

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
UNIVERSITÀ DEL LITORALE
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER
FACOLTÀ DI MANAGEMENT DI CAPODISTRIA

Datum: 22 -01- 2007

Sektor	Številka	Priloge	Vredn.
REF.	461	1	

DIPLOMSKA NALOGA
RAZVOJ IN UVAJANJE NOVEGA IGRALNIŠKEGA
IZDELKA

BOJAN MAKUC

MENTOR
mag. DANIJEL BRATINA

KOPER, 2006

100

POVZETEK

Diplomska naloga obravnava proces razvoja in uvajanja novega igralniškega izdelka v podjetju ICIT, d. o. o. Glede na vse krajšo življenjsko dobo izdelkov so podjetja primorana, da razvijajo in na trg uvajajo nove izdelke, ker pa so stroški razvijanja in uvajanja novega izdelka zelo visoki in ker podjetje z njim prevzema veliko tveganje, je zelo pomembno, da je ta v podjetju sistematično urejen. S pomočjo izvedenih intervjujev odgovornih oseb iz razvoja, trženja in proizvodnje ter proučenih internih strokovnih študij, bo prikazana analiza razvijanja in uvajanja novega igralniškega izdelka v podjetju ICIT, d. o. o.

Ključne besede: igralniški izdelek, elektronska ruleta, razvoj, uvajanje, porabniki

ABSTRACT

This diploma paper treats the process of developing and introducing of the new gaming product in the company ICIT, d.o.o.

Companies are forced to develop and introduce new products on the market because of the short life period of the products, but they have to take big risk, as costs of developing and introducing of the new product are very high. That's why it is very important that company risk is systematically settled.

The analysis of the developing and introducing of the new gaming product in the company ICIT, d.o.o. will be done with interviews of responsible from Research and Development, Marketing and Production and with investigated interior professional researches.

Key words: gaming product, electronic roulette, development, introducing, consumers

UDK 339.138(043.2)



VSEBINA

1	Uvod.....	1
1.1	Smoter in cilji diplomske naloge.....	1
1.2	Teoretična izhodišča.....	1
1.3	Predvidene metode obravnavanja.....	2
1.4	Omejitve.....	2
2	Razvoj in uvajanje novega izdelka.....	3
2.1	Pojmovanje novega izdelka.....	3
2.2	Spodbude in razlogi za razvoj novega izdelka.....	4
2.3	Ciklus razvoja novega izdelka.....	7
2.3.1	Iskanje idej.....	10
2.3.2	Ocenjevanje idej.....	11
2.3.3	Oblikovanje in testiranje koncepta izdelka.....	12
2.3.4	Razvoj tržne strategije.....	12
2.3.5	Poslovna analiza.....	13
2.3.6	Razvoj izdelka.....	16
2.3.7	Testiranje na trgu.....	17
2.3.8	Dokončna uvedba izdelka na trg.....	19
2.4	Življenjski cikel izdelka.....	21
3	Predstavitev podjetja in igralniškega trga.....	23
3.1	Predstavitev podjetja ICIT, d. o. o.....	23
3.2	Prodajni program podjetja ICIT, d. o. o.....	23
3.3	Predstavitev igralniške panoge in trga.....	25
4	Analiza procesa razvoja in uvajanja nove elektronske rulete v podjetju ICIT, d. o. o.....	27
4.1	Narava analizirane problematike.....	27
4.2	Metodologija.....	27
4.3	Cilj raziskave.....	28
4.4	Opredelitev ciljne populacije, izbira vzorca in časovni okvir raziskave.....	28
4.5	Možnosti za nastanek podjetja ICIT, d.o.o. in njegove razvojne dejavnosti ...	31
4.6	Strategija podjetja ICIT, d. o. o. do novih izdelkov.....	32
4.7	Opredelitev novega igralniškega izdelka - nova elektronska ruleta.....	33
4.8	Spodbude za razvoj nove elektronske rulete.....	34

4.9	Razvoj in uvajanje nove elektronske rulete	34
4.9.1	Ustvarjanje idej o novi elektronski ruleti in izbira med njimi oziroma faza strateškega snovanja	35
4.9.2	Določitev industrijskega in tehničnega designa ter razvoj in preizkušanje koncepta nove elektronske rulete	38
4.9.3	Poslovna analiza nove elektronske rulete.....	39
4.9.4	Razvoj, konstrukcija in preizkušanje nove elektronske rulete	40
4.9.5	Začetek redne proizvodnje nove elektronske rulete in vstop na trg	43
5	Sklep.....	45
	Literatura in viri	47
	Priloge.....	49

SLIKE

Slika 2.1	Proces inovacije – razvoja novega izdelka.....	9
Slika 4.1	Ciklus razvoja nove elektronske rulete v podjetju ICIT, d. o. o.....	35
Slika 4.2	Viri idej za novo elektronsko ruleto v podjetju ICIT, d. o. o.....	36
Slika 4.3	Stopnje razvoja nove elektronske rulete	41



1 UVOD

1.1 Smoter in cilji diplomske naloge

V diplomski nalogi sem raziskoval, kako dejavniki procesa razvoja in uvajanja novega izdelka vplivajo na prodajno uspešnost le-tega. Proučeval sem vse trženjske aktivnosti v podjetju, ki se pojavljajo v procesu ugotavljanja in zadovoljevanja porabnikovih potreb.

Cilji diplomskega naloge:

- predstaviti teoretično podlago procesa razvoja in uvajanja novega izdelka,
- analizirati proces razvoja in uvajanja nove elektronske rulete v podjetju ICIT, d. o. o.

1.2 Teoretična izhodišča

Strokovna literatura navaja, da je izdelek v središču pozornosti ne samo v trženjskem spletu, ampak tudi pri trženju na sploh. Uspešnost podjetja temelji na trženjskem pristopu, kar pomeni, da izhajamo iz trga oziroma potreb porabnikov in se nato pojavimo na trgu s končnimi izdelki s ciljem zadovoljiti tržne potrebe in na ta način ustvariti dobiček (Devetak 1999, 53).

Hiter gospodarski in tehnološki razvoj je v poslovnem okolju ustvaril pogoje, kjer se podjetja že dolgo več ne sprašujejo, kako proizvajati, temveč kaj proizvajati oziroma kateri so tisti izdelki, ki bodo zadovoljili porabnikove potrebe, hkrati pa podjetju prinašali željen dobiček. Spremembe v okolju vplivajo tudi na spreminjanje potreb porabnikov, to pa posledično povzroča krajšanje življenjskega ciklusa izdelka. Zaradi tega so podjetja primorana, da na trg vedno pogosteje uvajajo nove oziroma vsaj izpopolnjene izdelke.

