki po terminskem planu realizirani.

FAZA	NOSILEC	ROK
Kolekcija pomlad - poletje	Preskrba	Aktivnost zaključena 5. 6. - 2. 7.
Kolekcija jesen - zima	Preskrba	Aktivnost zaključena 15. 12. - 10. 1.

12. Kakovostni prevzem kolekcij in predaja prodaji

Kakovosten prevzem kolekcije se opravi v oddelku kontrole in pakiranja pod nadzorom tehnologov. Če je možno, se lahko kontrola opravi že v proizvodnji partnerja, s čimer privarčujejo na času.

FAZA	NOSILEC	ROK
Kolekcija pomlad - poletje	Preskrba	Aktivnost zaključena 10. 7.
Kolekcija jesen - zima	Preskrba	Aktivnost zaključena 15. 1.

13. Proizvajanje velikostnih setov

Proizvajanje velikostnih setov pomeni proizvodnjo prodajne kolekcije v celotnem prodajnem naboru. Tu proizvedejo vse možne številke. Velikostne sete proizvede partner. Začetek mora biti takoj po predaji krojev in opisov, za izvedbo pa je na razpolago pet tednov.

14. Potrjevanje setov

Potrjevanje setov pomeni, da primerjajo, če se izdelek ujema s kroji.

S strani dobavitelja izdelani kontra - vzorci se pregledajo z vidikov:

- ustreznosti materiala,
- načina izdelave,
- nošenje,
- vzdrževanje.

Potrjevanje velikostnih setov pa izvaja področje za preskrbo v sodelovanju z razvojem. Tehnologi so dolžni oceniti ustreznost načina proizvodnje, izgled in mere teh artiklov. Vsi ugotovljeni podatki morajo biti predani področju za preskrbo, ki obvešča partnerja o ugotovitvah in o ustreznosti.

15. Naročilo proizvodnje

Na osnovi plana prodaje in dogovorjenih parametrov preskrbe se izdelava uradno naročilo, ki ga je področje za preskrbo dolžno oddati partnerju do dogovorjenega roka, podpisanega s strani direktorja. Originalno naročilo se oddaja s hitrim pošiljanjem in tudi po e-pošti. Partner je dolžan potrditi naročilo elektronsko ali po faxu v roku dveh dni, original pa podpisan vrniti najkasneje en teden po prejetju. Naročilo mora biti zaključeno 5,5 meseca pred prodajnim mesecem serije v primeru ladijskega transporta in 4,5 meseca pred prodajnim mesecem serije v primeru letalskega prevoza.

16. Krojenje

V kontrolo proizvodnih procesov mora biti vključen tudi proces krojenja.

17. Polizdelki

V kontrolo proizvodnih procesov mora biti vključeno tudi preverjanje kakovosti polizdelkov.

18. Šivanje

Uvajanje in kontrola vseh proizvodnih procesov je naloga Liscinega področja za preskrbo. Vsaka serija mora biti uvedena s strani Liscinih tehnologov pri stranki. Pri prvih naročilih predlagajo prisotnost tehnologov iz Lisce, po enem letu oziroma po nekaj realiziranih naročilih pa se naredi ocena dobavitelja in na osnovi te ocene določi potreba prisotnosti Liscinih tehnologov oziroma opcija najema agencije za uvajanje in kontrolo proizvodnje. Za uvajanje in kontrolo mora Liscina preskrba organizirati tri pare tehnologov, ki bodo usposobljeni in pripravljene vršiti uvajanje in kontrolo artiklov na proizvodnih obratih. V primeru proizvodnje na več proizvodnih obratih hkrati pa bo nujnost najema agencije za uvajanje in kontrolo proizvodnje nujna. Za potrditev kredibilnosti agencije je nujno potrebno dve pošiljki, ki bosta pod njihovim nadzorom, pregledali 100-odstotno tudi doma, nato pa na osnovi teh spoznanj vršiti na takšnih artiklih samo še vzorčno, 10-odstotno kontrolo. Vse proizvodne in obproizvodne aktivnosti morajo biti končane najkasneje dva meseca pred prodajnim mesecem serije v primeru ladijskega transporta in en mesec v primeru letalskega prevoza.

19. Transport

Logistika in preskrba morata najti najustreznejši način transporta za gotove izdelke in za krojene dele iz Kitajske do naših distributerjev in le to definirati do predaje originalnega naročila stranki.

V krovni pogodbi sta definirani skozi način plačila dve vrsti transporta; letalski in ladijski. Za vsako naročilo posebej je potrebno pred oddajanjem naročila definirati vrsto transporta, glede na terminski plan, ki je osnova za ceno in dobavni rok. Po izkušnji in po podatkih ladijski transport traja v povprečju 35 dni, medtem ko letalski sedem dni, cena ladijskega transporta pa je 4 - 5 krat nižja kot cena letalskega transporta.

20. Kakovostni in količinski prevzem izdelkov

V oddelku kontrole in pakiranja se bo izvajala 100-odstotna kontrola gotovih izdelkov, kupljenih v Kitajski. Po krovni pogodbi imajo 30 dni po prevzetju blaga časa za prijavo reklamacije. Oddelek je dolžan oddati vodji področja za preskrbo iz nakupa podatke o količinskem prevzemu in o kakovostnem prevzemu pošiljke. Oddelek kontrole in pakiranja gotovih izdelkov mora biti zelo fleksibilen, saj bo zaradi specifik transporta blago prihajalo naenkrat v velikih količinah, časa za kontrolo, popravilo in pakiranje pa bo maksimalno 14 dni. Vsi izdelki morajo biti pregledani, po potrebi popravljene, zapakirane in oddane na zalogo do zadnjega dneva v mesecu pred prodajnim

mesecem serije.

21. Načrtovanje prodaje

Prodaja se načrtuje na podlagi informacij z zaključevanja, to pomeni, da se trgovcem predstavijo kolekcije in da se sklepajo naročila. Zaključevanje se izpelje dvakrat letno in sicer od 15. do 25. avgusta za sezono PP in od 25. januarja do 5. februarja za slovenske kupce za sezono JZ in ponavadi teden dni kasneje za hrvaške kupce. Na podlagi naročil, ki prispejo do 15. septembra oziroma 15. februarja, se lahko oddajo realni načrti. Za trge bivše Jugoslavije se izvedejo zaključevanja 10. septembra in 10. februarja. Načrti se lahko na podlagi naročil oblikujejo 15. septembra in 15. februarja. Na področju novih trgov se odvijajo sejmi do 10. oktobra in 10. marca. Na podlagi le - teh se lahko oblikujejo realni načrti.

22. Prodajni načrt

Vsak tržni sklop oblikuje svoje načrte. Načrte zbere in obdela oddelek usklajevanja načrta prodaje ter jih preda preskrbi. Brez konkretnih povratnih informacij s trga prodaja ne more oblikovati realnih načrtov. Prodajo zanima tudi možnost spremembe načrtov tik pred proizvodnjo (plačilo ostankov materiala, kasnejši roki za dodane količine itd...). Tu gre predvsem za nove blagovne znamke, kjer je oblikovanje načrtov zaenkrat dosti težje kot pri blagovni znamki Lisca.