“Kaj pravzaprav razumemo pod pojmom novi izdelki? Za nas so to izvirni izdelki, izboljšani izdelki, spremenjeni izdelki in nove blagovne znamke, če so plod lastnega razvoja in raziskovalnega dela in če jih zaznavajo, kot nove izdelke tudi kupci” (Kotler 1998, 316).

Devetak meni, da podjetja z uvajanjem novih izdelkov pričakujejo večji dobiček, ker morajo novi izdelki biti praviloma lepši, boljši, zanesljivejši in cenejši (Devetak 1999, 60). Posebno skrb zato posvečajo nenehnemu razvoju in uvajanju novih izdelkov, sicer niso sposobna dosegati zastavljenih ciljev. Če temu področju namenijo premalo pozornosti ali pa ga celo zanemarijo, stagnirajo in v končni fazi propadejo.

Zavedati se je treba, da vsi novo razviti izdelki ne postanejo tudi uspešni. Še več, raziskave kažejo celo, da je verjetnost uspešnosti zamisli za nove izdelke majhna. Ker tveganje pri vlaganjih v nove izdelke stalno narašča, hkrati pa so stroški razvijanja in uvajanja novih izdelkov zelo visoki, je za vsako uspešno podjetje pomembno, da poskuša tveganje čim bolj zmanjšati. Veliko vlogo pri tem ima ustrezen pristop, ki ga podjetje izbere za razvoj in uvajanje novih izdelkov.

Kako naj torej podjetja razvijajo in uvajajo nove izdelke, da bodo čim bolj zmanjšala tveganje? Problem je dejansko kompleksnejši, kajti vprašanje, ki si ga uspešna podjetja nenehno zastavljajo je, kako pravočasno in s čim manjšimi stroški razviti ter ponuditi trgu nov izdelek, da bi z njim porabnik zadovoljil svoje potrebe, podjetje pa ustvarilo ustrezen dobiček.

1.3 Predvidene metode obravnavanja

Z metodo zbiranja sekundarnih virov je v prvem delu diplomskega dela prikazana teoretična podlaga ciklusa razvoja in uvajanja novega izdelka. Sledi predstavitev podjetja ICIT, d. o. o. ter predstavitev igralniškega trga, kar bodo omogočili podatki, pridobljeni na terenu, in dokumentacija obravnavane organizacije.

Da bi lahko teoretična izhodišča ciklusa razvoja in uvajanja novega izdelka preverili v praksi, je bila v drugem delu opravljena kvalitativna analiza s pomočjo individualnih intervjujev z odgovornim osebjem v obravnavanem podjetju, poglobljeno pa so bile obravnavane tudi vse najvažnejše interne strokovne študije, ki zadevajo obravnavano tematiko.

1.4 Omejitve

Omejitve obravnavanja diplomske naloge:

- diplomska naloga je omejena na en izdelek, to je elektronska ruleta,
- obstaja možnost omejenega dostopa do nekaterih podatkov obravnavanega podjetja.

2 RAZVOJ IN UVAJANJE NOVEGA IZDELKA

2.1 Poimovanje novega izdelka

Strokovna literatura navaja različna pojmovanja novega izdelka. Tako Hrastelj pojmuje izdelek kot skupek fizičnih, storitvenih in simbolnih prvin, od katerih pričakujejo porabniki določene koristi (Hrastelj 1995, 73).

Devetak opredeljuje izdelek kot rezultat celovitega trženjskega napora podjetja, da ustreže potrebam in zahtevam kupcev oziroma potrošnikov. Koriščenje izdelkov predstavlja zadovoljevanje družbenih potreb in hkrati ustvarjanje dobička za podjetje. Izdelek je vse, kar lahko ponudimo na trgu in kar vzbudi pozornost, povpraševanje, nabavo in koriščenje (Devetak 1999, 53).

S pomočjo izsledkov agencije Booz, Allen & Hamilton navaja Kotler podrobnejšo opredelitev šestih kategorij novih izdelkov glede na to, koliko so le-ti novi z vidika podjetja in trga (Kotler 1998, 316):

- *Novi izdelki v svetovnem merilu*: novi izdelki, ki ustvarijo popolnoma nov trg.
- *Nova skupina izdelkov*: skupina novih izdelkov, s pomočjo katerih se podjetje prvič pojavlja na že obstoječem trgu.
- *Izdelki, kot dodatki k že obstoječim skupinam izdelkov*: novi izdelki, ki dopolnjujejo že uveljavljeno skupino izdelkov istega podjetja (velikost embalaže, okusi itd.).
- *Izboljšave že obstoječih izdelkov*: novi izdelki z boljšim delovanjem ali pa večjo vrednostjo v očeh kupca, ki nadomestijo že obstoječe izdelke.
- *Ponovno pozicionirani izdelki*: obstoječi izdelki, usmerjeni na nove trge ali tržne segmente.
- *Izdelki proizvedeni z zmanjšanimi stroški*: novi izdelki s podobnimi lastnostmi in delovanjem, izdelani z nižjimi stroški.

Iz zgornjih opredelitev novega izdelka izhaja, da obstaja več skupin novih izdelkov. Tako je nov izdelek lahko popolnoma nov, lahko je le spremenjen oziroma modificiran, lahko je ponovno pozicioniran, proizveden z nižjimi stroški in s tem cenejši itd. Podjetje največkrat uporabi splet naštetih izdelkov. Pri tem pa se ocenjuje, da je le 10 % novih izdelkov resnično novih. Prav ti predstavljajo največji strošek in hkrati največje tveganje, ker so novi tako za podjetje, kot za trg. Vsekakor pa so vsi navedeni novi izdelki za podjetje novost in zato proces razvoja in uvajanja novega izdelka velja za vse kategorije.

V diplomski nalogi sem se osredotočil na razvoj novega izdelka, ki ni popolnoma nov na trgu, za podjetje pa predstavlja rezultat lastne razvojno-raziskovalne dejavnosti. To je izdelek z izboljšanimi lastnostmi, ki pa v trženjskem pogledu ravno tako zahteva veliko vloženi sredstev, zato je pomembno, da podjetje sledi procesu, ki bo opisan v nadaljevanju.

2.2 Spodbude in razlogi za razvoj novega izdelka

Uspešna podjetja morajo neprestano razvijati in uvajati na trg nove izdelke, če želijo ostati konkurenčna. Spodbude za razmišljanje o novem izdelku izhajajo največkrat iz (Devetak 1999, 71):

- *trga*: ponudba novih ali izboljšanih izdelkov konkurentov, vsakodnevno povpraševanje po tehnično bolj dovršenih izdelkih, specifično povpraševanje po določenih modernih izdelkih itd.
- *okolja in ekologije*: zahteve po novih izdelkih, ki nadomeščajo izdelke proizvedene z neustrezno tehnologijo, nadomestila za zdravju škodljive izdelke in za izdelke, ki ne omogočajo ustreznega izkoristka recikliranih materialov, odpadkov in ostankov pri proizvodnji itd.
- *tehnologije*: uvajanje novih tehnologij v proizvodni proces, pojav novih tehnično zahtevnejših izdelkov, izboljšanje delovnega in bivalnega okolja ter varstva pri delu, nadomeščanje izdelkov proizvedenih s pomočjo zastarelih in nevarnih tehnologij itd.
- *zakonodaje*: sprememba zunanjetrgovinskih režimov, prepoved uporabe izdelkov, ki so zdravju škodljivi itd.

Ob razmišljanju o spodbudah za razvoj novih izdelkov je pomembno poudariti, da novi izdelki ne prinašajo koristi samo podjetju. Posamezni avtorji pripisujejo koristi novih izdelkov različnim skupinam. Glede na to, komu nov izdelek prinaša koristi je Obraz razvrstil avtorje v tri skupine, in sicer (Obraz 1971, 103):

- *prva skupina*: avtorji, ki menijo, da razvoj novih izdelkov prinaša koristi predvsem okolju skozi čas,
- *druga skupina*: avtorji, ki menijo, da novi izdelki povečujejo konkurenčno sposobnost podjetja na trgu,
- *tretja skupina*: avtorji, ki pripisujejo koristi posameznim funkcijam v podjetju (npr. prednosti v pogledu razvoja proizvodnje, politike dohodka ipd.).

V nadaljevanju navajam razloge, ki utemeljujejo odločitev o razvoju novega izdelka po mnenju Vršca (Vršec 1989, 29):

- *napredek znanosti in tehnike*: ta prisili podjetja, da razvijajo nove izdelke, saj bi v nasprotnem primeru zaradi zastarelosti prodajnega asortimenta, podjetje izgubilo pridobljen tržni delež in bi bilo s časom izrinjeno s trga,
- *rentabilnost izdelkov*: glede na to, da trg pritiska na znižanje cen, lastniki pa na čim večji dobiček, je podjetje prisiljeno nenehno razvijati nove izdelke z nižjimi stroški,

- *sezonska nihanja prodaje*: predvsem podjetja, ki proizvajajo izdelke sezonske narave, morajo razvijati nove izdelke, s katerimi bodo zapolnili proste proizvodne kapacitete izven sezone,
- *možnost boljšega izkoriščanja surovin*: podjetja razvijajo nove izdelke, s katerimi želijo čim bolj izkoristiti osnovne surovine,
- *možnost boljšega izkoriščanja zmogljivosti*: podjetja razvijajo nove izdelke s ciljem, da zapolnijo proste proizvodne kapacitete,
- *možnost izboljšanja položaja podjetja na tržišču*: s pomočjo novih izdelkov podjetje ohranja in povečuje tržni delež.

Nov izdelek predstavlja za podjetje najbolj vidno premoženje, ki je povezano s porabniki, dobavitelji, zaposlenimi, državo in drugimi interesnimi skupinami, udeleženi v poslovanju podjetja. Strategija podjetja definira preko asortimana izdelkov način poslovanja z omenjenimi subjekti. S tega vidika novi izdelki ponujajo osnovo za različnost strateških razlogov, ki določajo usmerjenost organizacije za njihovo uvajanje.

V primerjavi z Vrščem je Thomas izpostavil pomembno povezavo med novimi izdelki in strateško usmerjenostjo podjetja in navedel osem strateških razlogov za razvoj novih izdelkov (Thomas 1993, 3–7):

Konkurenčna prednost podjetja predstavlja sposobnost podjetja, da je na določenem področju boljše od konkurenčnih podjetij. Podjetje mora biti sposobno ustvariti največjo vrednost v očeh kupca in jo nekaj časa tudi obdržati. Cilj vsakega podjetja je razviti nosilno konkurenčno prednost v izbranih tržnih segmentih, to pa je tudi pomemben del strategije podjetja. Pravilno izkoriščena konkurenčna prednost ustvarja vrednost za podjetje ta pa pospešuje prihodnje investicije. Gre za neprekinjen krog, ki se nenehno obnavlja. Bistvena je odločitev o kombinaciji ciljev, ki jih podjetje želi doseči in sredstvih, s katerimi bo te cilje uresničilo. Priložnost, da podjetje razvije nosilno konkurenčno prednost ponujajo novi izdelki.

Nov izdelek lahko prispeva tudi k *krepitevi strateške usmeritve* in povečanju konkurenčne prednosti na trgu. Značilnost tako razvitega izdelka je prilagojenost spremenjenim potrebam kupcev in zahtevam trga. Z njim bo podjetje skušalo obdržati stalne kupce in privabiti nove. V to skupino lahko štejemo tudi izdelke, ki so popolnoma novi za podjetje, vendar že uveljavljeni na trgu. Največkrat pa so to le izboljšane verzije izdelkov, s katerimi podjetje ohranja konkurenčno prednost na ciljnim trgu. Podjetje lahko z uvedbo novega izdelka tudi popolnoma spremeni osnovo za gradnjo konkurenčne prednosti. Lahko je to naključno, vendar je to običajno rezultat nenehnega zasledovanja potreb in zahtev trga. Stalen in kvaliteten stik s trgom omogoča podjetju zaznavanje novih potreb in njihovo zadovoljevanje. Orientira se po vodilnih kupcih, rezultat je nov izdelek, ki lahko v celoti spremeni dosedanjo osnovo za gradnjo konkurenčne prednosti.