FAZA	NOSILEC	ROK
Kolekcija pomlad - poletje	Prodaja	Aktivnost zaključena 10. 7.
Kolekcija jesen - zima	Prodaja	Aktivnost zaključena 15. 12.
Februarske serije	Prodaja	Aktivnost zaključena 15. 1.

23. Prevzem v skladišče

Če pride do zamud, je potrebno, da prevzem v skladišče sledi vnaprej dogovorjenem vrstnem redu. Da se okrepi število delavcev v skladišču, da se prevzem opravi v čim hitrejšem času.

24. Izvajanje odprem kupcem

Če ni zamud pri izgotovitvi serije, lahko vsi nemoteno odpremljajo kupcem. V primeru pojavov zamud prihodov izdelkov se oblikujejo prioritete za odpremo.

25. Prodajanje

Dobavni roki za tradicionalne trge (Slovenija in bivša Jugoslavija) veljajo že vsaj pet let: do 5-ega v mesecu za tekoči mesec predvidene izdobe, z možnostjo nekaj dnevnega zamika, vendar najkasneje 20-ega v mesecu za tekoči mesec. Zaradi lažjega informiranja kupcev prodaja potrebuje boljšo preglednost in sledenje (predvidenim) delovnim nalogom (dobavni rok in količine).

5 ANALIZA PODJETJA

Tabela 5.1: SWOT - analiza prednosti in slabosti

PREDNOSTI (STRENGTHS)	SLABOSTI (WEAKNESSES)
<ul style="list-style-type: none"> ● ugoden imidž pri kupcih ● "know-how" (razvojni, tehnološki, proizvodni...) ● razvojna, tržna in proizvodna kompetenca ● odzivnost ● dober servis ● prilagodljivost naročnikom ● kakovost in modnost kolekcij ● širina kolekcije ● možnost kombinacij med artikli in skupinami ● možnost odpiranja lastnih trgovin in franšiz ● poznana slovenska blagovna znamka ● dobra pokritost prodajne mreže. 	<ul style="list-style-type: none"> ● nezadostno vlaganje v trge ● izdelki cenovno niso dostopni širšemu krogu potrošnikov/ širši populaciji ● količina dobavljenih izdelkov je pogosto manjša, kot je naročena ● osveževanje ponudbe z dodatnimi kolekcijami skozi celo leto je nezadovoljivo ● visoki stroški poslovanja in majhni donosi ● visoke cene glede na standard na trgu ● dolg rok izdobe ● prešibka prodajna mreža ● neobstoj prodajne mreže na nekaterih trgih ● premajhna ponudba večjih (velikostnih) števil izdelkov ● neznana blagovna znamka (na tujih trgih) ● ne dovolj dobro obvladovanje materialnih virov ● premalo usposobljeni in premalo kompetentni zaposleni (glede na potreben zasuk od proizvodnje k tržnem pristopu in glede na spremembe dejavnosti (inženiring prodaje) ● prešibka komunikacija med zaposlenimi pri tekočem reševanju akutnih problemov ● nezadovoljivo obvladovanje procesov v smislu matričnega (prečnega) obvladovanja glede na funkcijske procese ● informacijski sistem ne zagotavlja ustrezne podpore v interaktivnem smislu (analize, DIS)

5.1 Swot - analiza

Opredelitev glavnih slabosti

1. Podjetje premalo vlaga v trge, kar se odraža v šibki prodajni mreži. Eno od slabosti predstavlja tudi nepoznanost Liscine blagovne znamke, predvsem na tujih trgih.

2. Slabost je tudi, da izdelki niso cenovno dostopni širši populaciji. Izdelki imajo visoke cene glede na standard na trgu.

3. Problematično je tudi, da je količina dobavljenih izdelkov pogosto manjša od naročene, dolgo pa je tudi obdobje od naročila do izdobe.

4. Premalo je prisotno osveževanje ponudbe z dodatnimi kolekcijami skozi celo leto.

5. Stroški poslovanja so visoki, donosi pa so majhni.

6. Podjetje ponuja premalo velikostnih števil.

7. Materialne vire ne obvladujejo dovolj dobro.

8. Zaposleni so premalo usposobljeni in premalo kompetentni (glede na potreben zasuk od proizvodnje k tržnem pristopu in glede na spremembe dejavnosti (inženiring prodaje). Pri sprotnem reševanju akutnih problemov je med zaposlenimi tudi prešibka komunikacija.

9. Informacijski sistem ne zagotavlja ustrezne podpore v interaktivnem smislu (analize DIS).

10. Obvladovanje procesov v smislu matričnega (prečnega) obvladovanja glede na funkcijske procese je nezadovoljivo.

V nadaljevanju bomo na kratko predlagali izboljšave, ki se nanašajo na iste številke, kot so navedene v prejšnjem poglavju.

1. Na težave, povezane z premajhnim vlaganjem v trge, kar se odraža v šibki prodajni mreži in nepoznavanju blagovne znamke, bi lahko poskušali vplivati z razprševanjem sredstev na izbrane ključne, nosilne trge, na katerih koncentrirano vlagajo (Slovenija, Hrvaška, Nemčija in novi trg Rusija). V Sloveniji, na Hrvaškem in v Srbiji intenzivno vlagajo v lastne in franšizne prodajalne. Tudi v preteklih letih so veliko vlagali, a premalo glede na konkurenco, poleg tega so sredstva razprševali na preveč trgov.

2. Slabosti cenovne nedostopnosti izdelkov širši populaciji in visoke cene izdelkov glede na standard na trgu tudi ne odpravljajo, kajti nemogoče je pokrivati popoln asortiman tako po izbiri izdelkov kot po cenovnih razredih. Jasno pa je, da so se odločili za višji cenovni razred in kakovostnejše izdelke, kajti tu jim ceneni izdelki iz daljnega vzhoda niso konkurenčni.

3. Slabost ki se kaže v tem, da je količina dobavljenih izdelkov pogosto manjša od naročene, dolg pa je tudi rok izdobeve, poskušajo reševati z natančnejšim nadzorom terminskih načrtov in boljšim zagotavljanjem kakovosti.

4. Slabost, povezano s premalo prisotnim osveževanjem ponudbe z dodatnimi kolekcijami skozi celo leto, bi lahko odpravili s širitvijo kolekcije in ponudbe, a previdno, kajti široke kolekcije je težko terminsko obvladovati, zato je lahko narejene več škode kot koristi (z zamudami).

5. Težave, ki jih povzročajo visoki stroški poslovanja in majhni donosi, bi lahko reševali, na stroške plač (20 % v strukturi cen) in materiala (45 % v strukturi cen) pa težko vplivajo.

6. Slabost, ki se kaže v tem, da podjetje ponuja premalo velikostnih števil, poskušajo reševati s širitvijo asortiman z ekstremnimi velikostmi – 120 in košarici F in G.