Nov izdelek lahko prispeva tudi k *ugledu podjetja* kot celote. V kakšni meri in v kakšni smeri vpliva na ugled je odvisno od tega, kako ga je trg sprejel. Tako lahko nov izdelek vpliva v pozitivni smeri, kar se kaže npr. v rasti vrednosti delnic, večanju celotnega ugleda podjetja, boljšanju delovnega vzdušja v podjetju ipd. Vendar pa se je treba zavedati tudi, da podjetje z uvedbo novega izdelka tvega, da ta ne bo dosegel pričakovanega učinka ali celo, da bo negativno vplival na ugled podjetja.

Uvedba novega izdelka lahko podjetju zagotovi *dolgoročna finančna sredstva*, zato mora le-to preden na trg uvede nov izdelek, pripraviti dolgoročni finančni plan, s katerim oceni, ali bo nov izdelek prinašal sredstva tudi na dolgi rok. Osnova za kvalitetno pripravljen dolgoročni finančni plan je dobro poznavanja trga in sposobnost predvidevanja razvoja prihodnjih dogodkov. V ta namen je treba natančno opredeliti, katerim segmentom bo izdelek namenjen, kakšna bo cena izdelka in storitev, ki ga bodo spremljale itd. Pomembno je tudi, da v podjetju pripravijo napoved stroškov in prihodkov za celoten življenjski cikel novega izdelka. Ta služi kasneje podjetju kot osnova za odločanje o nadaljnjem razvoju in uvajanju novega izdelka.

V podjetjih obstajajo različni viri za pridobivanje novih izdelkov. Tako so nekatera podjetja uvedla lastno razvojno službo, nekatera kupujejo nove izdelke od drugih podjetij, nekatera vzdržujejo strateške povezave z ostalimi, nekatera pa kombinirajo omenjene vire. Večina podjetij vzdržuje lasten razvoj, kar ima lahko svoje prednosti, pa tudi pomanjkljivosti. Uspešen nov izdelek pa bo podjetju *povečal finančna sredstva*, ki bodo v prihodnosti lahko namenjena za *razvojno-raziskovalno dejavnost*.

V nekaterih podjetjih obstajajo proste proizvodne in delovne zmogljivosti, katere se lahko zapolnijo na različne načine. Eden izmed njih je tudi uvedba novega izdelka. Še posebej je tak pristop primeren za podjetja, ki imajo v lasti fiksne proizvodne obrate in strojno opremo ter za podjetja, ki imajo sezonski tip proizvodnje, saj lahko na ta način enakomerno preko celega leta *izkoristijo proizvodne in delovne zmogljivosti*.

Podjetje se lahko odloči, da bo tržilo nov izdelek pod že uveljavljeno blagovno znamko, ker predvideva, da bo nov izdelek pripomogel k ohranjanju in *povečevanju privlačnosti blagovne znamke*. Z uvedbo novega izdelka pod uveljavljeno blagovno znamko, si podjetje olajša vstop na trg in hkrati poveča prodajo že uveljavljenih izdelkov iste blagovne znamke. Lahko pa so posledice uvedbe novega izdelka pod že uveljavljeno blagovno znamko tudi negativne. Slab nov izdelek, ki ga podjetje uvede na trg, temu primerno negativno vpliva na prodajo ostalih izdelkov iste blagovne znamke in na privlačnost celotne blagovne znamke.

Nov izdelek lahko prinese podjetju nova delovna mesta in nove *možnosti za razvoj kariere zaposlenih delavcev*. Zavedati se je potrebno, da lahko predstavlja nov izdelek v primeru nerealnih napovedi prodaje dodatno stroškovno obremenitev zaradi nanovo zaposlene delovne sile, v najslabšem primeru pa lahko to ogrozi celo vsa delovna mesta v podjetju. Pred odločitvijo o zaposlovanju dodatne delovne sile je potrebna velika

previdnost, vsekakor pa je osnova za pravilno odločitev čim bolj realna napoved prodaje novega izdelka.

Iz navedenega izhaja, da nov izdelek vpliva na vse bistvene poslovne funkcije podjetja. Kljub temu, da vsi, v prejšnjih odstavkih navedeni, razlogi za razvoj novih izdelkov ne sodijo med najpomembnejše, jih mora podjetje v procesu razvoja novega izdelka imeti vedno pred očmi. Dokazujejo namreč pomen novega izdelka za podjetje in so osnova za določanje in zasledovanje ciljev v procesu razvoja novega izdelka. Predstavljajo pa hkrati tudi osnovne kriterije, po katerih bi se podjetje moralo ravnati, ko odloča o razvoju novega izdelka, saj se lahko s tem delno izloči ali vsaj omeji tveganje, ki se pojavi z uvedbo novega izdelka na trg.

2.3 Ciklus razvoja novega izdelka

Procesu oziroma ciklusu razvoja in uvajanja novega izdelka pripisujejo mnogi avtorji velik pomen. V praksi se vedno znova potrjuje ugotovitev, da je lahko razvoj novega izdelka zelo tvegan, saj je potrebno računati z možnostjo, da se bo nov izdelek izkazal kot tržno neuspešen.

Uspešna podjetja vlagajo v razvoj novih izdelkov znatna finančna sredstva, zato je proces razvoja vse bolj načrtovan in predstavlja s tem del strateške usmeritve podjetij. Skrbno načrtovana razvojna dejavnost lahko pomeni za podjetje lažjo, hitrejšo in kvalitetnejšo izvedbo procesa razvijanja in uvajanja novega izdelka, zato je zelo pomembno kakšen pristop k razvijanju novih izdelkov podjetje izbere. Schroeder navaja tri osnovne pristope k procesu razvijanja in uvajanja novih izdelkov (Schroeder 2003, 86):

- *Tržni pristop*: je pristop, s katerim podjetje razvija samo tiste nove izdelke, ki jih zahteva trg, ne glede na stanje obstoječe tehnologije v podjetju. Osnova za razvoj novega izdelka so potrebe in želje porabnikov.
- *Proizvodni pristop*: pri tem pristopu podjetje razvija nove izdelke, kot jih je z danim znanjem, opremo in tehnologijo sposobno, ne glede na dejanske tržne potrebe. To pomeni, da mora podjetje nov trg šele ustvariti.
- *Kombinacija tržnega in proizvodnega pristopa*: to je pristop, ki terja aktivno sodelovanje vseh udeležencev (trženje, razvoj, proizvodnja itd.). Največkrat je omenjen kot najprimernejši pristop, saj lahko podjetje s tako proizvedenimi izdelki zadovolji potrebe porabnika in hkrati izkoristi obstoječo tehnologijo ter proizvodne zmožnosti. Podjetje, ki izbere ta pristop se mora zavedati, da le-ta velja za najtežjega izmed vseh treh, ker je s tem pristopom potrebno izredno usklajevanje nasprotij med zahtevami trga in zahtevami oziroma omejitvami proizvodnje.

Pri politiki izdelka je izrednega pomena tudi, da podjetje nov izdelek razvije pravočasno. V zvezi s tem govorimo o pravem času za razvijanje novega izdelka,

skrajnem času za razvijanje novega izdelka ter zamujenem času ali nepravem času za razvijanje novega izdelka (Devetak 1999, 64–65).

Podjetje mora najprej definirati strategijo do novih izdelkov, ki predstavlja sestavni del strategije podjetja. Obstaja več načinov kako pride podjetje do novih izdelkov. Kotler navaja šest različnih strategij za pridobitev novega izdelka, med katere prišteva lasten razvoj, pridobitev licence, pridobitev novih znamk z nakupom podjetja, razvoj izdelkov, kjer posnemamo konkurente, razširitev znamke, obnovitev starih izdelkov. (Kotler 1998, 316).

V večini podjetij imajo vpeljana lastno raziskovalno-razvojno službo, poleg tega pa se včasih poslužujejo tudi ostalih navedenih strategij za pridobivanje novih izdelkov. Oblikovanje strategije novih izdelkov, bi lahko imenovali predfaza v ciklusu razvoja in uvajanja novih izdelkov. Izbira ustrezne strategije je v prvi vrsti odvisna od cilja, ki ga želi podjetje doseči z uvedbo novega izdelka, od okoliščin in od virov sredstev.

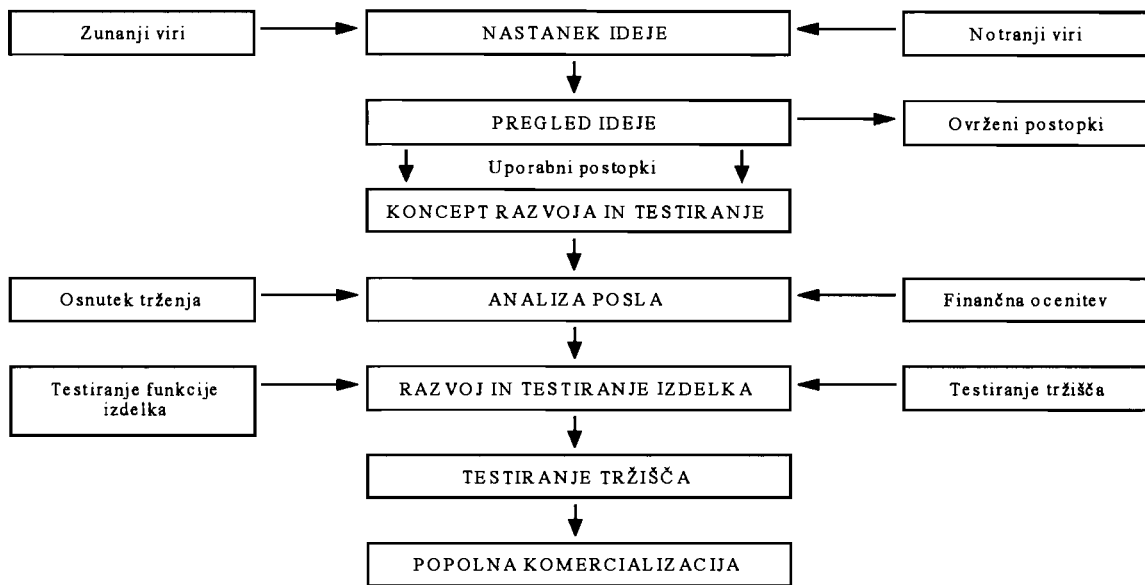
V nadaljevanju se bom omejil na strategijo razvoja novih izdelkov v okviru lastne razvojne dejavnosti podjetja. Ta sicer zahteva ustrezno kadrovsko strukturo in sredstva za financiranje, kar za podjetje predstavlja velik strošek, pa vendar kasneje, ko nov izdelek uspešno zaživi na trgu, prinaša tudi večji dobiček. Da bi bila stopnja neuspeha novega izdelka čim manjša, mora podjetje sistematično pristopiti k procesu razvoja in uvajanja novega izdelka. V ta namen obstajajo v strokovni literaturi različne členitve ciklusa razvoja in uvajanja izdelka.

Razvoj in uvajanje novega izdelka je Kotler predstavil z naslednjimi fazami (Kotler 1998, 322):

- iskanje idej,
- ocenjevanje idej,
- oblikovanje in testiranje koncepta izdelka,
- razvoj tržne strategije,
- poslovna analiza,
- razvoj izdelka,
- testiranje na trgu,
- dokončna uvedba izdelka na trg.

Nekateri avtorji prikazujejo proces razvoja in uvedbo novega izdelka shematično. Za primer navajamo proces, ki ga shematično prikazuje Devetak.

Slika 2.1 Proces inovacije – razvoja novega izdelka



Vir: Devetak 1999, 71.

Iz navedenih členitev procesa razvijanja in uvajanja novih izdelkov izhaja, da se avtorji med seboj razlikujejo predvsem v poimenovanju faz in podrobnosti členitve procesa, kar se kaže v številu faz. Faze procesa se med seboj prepletajo in prekrivajo, to pomeni, da en avtor z eno fazo zajame to, kar drugi avtor razčleni v več faz.

Čeprav so posamezne faze procesa prikazane v določenem časovnem zaporedju, se v praksi med seboj pogosto prepletajo, saj mora biti proces razvoja in uvajanja novega izdelka vzajemen. To pomeni, da morajo vsi sodelujoči v procesu skupno in tvorno sodelovati s ciljem, da zadovoljijo potrebe in želje končnega porabnika in da podjetje doseže pričakovan dobiček.

Proces razvoja in uvajanja novega izdelka se dejansko med podjetji razlikuje. Tako imajo nekatera podjetja urejen sistematičen in formaliziran pristop, nekatera pa pristopa sploh nimajo predpisanega. Tako je v nekaterih podjetjih proces razvoja in uvajanja novega izdelka izveden po točno določenem postopku, v drugih podjetjih pa se za sprejemanje tovrstnih odločitev poslužujejo zgolj intuicije in dotedanjih izkušenj. Poudariti je treba, da bodo v končni fazi uspešno uvedla nov izdelek le podjetja, ki pristopajo sistematično k procesu razvijanja in uvajanja izdelka.