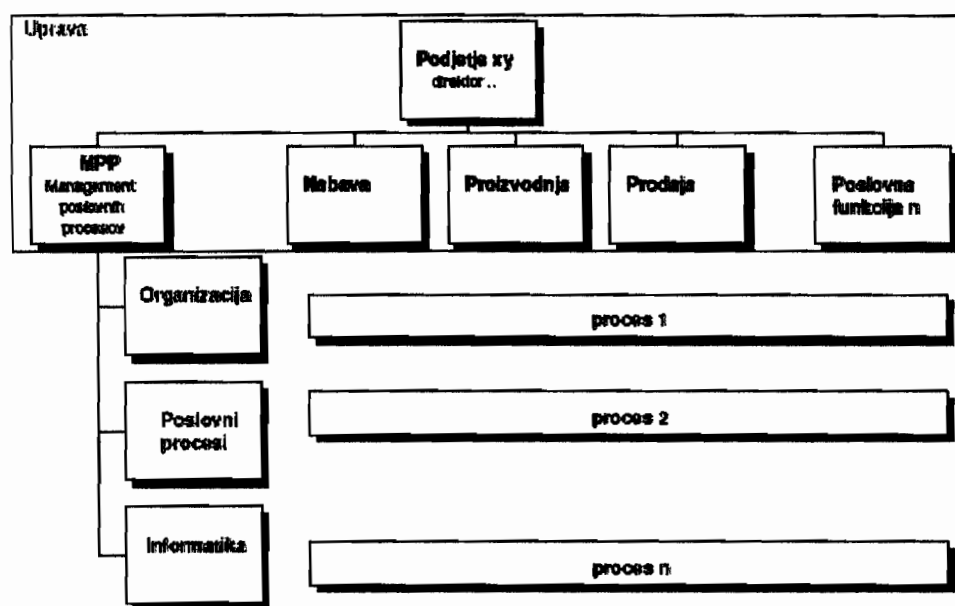
7. Težavo, povezano z neobvladovanjem materialnih virov, so rešili z nastavitvijo novega človeka - direktorja preskrbe izdelkov in materiala.

8. Na problematiko, povezano s premalo usposobljenimi in premalo kompetentnimi zaposlenimi (glede na potreben zasuk od proizvodnje k tržnem pristopu in glede na spremembe dejavnosti, inženiring prodaje), bi lahko poskušali vplivati z rednimi internimi sestanki, saj ti krepijo organizacijsko kulturo in pretok znanja v podjetju. Nekoliko opuščeno izobraževanje v podjetju v zadnjem letu intenzivno krepijo.

9. Težavo, povezano z informacijskim sistemom, saj le - ta ne zagotavlja ustrezne podpore v interaktivnem smislu (analiza DIS), so ravnokar rešili z izgradnjo direktorskega informacijskega sistema (DIS), ki omogoča hiter dostop ključnega osebja do ključnih podatkov.

10. Težavo, povezano z nezadovoljivim obvladovanjem procesov v smislu matričnega (prečnega) obvladovanja glede na funkcijske procese, so rešili z nastavitvijo človeka in vzpostavitev funkcije, ki izvaja MPP – management poslovnih procesov (sprotni nadzor izvajanja ključnih procesov, načrtno odkrivanje zapletov in zastojev, poročanje o ključnih problemih in predlaganje rešitev).

Slika 5.1: Prikaz matrične povezanosti med funkcijami in procesi

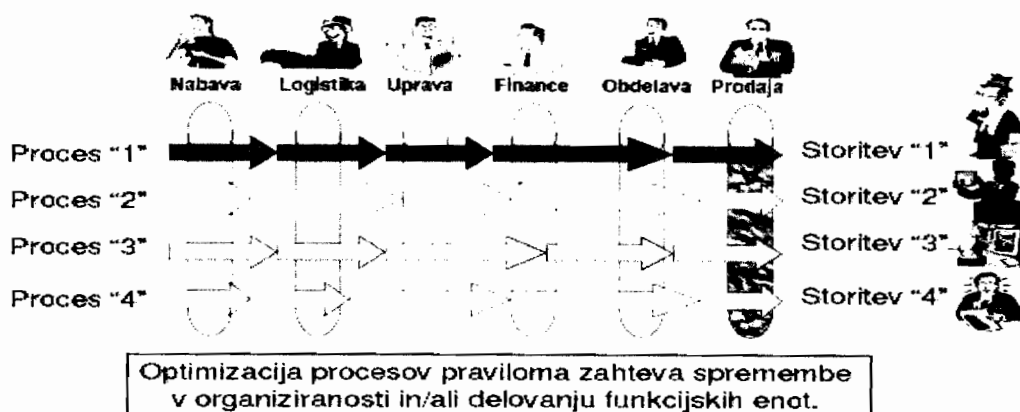


Vir: Interno gradivo Lisca

Danes se večina podjetij, tudi Lisca, preveč oklepa funkcijske oblike poslovanja. Funkcijska oblika poslovanja je, da nadziramo in vodimo delovanje podjetja skozi funkcije. Glede na to, da Lisca prodaja izdelke na odprtem trgu, je nujno preoblikovanje podjetja v procesno obliko. To pomeni, da je za uspešnost delovanja podjetja ključna pravočasna in uspešna izvedba procesov. Pri tem funkcije le sodelujejo. Ker se ta preoblikovanja ne odvijajo dovolj hitro, je nujna uvedba funkcije management

poslovnih procesov, ki smo jo omenili v točki 10 v prejšnjem poglavju. Ključna naloga te funkcije je nadziranje, izvajanje procesov in delovanje funkcij na presečiščih matrike.

Slika 5.2: Prikaz optimizacije procesov



Vir: Interno gradivo Lisca

Tabela 5.2: SWOT - analiza priložnosti in nevarnosti

PRILOŽNOSTI (OPPORTUNITIES)	NEVARNOSTI (THREATS)
<ul style="list-style-type: none"> ● sodelovanje podjetja na različnih stopnjah reprovgerige (dobavitelj - posrednik) ● okrepitev individualnih naročil ● veliki potenciali hrvaškega trga (relativno velik trg, bližina trga - ugodne cestne povezave, kandidatka za vstop v EU, najvišji BDP od EX-YU članic, tečaj kune vezan na euro (trden tečaj - pozitivne tečajne razlike), velik del potrošnje v gospodinjstvu za tekstil, poznavanje slovenskih proizvodov...) ● veliki potenciali srbskega trga (velikost trga, poznavanje slovenskih proizvodov, ni velike ponudbe takih in podobnih blagovnih znamk...) ● veliki potenciali bosenskega trga (poznavanje slovenskih proizvodov, relativna bližina trga, velikost trga, ni ponudbe konfekcije v takem kvalitetnem in cenovnem razredu) ● pomembni potenciali ruskega trga (zelo veliko tržišče, okrepitev stikov med državama) ● pomembni potenciali ruskega trga (tržišče, ki ni tako strogo opredeljeno glede BZ; dopuščajo vstop novih BZ, pogoj dober dizajn in kvaliteta) ● pomembni potenciali trgov novih članic EU (Bolgarija, Romunija) – poslovanje v EU brez carinskih omejitev ● lasten koncept prodaje ● možnost šivanja po meri 	<ul style="list-style-type: none"> ● rast stroškov dela na ravni RS ● prešibka podpora državnih institucij ● povečevanje moči dobaviteljev, kupcev in konkurentov ● padanje primerjalne produktivnosti na ravni RS (državna nadstavba) ● širitev pomembnih in nevarnih ponudnikov na slovenskem trgu ● mlajše generacije niso naklonjene uveljavljenim proizvodom - predvsem posegajo po tujih znamkah. ● nesprejemanje slovenskih izdelkov zaradi nerešenih sukcesijskih težav z državami EX-YU (zlata Hrvaška, Bosna) ● plačilna nedisciplina in neurejenost zavarovanja plačil na trgih EX-YU ● težave s poreklom blaga in carinami na trgih EX-YU ● negotove gospodarske razmere v Srbiji, Črni gori, na Kosovu, v BiH in Vojvodini ● šibka kupna moč v večini držav EX-YU ● oddaljenost, nepoznavanje trgov in visoki vstopni stroški na novih trgih (Rusija, Bolgarija, Romunija)

Opredelitev glavnih nevarnosti

1. V Sloveniji rastejo stroški dela, pada pa primerjalna produktivnost na ravni RS (državna nadstavba).

2. Podpora državnih institucij je prešibka.

3. Moč dobaviteljev, kupcev in konkurentov se povečuje. Konkurenčni in veliki ponudniki se širijo na slovenskem trgu.

4. Mlajše generacije niso naklonjene uveljavljenim proizvodom, v večji meri posegajo po tujih blagovnih znamkah.

5. Nesprejemanje slovenskih izdelkov zaradi nerešenih sukcesijskih težav z državami EX-YU (zlasti Hrvaška, Bosna).

6. Plačilna nedisciplina in neurejenost zavarovanja plačil na trgih EX-YU. Podjetje ima tudi težave s poreklom blaga in carinami na trgih EX-YU. Poleg tega so gospodarske razmere v Srbiji, Črni gori, na Kosovu, v BiH in Vojvodini negotove. Tudi kupna moč v večini držav EX-YU je šibka.

7. Oddaljenost, nepoznavanje trgov in visoki vstopni stroški na novih trgih.

V nadaljevanju bomo predstavili predloge izboljšav, s katerimi bi se lahko izognili nevarnostim, ki se nanašajo na iste številke, kot so navedene v prejšnjem poglavju.

1. Na težave, povezane z rastjo stroškov dela, bi lahko poskušali vplivati preko delovanja branžne zbornice in posrednih pritiskov na vlado.

2. Problem prešibke podpore državnih institucij bi lahko odpravila le večja vloga nove GZS.

3. Na težave, ki jih povzročajo moč dobaviteljev, kupci in konkurenti, ne morejo vplivati, razen, če bi se sami združevali. Odzovejo se lahko z boljšo ponudbo, nižjimi stroški in cenovno konkurenčnostjo.

4. Na nevarnost, povezano z nenaklonjenostjo uveljavljenih proizvodov, predvsem s strani mlajše generacije, že poskušajo reagirati. Uvajajo linije za mlade, športne linije itd.

5. Nesprejemanje slovenskih izdelkov zaradi nerešenih sukcesijskih težav z državami EX-YU predstavlja za podjetje nevarnost, ki jo lahko rešuje le vlada.

6. Težave, povezane s plačilno nedisciplino, neurejenostjo zavarovanja plačil na trgih EX-YU, negotovim gospodarskim položajem in s šibko kupno močjo, poskuša podjetje reševati z ustanavljanjem hčerinskih družb na teh trgih. Tako se najbolje zavaruje.

7. Na problematiko oddaljenosti, nepoznavanja trgov in visokih vstopnih stroškov na novih trgih lahko vplivajo tako, da se koncentrirajo le na en nov trg – Rusija.

5.2 Analiza časovnega načrtovanja razvoja

Usmeritve za dolgoročno načrtovanje razvoja izdelkov so določene v razvojnem načrtu Lisca RN 2003 - 2006, ki je predmet vsakoletne revizije, in deloma v ciljnih kakovosti, ki so vsebovani v politiki kakovosti, ki je sestavina poslovnika kakovosti.

Kratkoročne razvojne naloge se oblikujejo v skladu s tekočimi potrebami trga in se praviloma načrtujejo letno oziroma v časovni dimenziji posamezne kolekcije.

Kratkoročne razvojne naloge so določene v načrtu razvoja za vsak program posebej, torej:

- program perilo,
- program kopalk,
- program bluže.

5.2.1 Prikaz in analiza aktivnosti razvoja za sezono jesen/zima 2006

V tabeli 5.3 je prikazana osnova za sezono jesen/zima 2006 za Kitajsko, s časovnega vidika. Iz tabele lahko vidimo, da v podjetju Lisca načrtuje razvoj kolekcije za eno sezono 365 dni vnaprej. To pomeni, da začnejo z aktivnostmi razvoja že 1. 7. 2005, končali pa naj bi 1. 7. 2006. Ker se kolekcija nanaša na jesensko/zimsko sezono, morajo biti izdelki pravočasno v prodajalnah. Tu je podjetje vezano na mesece, do katerih mora izpeljati celoten postopek razvoja. V tabeli 5.3 je prikazano, kako naj bi potekal razvoj, da bi se pravočasno zaključil, vendar pa prihaja tudi do zamud. Zaradi mogočih zamud podjetje pri vsakem razvoju načrtuje še en dodatni mesec časa. V tabeli 5.3 vidimo, da so za lansko sezono porabili 443 dni, kar pomeni, da je prišlo do 79 - dnevne zamude pri aktivnostih. V nadaljevanju bomo s pomočjo raziskave identificirali glavne dejavnike, ki povzročajo zamude, in predlagali rešitev.

Razvoji in uvajanje novega izdelka v podjetju Lisca d.d.

Tabela 5.3: Prikaz osnove za sezono jesen/zima 2006 s časovnega vidika za Kitajsko