Kot sem že navedel v zgornjih odstavkih obstajajo različne členitve procesa razvoja in uvajanja novega izdelka. V nadaljevanju sledi podrobna obravnava osmih faz procesa razvoja in uvajanja novega izdelka v zaporedju, kot sem jih že povzel po Kotlerju (Kotler 1998, 322).

2.3.1 Iskanje idej

Proces razvoja novega izdelka se v podjetju prične z zbiranjem idej za nov izdelek. Ideja je najvišja oblika abstrakcije, ki jo lahko ima nov izdelek, in je predstavljena v pisni ali govorni obliki (Thomas 1993, 124).

Ideja predstavlja osnovo za nov izdelek, zato je pomembno, da podjetje pravilno organizira pritok idej v ustrezni količini in kakovosti. Obstajajo različni viri idej za nov izdelek, kot npr. kupci, znanstveniki, konkurenti, zaposleni v podjetju, trgovski posredniki ter poslovodstvo podjetja (Kotler 1998, 323).

Devetak je vire idej za nov izdelek sistematično razvrstil v dve skupini (Devetak 1999, 67):

- *notranji viri idej*: vodstvo podjetja, strokovni kolegij, strokovnjaki s področja razvoja, komercialisti, nabavniki, prodajniki, raziskovalci trga, vsi ostali zaposleni v podjetju in
- *zunanji viri idej*: iznajditelji, potrošniki in organizacije, kupci, dobavitelji, konkurenca, inštituti in zavodi.

V primeru, ko se podjetje poslužuje notranjih virov idej za nov izdelek, lahko pride do zelo dobrih idej. Pri tem podjetja uporabljajo različne tehnike za iskanje idej. Naj naštejemo samo nekatere (Kotler 1998, 324–325):

- *Seznam značilnost*: je tehnika za iskanje idej, kjer se najprej izdelata seznam vseh glavnih značilnosti obstoječega izdelka, nato pa se vsako značilnost priredi glede na zastavljene cilje.
- *Ustvarjanje povezav*: v tem primeru gre za iskanje povezav med različnimi predmeti, pridobljena ideja za nov izdelek, pa združuje lastnosti le-teh.
- *Morfološka analiza*: načelo te tehnike je večdimenzionalna klasifikacija, s katero se razčlenjuje določene celote na posamezne dele. Najprej se analizira problem, sledi zbiranje funkcij, združevanje funkcij, na koncu v kreativni fazi pa se delnim funkcijam poišče možne rešitve.
- *Določitev potrebe/problema*: je tehnika za iskanje idej, ki zahteva sodelovanje kupca, saj se skuša z njo ugotoviti potrebe oziroma probleme kupcev, ki nastajajo ob uporabi določenega izdelka. Tehnika je uporabna tudi v obratnem zaporedju korakov, ko podjetje kupcem dostavi seznam problemov, kupci pa jim pripišejo imena posameznih izdelkov.
- *Možganska nevihta*: z njo se spodbuja skupinsko kreativnost, tako da se sestavi skupina šestih do desetih ljudi iz različnih delovnih področij podjetja. Ti v času sestanka poskušajo zbrati čim večje število koristnih idej. Predmet razprave je vnaprej določen, z njim pa morajo biti vnaprej seznanjeni tudi vsi udeleženci. Za uspešno izvajanje te tehnike je pomembno, da se vzpodbuja spontanost,

kombiniranje, združevanje in količino idej ter da se hkrati preprečuje možne kritike idej.

- *Sinektika*: gre za tehniko iskanja idej, ki traja najmanj tri ure in pri kateri delovna skupina v začetni fazi ni seznanjena s konkretnim problemom. Vodja skupine v kasnejših fazah postopoma definira problematiko in tako usmerja sodelujoče, da pridejo do čim večjega števila kvalitetnih idej.

V praksi so uporabne tudi druge tehnike za iskanje idej, kot npr. futurološki scenarij, delphi metoda, metoda zapisa možganov itd.

V fazi zbiranja idej je treba upoštevati dejstvo, da lahko vsako podjetje z ustrežno organiziranostjo pride do zelo dobrih idej. Za katero tehniko se bodo v podjetju odločili, je odvisno predvsem od cilja, ki ga želijo doseči.

2.3.2 Ocenjevanje idej

V fazi ocenjevanja idej je treba ugotoviti, katere izmed zbranih idej so najobetavnejše. Gre za krčenje nabora idej na nekaj najbolj praktičnih in privlačnih idej. Določiti je treba nosilca te naloge in sestaviti posebno strokovno komisijo, ki vključuje strokovnjake s področja trženja, tehnoloških raziskav in razvoja, financ in človeških virov. Nosilci ocenjevanja idej si olajšajo delo tako, da najprej ideje ocenijo v grobem in s tem izločijo popolnoma neprimerne ideje, oziroma ideje za katere ocenjujejo, da je možnost uresničitve zelo majhna.

Pri preverjanju idej je zelo pomembno, da se podjetje izogne nevarnosti, da bi izločili dobro idejo ali pa, da bi sprejelo slabo idejo, iz katere bi nadalje razvijali nov izdelek. Podjetja se v tej fazi poslužujejo različnih meril za ocenjevanje novih izdelkov. V osnovi bi se v podjetju morali vprašati, ali bo nov izdelek zadostil osmim strateškim razlogom za uvajanje novih izdelkov, ki jih navaja Thomas, podrobneje pa sem jih opisal v prejšnjem poglavju. Ti namreč odločajo o nadaljnjem razvoju novega izdelka.

Postopek izločanja neprimernih idej lahko temelji na formalnih ali na neformalnih metodah. Podjetja uporabljajo v precejšnji meri neformalne metode, ki so zelo subjektivne narave. V okviru formalnih metod pa se poslužujejo raznih kvalitativnih in kvantitativnih metod, slednjih predvsem v kasnejših fazah. Med najpogosteje uporabljene formalne metode se uvrščajo: razvrščanje idej, razvrščanje po pomembnosti, točkovanje, lista kontrolnih vprašanj, metode tehtanja ipd. Omenjene metode so si precej podobne in bolj ali manj temeljijo na elementih razvrščanja in točkovanja.