	planiran začetek	planiran koniec	dejanski začetek	dejanski koniec	dati na voljo planirano	dati na voljo doseženo	zmanj dnevi	NOSILCI
1	1.7.05	3.7.05	2.7.05	4.7.05	2	2	0	PRODAJA
2	4.7.05	4.8.05	5.7.05	6.8.05	31	32	-1	PRODAJA
3	5.8.05	20.9.05	7.8.05	30.9.05	46	54	-8	NABAVA
4	21.9.05	30.9.05	1.10.05	11.10.05	9	10	-1	RAZVOJ KREACIJA
5	1.10.05	20.10.05	12.10.05	31.10.05	19	19	0	RAZVOJ TEHNOLOGIJ/NABAVA
6	21.10.05	22.10.05	1.11.05	3.11.05	1	2	-1	PRODAJA/RAZVOJ PROGRAM BZ/PRESKRBA
7	23.10.05	24.10.05	4.11.05	6.11.05	1	2	-1	RAZVOJ
8	25.10.05	26.10.05	7.11.05	9.11.05	1	2	-1	RAZVOJ
9	27.10.05	28.10.05	10.11.05	11.11.05	1	1	0	PRODAJA
10	29.10.05	30.10.05	12.11.05	14.11.05	1	2	-1	RAZVOJ/NABAVA
11	31.10.05	1.11.05	15.11.05	17.11.05	1	2	-1	PRESKRBA
12	2.11.05	25.11.05	18.11.05	16.12.05	23	28	-5	RAZVOJ TEHNOLOGIJ
13	26.11.05	30.11.05	17.12.05	20.12.05	4	3	1	PRESKRBA
14	1.12.05	25.12.05	21.12.05	22.1.06	24	32	-8	RAZVOJ KONSTRUKCIJA
15	26.12.05	10.1.06	23.1.06	15.2.06	15	23	-8	NABAVA
16	11.1.06	12.1.06	16.2.06	18.2.06	1	2	-1	RAZVOJ
17	13.1.06	14.1.06	19.2.06	20.2.06	1	1	0	PRODAJA
18	15.1.06	17.1.06	21.2.06	24.2.06	2	3	-1	RAZVOJ PROGRAM BZ
19	18.1.06	19.1.06	25.2.06	26.2.06	1	1	0	PRODAJA
20	20.1.06	21.1.06	27.2.06	1.3.06	1	2	-1	DOBAVITELJ
21	22.1.06	30.1.06	2.3.06	15.3.06	8	13	-5	PRESKRBA KOOP. NAB. PROIZ
22	31.1.06	4.2.06	16.3.06	21.3.06	4	5	-1	PRESKRBA FINALNA KONTROLA
23	5.2.06	12.2.06	22.3.06	5.4.06	7	14	-7	RAZVOJ PROGRAM BZ
24	13.2.06	16.2.06	6.4.06	15.4.06	3	9	-6	RAZVOJ PROGRAM BZ/PRESKRBA/LOGISTIKA
25	17.2.06	10.3.06	16.4.06	14.5.06	21	28	-7	DOBAVITELJ
26	11.3.06	26.3.06	15.5.06	6.6.06	15	22	-7	PRESKRBA KOOP. NAB. PROIZ
27	27.3.06	1.4.06	7.6.06	12.6.06	5	5	0	SPEDITER
28	2.4.06	12.4.06	13.6.06	24.6.06	10	11	-1	RAZVOJ PROGRAM BZ
29	13.4.06	23.4.06	25.6.06	5.7.06	10	10	0	VHODNA KONTROLA
30	24.4.06	5.5.06	6.7.06	17.7.06	11	11	0	PRESKRBA KOOP. NAB. PROIZ
31	6.5.06	18.5.06	18.7.06	29.7.06	10	11	-1	PRESKRBA KOOP. NAB. PROIZ
32	17.5.06	16.5.06	30.7.06	31.7.06	1	1	0	SPEDITER
33	19.5.06	29.5.06	1.8.06	11.8.06	10	10	0	PRESKRBA KOOP. NAB. PROIZ
34	30.5.06	8.6.06	12.8.06	22.8.06	9	10	-1	PRESKRBA
35	9.6.06	25.6.06	23.8.06	13.9.06	16	21	-5	PRESKRBA FINALNA KONTROLA
36	26.6.06	27.6.06	14.9.06	15.9.06	1	1	0	LOGISTIKA
37	28.6.06	30.6.06	16.9.06	19.9.06	3	3	0	PRODAJA
38	1.7.06	1.7.06	20.9.06	20.9.06	0	0	0	PRODAJA
	365						-79	

Vir: Interno gradivo Lisca

Zamuda 79 dni ni problematična le zaradi obsega zamude, češ, pač zamujajo dva meseca, praviloma kupci sprejemajo izdelke le do 20-ega v mesecu. V našem primeru je prvi možen dan odpreme 20. 9. Kupec torej ne bo imel izdelkov na policah 15. 7., kot je bilo predvideno, pač pa šele 1. 10., torej 2,5 meseca kasneje. Tu gre za vprašanje, kako naj kupci zaupajo podjetju Lisca, če prihaja do zamud.

Poleg tega gre pogosto za sezonske kolekcije ali tematske kolekcije; trgovine morajo pričeti s prodajo jesenskih izdelkov najkasneje konec julija in ne šele v začetku oktobra.

Da ne govorimo o tematskih kolekcijah, za na primer valentinovo, božič, novo leto, kjer ne sme biti zamude niti en dan.

Tabela 5.4: Prikaz aktivnosti, ki povzročajo največ zamud

	AKTIVNOST	zamik dnevi	NOSILCI
3	NABAVA MATERIALA ZA VZORCE	-8	NABAVA
12	IZDELAVA NORMATIVOV PREŠIFRIRANJE	-5	RAZVOJ TEHNOLOGIJE
14	GRADIRANJE KOLEKCIJ	-8	RAZVOJ KONSTRUKCIJA
15	NABAVA MATERIALA ZA KOLEKCIJE IN GRADIRANJE	-8	NABAVA
21	PROIZVAJANJE KOLEKCIJ	-5	PRESKRBA KOOP, NAB, PROIZ
23	POTRJEVANJE LABORATORIJSKIH VZORCEV	-7	RAZVOJ PROGRAM BZ
24	POTRJEVANJE BARVNIH VZORCEV	-6	RAZVOJ PROGRAM BZ, PRESKRBA, LOGISTIKA
25	PROIZVAJANJE MATERIALA	-7	DOBAVITELJ
26	PROIZVAJANJE VELIKOSTNIH SETOV	-7	PRESKRBA KOOP, NAB, PROIZ
35	KVALITETNI IN KOLIČINSKI PREVZEM IZDELKOV	-5	PRESKRBA FINALNA KONTROLA

5.2.2 Prikaz ugotovitev za aktivnosti, ki povzročajo največjo zamudo

3	NABAVA MATERIALA ZA VZORCE	-8	NABAVA
---	----------------------------	----	--------

- pozna oddaja tehničnih podatkov, kontravzorcev – ker nabava nima pravočasnega izhodišča iz razvoja;
- premalo agresivno preverjanje pri dobavitelju;
- dobavitelj pošilja premajhne vzorce in brez popolnih tehničnih podatkov;
- urgiranje.

12	IZDELAVA NORMATIVOV PREŠIFRIRANJE	-5	RAZVOJ TEHNOLOGIJE
----	-----------------------------------	----	--------------------

- niso pravočasno znani vsi materiali;
- niso pravočasno znani vsi načini izdelave;
- niso pravočasno znani vsi tehnični parametri gotovih izdelkov (efektivne mere) in prevedeni v angleščino;
- slaba produktivnost tehnologov.

14	GRADIRANJE KOLEKCIJ	-8	RAZVOJ KONSTRUKCIJA
----	---------------------	----	---------------------

- nepravočasna zagotovitev materiala za gradiranje;
- odlašanje s potrditvijo artikla na kreaciji in z določitvijo smernic za gradiranje;

- odlašanje s potrditvijo gradiranega artikla na konstrukciji;
- premajhno število enakovredno usposobljenih konstruktorjev (konice);

15	NABAVA MATERIALA ZA KOLEKCIJE IN GRADIRANJE	-8	NABAVA
----	---	----	--------

- prepozna oddaja tehničnih podatkov, kontravzorcev – ker nabava nima pravočasnega izhodišča iz razvoja;
- premalo agresivno preverjanje pri dobavitelju.

21	PROIZVAJANJE KOLEKCIJ	-5	PRESKRBA KOOP, NAB, PROIZ
----	-----------------------	----	---------------------------

- problem rezervacije kapacitet pri dobavitelju na Kitajskem;
- kljub stalni prisotnosti osebja Lisce se partner ne drži dogovorov in rokov ter ne zagotavlja ustrezne kakovosti;
- kljub obljubam in trdnim zagotvilom se partner enostavno ne drži dogovorjenega, ker Lisca predstavlja zanj le 10- odstotkov kapacitet in je potrebnih 10 let sodelovanja, da si Lisca pridobi primeren status.

23	POTRJEVANJE LABORATORIJSKIH VZORCEV	-7	RAZVOJ PROGRAM BZ
24	POTRJEVANJE BARVNIH VZORCEV	-6	RAZVOJ PROGRAM BZ;PRESKRBA;LOGISTIKA

- dobavitelj ima velike težave z barvami; da mu uspe dobaviti blago vsaj približno ustrezne barvne nianse, potrebuje 3 - 4 poskuse (upoštevati pot vzorcev tja in nazaj, torej iz Kitajske ali Turčije).

25	PROIZVAJANJE MATERIALA	-7	DOBAVITELJ
----	------------------------	----	------------

- problem rezervacije kapacitet pri dobavitelju na Kitajskem;
- kljub stalni prisotnosti osebja Lisce se partner ne drži dogovorov in rokov ter ne zagotavlja ustrezne kakovosti;
- dobavitelj vgrajuje cenejše in slabše surovine v materiale;
- kljub obljubam in trdnim zagotvilom se partner enostavno ne drži dogovorjenega, ker Lisca predstavlja zanj le okrog 10-odstotkov kapacitet in je potrebnih 10 let sodelovanja, da si Lisca pridobi primeren status.

26	PROIZVAJANJE VELIKOSTNIH SETOV	-7	PRESKRBA KOOP, NAB, PROIZ
----	--------------------------------	----	---------------------------

- problem rezervacije kapacitet pri dobavitelju na Kitajskem;
- kljub stalni prisotnosti osebja Lisce se partner ne drži dogovorov in rokov ter ne zagotavlja ustrezne kakovosti;

Razvoj in uvajanje novega izdelka v podjetju Lisca d.d.

- kljub obljubam in trdnim zagotovitvam se partner enostavno ne drži dogovorjenega, ker Lisca predstavlja zanj le okrog 10-odstotkov kapacitet in je potrebnih 10 let sodelovanja, da si Lisca pridobi primeren status.

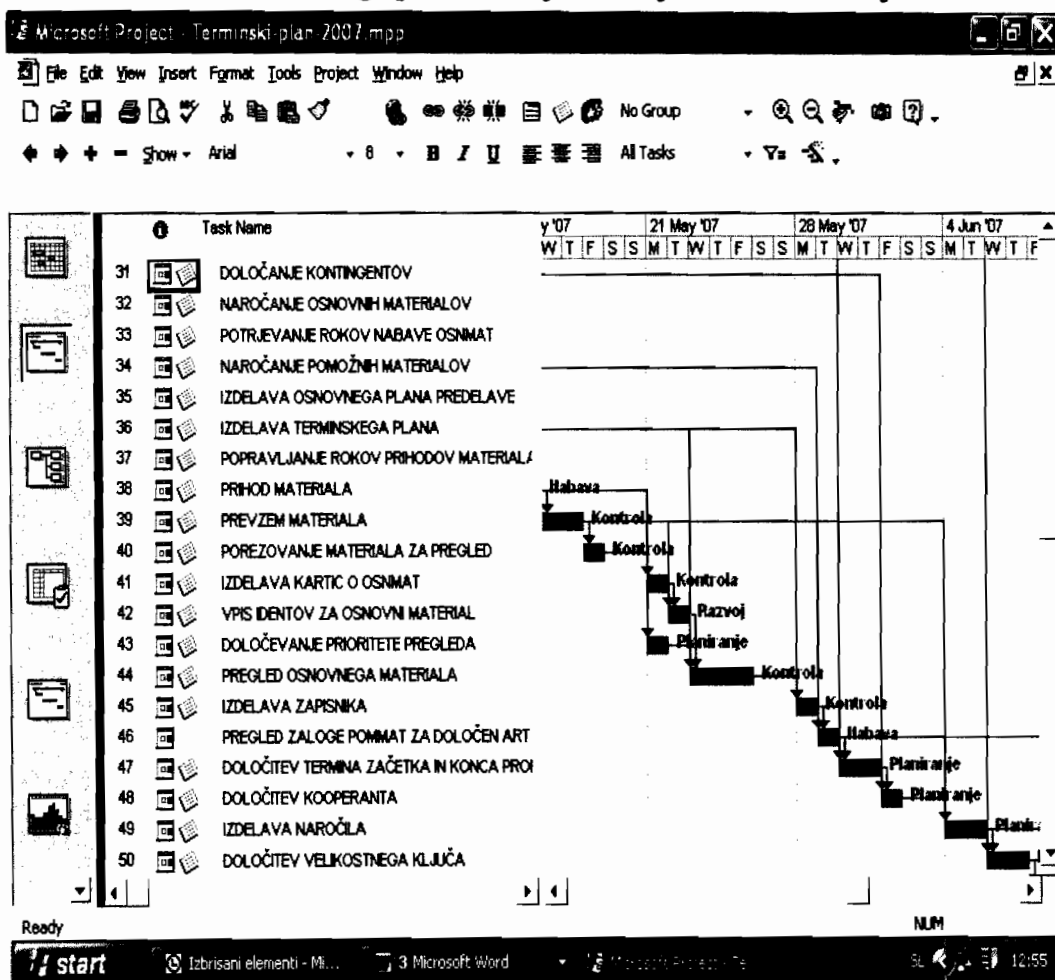
35	KVALITETNI IN KOLIČINSKI PREVZEM IZDELKOV	-5	PRESKRBA FINALNA KONTROLA
----	--	----	---------------------------

- večina izdelkov pride v kartonih, kar pomeni, da je treba opraviti tri faze:
 1. količinski prevzem
 2. kvalitetni pregled (izločanje, popravila...)
 3. pakiranje v škatlice
 - na voljo je cca. 30 zaposlenih, ki imajo vsak tretji mesec premalo dela, vmes pa bi jih moralo biti 50 (konice, kajti z eno letalsko pošiljko pride tudi 100.000 kosov izdelkov, ki jih je treba v kratkem času obdelati po zgornjih fazah).

5.2.3 Prikaz generalne rešitve

Podjetje vidi rešitev v prehodu obvladovanja terminskega plana iz parcialnega na celovitega. To pomeni, da je potrebno zadolžiti eno osebo, ki bo nadzirala celoten potek razvojnih aktivnosti, s pomočjo programa Microsoft Project, torej od začetka do konca razvoja. Sedaj namreč posamezne funkcije (nabava, razvoj, preskrba, tehnologi...) skrbijo le za svoj del. Prehod obvladovanja terminskega plana iz ročnega (Excel) na obvladovanje v orodju Microsoft Project – spodaj shematski prikaz.

Slika 5.3: Prikaz terminskega plana razvoja v orodju Microsoft Projecta



Vir: Interno gradivo Lisca

5.3 Širina kolekcije

Tabela 5.5 prikazuje kolekcijo za sezono jesen - zima 2006 za serijo Lisca. Predstavljeni so modeli fashion, kar pomeni, da gre za nove modne serije, in modeli season repeat (SR), kar pomeni, da bodo vključili še lanske modele; tiste modele, ki so se dobro prodajali.

Tabela 5.5 Pregled kolekcije za sezono JZ2006 za serijo Lisca, barve, artikli, variante.