“Večina podjetij zahteva opis idej o novih izdelkih na standardnih obrazcih, ki jih potem pregleda odbor za nove izdelke. Opis vsebuje idejo izdelka, ciljni trg, konkurenco, grobo oceno velikosti trga, ceno izdelka, trajanje razvoja in stroške razvoja, proizvodne stroške in stopnjo donosa.” (Kotler 1998, 327)

Končni rezultat faze ocenjevanja oziroma preverjanja idej je izbor tiste ideje za nov izdelek, ki naj bi bila, na podlagi grobih ocen, uspešna. Podjetje z uspešno izvedeno

fazo ocenjevanja zmanjša tveganje in stroške, povezane s proučevanjem ali razvijanjem neprimernih idej. Zato mora predlagatelj svoj predlog za nov izdelek čim bolj konkretno definirati, še bolje pa je, če pripravi tudi prototip. Kvaliteta preverjanja, ocenjevanja in izbora ideje, je v največji meri odvisna od ustrezne definiranosti ideje za nov izdelek.

2.3.3 Oblikovanje in testiranje koncepta izdelka

Kotler navaja, da je treba razlikovati med naslednjimi pojmi (Kotler 1998, 328):

- *ideja o izdelku*: to je možen izdelek, ki ga podjetje lahko ponudi trgu,
- *koncept izdelka*: to je predelana različica ideje, izražena z izrazoslovjem porabnika,
- *podoba izdelka*: to je določena predstava o dejanskem ali možnem izdelku, ki si jo ustvari porabnik.

Preden podjetje naredi poslovno analizo za posamezno idejo, mora najprej oblikovati in razviti koncept izdelka. Podjetje lahko vsako idejo za nov izdelek pretvori v več konceptov. Predvsem je v tej fazi je potrebno poiskati odgovore na naslednja tri osnovna vprašanja:

- Kdo bo nov izdelek uporabljal?
- Katero osnovno prednost novega izdelka bo podjetje poudarjalo?
- Katera je osnovna prednost za uporabo novega izdelka?

Predstavitev koncepta izdelka lahko poteka fizično ali simbolično, tako da se kupcem posreduje izpopolnjeno inačico koncepta in zastavi naslednja vprašanja:

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

Na podlagi pridobljenih odgovorov pride podjetje do možnih konceptov izdelka, ki jih testira na ustrezni skupini ciljnih kupcev in s tem ugotovi, ali je koncept izdelka za kupce dovolj privlačen.

2.3.4 Razvoj tržne strategije

Ta faza razvoja novega izdelka predvideva pripravo načrta tržne strategije, ki jo bo podjetje uporabilo, ko bo na trg uvajalo nov izdelek. Tako pripravljen načrt je sestavljen iz treh delov, ki jih po Kotlerju povzemam na sledeč način (Kotler 1998, 331):

- opis velikosti, sestave in obnašanja ciljnega trga, načrtovano pozicioniranje, prodaja, tržni delež in načrtovani dobiček za prvih nekaj let,
- določitev prodajne cene izdelka, strategije distribucije in enoletnega proračuna za trženje,
- opredelitev pričakovane prodaje in dobička ter strategije trženjskega spleta.

S pomočjo pridobljenih ugotovitev lahko podjetje določi ustrezne aktivnosti za uspešno uvedbo izdelka na trg.

2.3.5 Poslovna analiza

Ko je podjetje izbralo in potrdilo posamezno idejo za nov izdelek in tudi zamisel izdelka, mora narediti poslovno analizo. Le-ta predstavlja osnovo za sprejetje odločitve o nadaljnjem razvijanju posameznega novega izdelka in je hkrati projekcija njegove pričakovane uspešnosti. Poslovna privlačnost izdelka se oceni na podlagi napovedi vrednosti prodaje ter ocene stroškov in dobička. Če so napovedi zadovoljive, se lahko zamisel izdelka pomakne v naslednjo fazo, to je v fazo razvoja izdelka.

Napoved vrednosti prodaje

Da bi lahko podjetje čim bolj točno napovedalo prodajo novega izdelka skozi njegovo celotno življenjsko dobo, potrebuje čim več informacij o dejavnikih, ki se nanašajo na predviden nov izdelek, kot na primer informacije o absorpcijski sposobnosti določenega trga za tovrsten izdelek, informacije o lastnostih izdelka, ki jih pričakujejo določeni tržni segmenti, informacije o vseh poslovnih aspektih konkurentov, informacije o zahtevanih distribucijskih kanalih, informacije o predvidenih metodah tržnega komuniciranja, informacije o tržnih cenah itd.

S pomočjo pridobljenih informacij se oceni tržna sposobnost izdelka, pa tudi sposobnost podjetja, da s svojimi sredstvi uvede nov izdelek na trg. Omenjene informacije so podjetju v pomoč pri napovedi prodaje novih izdelkov, ki jo je potrebno opredeliti tako količinsko, kot vrednostno. Napoved prodaje spremlja vrsta predpostavk, kot npr. stopnja rasti trga, tržni delež podjetja in dosežena prodajna cena izdelka, zato je vse te predpostavke treba zabeležiti in jih pravilno oceniti. Pri napovedovanju prodaje se podjetja poslužujejo različnih tehnik, ki jih delimo po zahtevnosti na manj in bolj zahtevne, po osnovi za napovedovanje pa na:

- *izkustvene tehnike napovedovanja*: analiza tržnega deleža, analiza trenda, podrobnejša statistična analiza, napoved na podlagi mnenja prodajne službe.
- *napovedi, ki temeljijo na pridobljenih svežih podatkih*: napoved na podlagi testnega trga, napoved na podlagi mnenja porabnikov, potrošniški panel itd.

Tržniki ugotavljajo, da dosegajo podjetja najboljše rezultate z uporabo kombinacij več tehnik napovedi prodaje. Zelo dobre rezultate daje napoved prodaje, ki temelji na

tem, ali gre za izdelek, ki ga bo porabnik kupil le enkrat v življenju oziroma ga bo kupoval občasno ali redno (Kotler 1998, 334–335):

- *pri napovedi prodaje izdelkov, ki jih kupimo le enkrat v življenju*: prodaja narašča v zgodnji fazi življenjske dobe nekega izdelka, doseže vrhunec in se pozneje, ko se število možnih kupcev izčrpa, približa ničli;
- *pri napovedi prodaje izdelkov, ki jih kupujemo občasno*: treba je pripraviti dve ločeni napovedi, in sicer eno za prvo prodajo in naslednjo za prodajo zaradi nadomestnih nakupov. V to skupino prištevamo izdelke, za katere so značilni ciklusi nadomeščanja, kot so na primer avtomobili in industrijska oprema. Dejansko je tovrstno prodajo težko napovedati, preden se izdelek sploh pojavi na trgu, zato nekateri proizvajalci svojo odločitev sprejemajo samo na osnovi napovedi prve prodaje;
- *pri napovedi prodaje izdelkov, ki jih pogosto kupujemo*: najprej se napove prodajo zaradi prvih nakupov in kasneje še prodajo zaradi ponovnih nakupov. Sem se uvrščajo netrajni izdelki za široko in reprodukcijsko porabo. Kupci, ki bodo zadovoljni s izdelkom, se bodo kmalu odločili za ponoven nakup in na koncu bo prodaja padla do točke, ki predstavlja raven ustaljenih ponovnih nakupov. Pri tem je pomembno oceniti, ali bodo v življenjski dobi izdelka ponovni nakupi naraščali, ali pa padali, ter s kakšno hitrostjo se bo to dogajalo.