SEZONA	SERIJE LISCA	LISCA			
		ŠTEVILKA	ŠTEVILKA	BARVE	ARTIKLI
		SERIJ	ARTIKLOV		VARIANTE
JZ 2006					
FASHION	A : Alice, Astrid, Anabela, Alina, Anastasija, Anja	6	42	12	775
od tega SR	Astrid, Alina, Anja				

Vir: Interno gradivo Lisca

V podjetju širijo kolekcije in ponudbo, a previdno, kajti široke kolekcije je težko obvladovati terminsko, zato lahko naredijo več škode kot koristi (z zamudami). Liscino ponudbo sicer sestavljajo: dve kolekciji bluz, ena kolekcija kopalk ter osem serij perila v dveh kolekcijah in dveh blagovnih znamkah.

5.4 Stroški razvoja

V tabeli so predstavljeni ključni stroški razvoja kolekcije JZ 2006. Iz tabele je razvidno, da so ti stroški glede na načrtovane doseženi z indeksom 97, kar pa še zdaleč ne pomeni, da je to ugoden rezultat. Zelo pomembno je namreč primerjati stroške razvoja posamezne kolekcije z neto učinki prodaje. Treba je namreč računati na to, da prav vsi izdelki iz kolekcije ne bodo prodani, da ne bodo realizirana vsa plačila ali da bo treba izdelke prodajati s popusti. Pri pregledu primerjav stroškov razvoja v obdobju 1998 do leta 2002 ugotovimo, da stroški razvoja rastejo hitreje, kot rastejo neto učinki prodaje. Žal ni na voljo enakovrstnih podatkov po letu 2002, zato te ocene ni mogoče narediti.

Tabela 5.6 Prikaz največjih stroškov podjetja

Konto	Naziv konta	Skupaj SIT	Skupaj EUR	Letni načrt SIT	Letni načrt EUR
407000	Material za upeljevanje nove proizvodnje	3.133.498,30	13075,86	3.500.000,00	14605,24
411311	Stroški carine perila Lisca	71.953,10	300,25	0	0
411411	Prevozni stroški	2.686.084,00	11208,83	400.000,00	1669,17
414200	Potni stroški	1.590.397,00	6636,61	1.500.000,00	6259,39
416011	Stroški svetovanja	963.725,00	4021,55	6.000.000,00	25037,56
417111	Variabilni stroški	183.717,40	766,64	0	0
418000	Izplačila o pogodbah o delu	708.235,10	2955,41	0	0
04	Skupaj bruto plače	21.459.223,00	89547,75	20.178.680,00	84204,14
	SKUPAJ STROŠKI	30.796.832,90	128512,9	31.578.680,00	131775,5

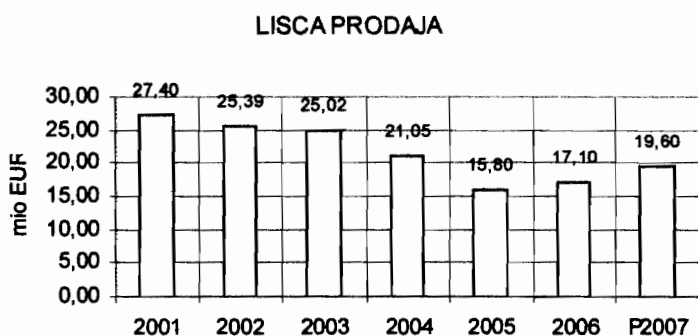
Vir: oz. izpisa: SK4994

Za uspešnost prodaje je zelo pomemben razvoj izdelkov. Delež stroškov razvoja v prihodkih iz prodaje se v Lisci giblje med pet in šest odstotkov. Gledano z indeksom rasti rastejo stroški razvoja hitreje od čistih prihodkov iz prodaje, kar utegne biti zelo problematično. Vedno več je namreč treba vlagati v razvoj, hkrati pa morajo zniževati stroške. Vsaj polovico stroškov v stroškovni strukturi (material, plače) je limitiranih, ostane jim le, da poenostavljajo izdelavo izdelkov in vgrajujejo cenejše materiale.

5.5 Povzetek

Brez dvoma je glede na razmere, ki vladajo v tekstilni in modni industriji in ki sem jih opisala v uvodu te naloge, Lisca izjemno uspešno podjetje. V obdobju zadnjih desetih let so propadla mnoga podjetja iz te dejavnosti in število zaposlenih se je več kot razpolovilo. Poleg Lisce kljubujejo razmeram le še Labod Novo mesto, Elkroj Mozirje, Mura Murska sobota in morda še katero drugo podjetje.

Slika 5.4: Prikaz prodaje v Lisci



Vir: Interno gradivo Lisca

Zgornje ugotovitve povsem potrjujejo podatki iz slike 5.4, iz katerih je razvidno, da je Lisca po dolgih letih strmega upadanja obsega prodaje uspela na prelomu 2005 - 2006 ta negativni trend zaustaviti in pričela dosegati rast prodaje.

Takšni prodajni rezultati so doseženi ob obilici zunanjih in notranjih težav, slabosti in nevarnosti, kar je ugodna okoliščina, saj to pomeni, da je še nekaj rezerv, ki jih je mogoče z razrešitvijo teh težav izkoristiti. Kako se odpravljanja teh slabosti lotiti, sem že nakazala v poglavju 5.1.

Ko gre za kontekst te naloge, to je razvoj izdelkov, vidim tri ključne slabosti v delovanju funkcije razvoja izdelkov:

1. Prešibki vhodni podatki za razvoj:

- Benchmarking

Benchmarking je v teoriji odlično orodje za spremljanje konkurence, a žal je do ustreznih podatkov zelo težko priti. V primeru Lisce je recimo težko priti do podatkov o razvoju v največjem svetovnem proizvajalcu, Triumph iz Nemčije, s čimer bi z dobrim posnemanjem sledili temu vrhunskemu ponudniku. Še težje ali nemogoče pa se je dokopati do podatkov, kaj denimo ta proizvajalec pripravlja za naslednjo sezono. To bi bilo bistvo benchmarkinga, a žal to ostaja teorija.

- Ugotavljanje mnenja potrošnikov

Mnenja končnih potrošnikov so zelo dobra podlaga za usmeritev razvojnih aktivnosti. A tudi iz tega vira ni lahko pridobiti verodostojne podatke: Zaradi visokih stroškov anketiranja je to mogoče izvajati v zelo omejenem obsegu. V veliki večini primerov so rezultati preveč enakomerno porazdeljeni, kar pomeni, da povedo le splošno stanje, ekstremov, ki jih pravzaprav iščejo kot povratno informacijo v razvoj in prodajo, pa ni mogoče zajeti. Prava ciljna skupina za ugotavljanje mnenja potrošnikov so tako po mojem mnenju poslovodje, franšizerji oziroma tisti, ki se neposredno srečujejo s potrošniki na prodajnih mestih.

2. Obvladovanje terminskega plana.

Kot sem nakazala v poglavju 5.2.3., podjetje vidi rešitev v prehodu obvladovanja terminskega plana iz parcialnega na celovitega, in sicer v zato primernem orodju, MS Project. Le na ta način je mogoče vplivati na izboljšanje obvladovanje terminskega plana.

Vzpostavljanja takšnega načina se je po mojem mnenju treba lotiti v dveh korakih:

- Najprej zadolžiti dovolj strokovno usposobljeno osebo, ki bo vzpostavila sistem;

Razvoj in uvajanje novega izdelka v podjetju Lisca d.d.

- Povezati vse terminske plane v eno celoto (v vseh treh programih Lisce je namreč od 10 do 12 kolekcij, ki imajo vsaka svoj terminski plan);
- Naučiti in uvesti v delo obvladovanja vsaj eno osebo v razvoju iz posameznega programa (perilo, kopalke, bluže).

3. Obvladovanje stroškov razvoja.

Glede na splošno znane ugotovitve, ki gotovo držijo, namreč, da je potrebno vedno več vlagati v razvoj, je nujno pozorneje spremljati stroške razvoja v primerjavi z izkupički iz prodaje. Če rast teh stroškov prične prehitovati rast prodaje, to pomeni, da bodo stroški razvoja v stroškovni strukturi začeli presegati obseg predviden obseg pokritja oziroma rezerve v prodajnih cenah.

Slika 5.5: Prikaz projekcije gibanja ključnih kazalnikov



Vir: Interno gradivo Lisca

Na sliki 5.5 je le shematsko prikazano, kaj je mogoče pričakovati, če stroški razvoja hitreje naraščajo kot bruto izkupiček prodaje, kar je povsem realno. Na trgu je namreč zelo težko uveljaviti višje prodajne cene, zaradi konkurence pa tudi ni mogoče računati na kakšno bistveno povečanje prodajnih količin.

Rezerve so torej predvsem v tehnoloških posodobitvah postopkov izdelave, v skrbnejšem izboru materialov za razvoj in v pritisku na cene dobaviteljev materiala.

6 SKLEP

V svetu in doma so se zgodile velikanske spremembe, v katerih bodo preživeli le tisti, ki imajo jasne cilje in natančno izdelano strategijo razvoja. Niso dovolj samo denar in načrti, v podjetju je treba imeti prave ljudi, ki imajo voljo in vero, da lahko premagajo vse probleme in uresničijo cilje.

Pri analizi procesa razvijanja in uvajanja novega izdelka na trg smo ugotovili, da se je ta proces v primerjavi s preteklimi leti bistveno izboljšal. Proces postaja vse bolj sistematično urejen, vse aktivnosti načrtujejo vnaprej in kasneje zasledujejo njihovo realizacijo. V funkciji razvoja imajo vse aktivnosti, odgovornosti in časovne roke definirane in dokumentacijsko urejene v organizacijskem postopku. Vendar pa predstavlja največjo težavo, ki kroji proces razvoja nove kolekcije, predstavlja časovna omejitve oziroma pomanjkanje časa od trenutka, ko kupec posreduje svoje želje, pa do dobave prvih naročenih količin. Kot posledica časovne bitke lahko nastanejo visoki dodatni stroški, nižja produktivnost, nezadovoljstvo zaposlenih in nenazadnje tudi nezadovoljstvo končnega potrošnika. Tu se pojavi tudi vprašanje, kako naj kupci zaupajo podjetju Lisca, če izdelki ne pridejo pravočasno do njih. Za primer, ki smo ga analizirali, smo vzeli osnovo za lansko sezono. V našem primeru je nastalo 79 dni zamude, torej skoraj tri mesece zamude. Tako je naš prvi možen dan odpreme 20. 9. Kupec torej ne bo imel izdelkov na policah 15. 7. kot je bilo predvideno, pač pa šele 1. 10. Praviloma pa kupci sprejemajo izdelke le do 20-ega v mesecu, torej 2,5 meseca kasneje. Tu nastane problem, ker gre pogosto za sezonske kolekcije ali tematske kolekcije. Podjetje mora pravočasno zagotoviti izdelke za svoje kupce, zato je tu čas zelo pomemben dejavnik. Za sezonske kolekcije velja, da trgovine pričnejo s prodajo jesenskih izdelkov najkasneje konec julija in ne šele v začetku oktobra. Pri tematskih kolekcijah (to so kolekcije, ki se proizvajajo za valentinovo, božič, novo leto...) pa ne sme biti zamude niti en dan. S pomočjo raziskave smo ugotovili, katere aktivnosti pri razvoju novega izdelka povzročajo največ zamud, in jih tudi analizirali. S pomočjo mentorja v podjetju smo prišli do generalne rešitve – načrtovanje razvoja s pomočjo ustreznih programskih orodij, npr. Microsoft Project. Potrebno je zadolžiti osebo, ki bo s pomočjo tega programa spremljala razvojne aktivnosti od začetka do konca razvoja in tako sproti opozarjala na morebitne zamude in jih poskušala odpraviti.

Ocenjujem, da bi predlagane izboljšave prispevale k uspešnem poslovanju Lisce, in menim, da se za Liscino prihodnost ni treba bati, ker znajo in delajo dobro. To potrjujejo zadovoljni kupci, končni potrošniki in tudi številna priznanja, ki jih je podjetje dobilo v vseh letih svojega obstoja in delovanja.

Ugotovili smo, da vsaka funkcija v podjetju spremlja le svoj del aktivnosti, zato celoten proces ne poteka po terminskem planu.

LITERATURA

- Beričič, Milan. 2001. *Upravljanje celovite kakovosti poslovanja*. Sevnica: Lisca.
- Devetak, Gabrijel. 1980. *Tehnične inovacije*. Ljubljana: Delavska enotnost.
- Devetak, Gabrijel. 1999. *Temelji trženja in trženjska zasnova podjetja*. Koper: Visoka šola za management.
- Dolinšek, Slavko. 2004. *Management tehnologij*. Koper: Fakulteta za management.
- Fatur, Peter. 2005. *Management proizvodnje*. Koper: Fakulteta za management.
- Kotler, Philip. 2004. *Management trženja*. Ljubljana: GV založba.
- Likar, Borut. 2001. *Inoviranje*. Koper: Visoka šola za management.
- Marolt, Janez. 1994. *Management in tehnologija zagotavljanja kvalitete*. Kranj: Moderna organizacija.
- Rebernik, Miroslav. 1997. *Podjetništvo in management malih podjetji*. Maribor: Ekonomsko poslovna fakulteta/ Fakulteta za strojništvo.
- Snoj, Boris in Završnik, Bruno. 1997. *Management izdelkov in storitev*. Maribor: Ekonomsko – poslovna fakulteta.
- Tavčar, Mitja. 1997. *Strategija trženja*. Koper: Visoka šola za management.
- Tavčar, Mitja. 2000. *Strateške razsežnosti managementa*. Koper: Visoka šola za management.

VIRI

Interno gradivo Lisca

Izpis iz računovodske knjige podjetja Lisca: SK 4994

ZAHVALA

Za pomoč in strokovne nasvete pri izdelavi diplomskega dela se najprej zahvaljujem gospodu Milanu Beričiču, vodji systemskega razvoja v podjetju LISCA modna oblačila d.d. Sevnica, ki mi je omogočil dostop do želenih podatkov in mi vedno s prijaznostjo pojasnjeval zadeve, ki so mi bile nejasne. Kljub obilici dela si je vedno vzel čas zame. Hvala, da ste mi omogočili, da sem skozi diplomsko delo bolj spoznala podjetje Lisca.

Prav tako izrekam zahvalo mentorju pred. mag. Petru Faturju, za hiter pregled diplome in koristne napotke.

Za razumevanje in pozitivne misli se lepo zahvaljujem svoji družini. Hvala, ker ste mi vso študijsko pot stali ob strani in me spodbujali.

Zahvaljujem se vsem, ki ste kakorkoli sodelovali pri nastanku te diplomske naloge, pa vas nisem posebej imenovala. Hvala vsem.