Ocena stroškov in dobička novega izdelka

Napovedi prodaje sledi napoved pričakovanih stroškov in dobičkov, ki jo pripravljajo v oddelkih za raziskavo in razvoj, proizvodnjo, trženje in finance. Pri napovedi stroškov novega izdelka mora podjetje napovedati določene kategorije, ki se nanašajo na nov izdelek (Kotler 1998, 336–338):

- *pričakovani prihodek od prodaje*: ugotavlja se s pomočjo številnih predpostavk, kot npr. stopnje rasti trga, tržnega deleža podjetja, predvidene dosežene cena novega izdelka;
- *proizvodni stroški prodanih količin*: izračunani na osnovi prodanih količin in povprečnih stroškov dela;
- *pričakovani stroški razvoja*: sestavljeni so iz treh delov, in sicer iz stroškov razvijanja izdelka, stroškov trženjskih raziskav in stroškov razvoja proizvodnje;
- *pričakovani kosmati dobiček*: predstavlja razliko med prihodki od prodaje in stroški prodanih količin;
- *stroški trženja*: zajemajo stroške oglaševanja, stroške pospeševanja prodaje, stroške trženjskih raziskav ter stroške prodajnega osebja;
- *splošni stroški*: ogrevanje, razsvetljava itd.;
- *bruto prispevek k kritju*: izračuna se ga tako, da se od kosmatega dobička odšteje splošne stroške, stroške trženja in stroške razvoja;

- *dodatni prispevek k kritju*: prikaže vsako spremembo v prihodku od drugih izdelkov podjetja, ki jo povzroči uvedba novega izdelka. Sestavljata ga dve vrsti dohodkov, in sicer izvedeni dohodek, ki je dodatni dohodek od drugih izdelkov podjetja in nastane z uvedbo novega izdelka v asortiman, ter izgubljeni dohodek, ki je zmanjšan dohodek v zvezi z drugimi izdelki in je nastal kot posledica uvedbe novega izdelka v asortiman;
- *diskontirani prispevek k kritju*: pomeni sedanjo vrednost vsakega prihodnjega prispevka, zmanjšane po ustreznih letnih diskontnih stopnjah;
- *kumulativni diskontirani denarni tok*: predstavlja letne seštevke diskontiranih prispevkov k kritju.

V strokovni literaturi več avtorjev predlaga, da se podjetja za sprejetje investicijske odločitve poslužujejo predvsem finančnih meril z naslednjimi investicijskimi kriteriji (Mramor 1993, 333–341):

- *neto sedanja vrednost*: kriterij za sprejem odločitve je dosežen, kadar je sedanja vrednost denarnih tokov dolgoročne naložbe večja od sedanje vrednosti investicijskih izdatkov,
- *sedanja vrednost denarnih tokov*: neto denarni tok se nanaša tako na investicijske izdatke, kot na denarne pritoke od naložbe. V tem primeru odločitev o razvoju novega izdelka temelji na dodatnih denarnih tokovih in ne na čistem dobičku,
- *notranja stopnja donosa*: kriterij za sprejem odločitve je dosežen, kadar so stroški kapitala pridobljenega za dolgoročno naložbo nižji od donosnosti te naložbe,
- *metoda dobe povračila*: njen rezultat je število let, v katerih se bo investicija odplačala z neto denarnim tokom, ki ga bo ustvarila,
- *analiza tveganja novega izdelka*: zanjo so potrebne tri ocene (optimistična, pesimistična in najverjetnejša) za vsako negotovo spremenljivko, ki vpliva na donosnost v nekem predvidenem tržnem okolju in tržni strategiji za načrtovano obdobje. Gre za najbolj zapleteno metodo, z njeno pomočjo računalnik simulira možne rezultate in izračuna dinamiko stopnje donosa, ki pokaže tudi razpon možnih stopenj donosa in njihovih verjetnosti.

Tehnike izračunavanja se med seboj razlikujejo predvsem v načinu izračuna, čeprav je bistveno načelo vseh, da se preseže točka preloma. To pomeni, da je uspešen tisti nov izdelek, katerega ustvarjeni prihodki presegajo vrednost stroškov. Pod točko preloma bo podjetje imelo izgubo, če se odloči uvesti izdelek na trg, nad omenjeno točko pa bo podjetje pričelo dosegati dobiček.

V podjetju je treba izdelati analizo razvoja in uvedbe novega izdelka tudi za vse ostale poslovne funkcije. Razvoj mora oceniti možnost izdelave zelenega izdelka in stroške, ki bodo pri tem nastali. Nabava mora na osnovi pridobljenih podatkov o

materialih preveriti možnost nakupa le-teh ter oceniti možne dobavitelje in njihove dobavne pogoje, nadalje je treba preveriti primernost velikosti in ustreznost obstoječih človeških virov v podjetju, razpoložljivost finančnih sredstev za financiranje razvoja in uvedbe novega izdelka itd. Podjetje izdela analize na vseh pomembnejših področjih, ki se nanašajo na razvoj in kasnejšo uvedbo novega izdelka na trg. Skupek omenjenih analiz je ocena sposobnosti podjetja, da izdela nov izdelek, in groba ocena stroškov.

Z navedenimi analizami novega izdelka se zmanjšuje tveganje, da bi podjetje razvijalo izdelek, ki ne bi bil poslovno uspešen. Cilj, ki ga z novim izdelkom želi doseči, je dobiček oziroma kakršna koli druga prednost, ki jo podjetje želi razvijati, in čim večja uporabna vrednost izdelka v očeh končnega porabnika.

2.3.6 Razvoj izdelka

V primeru, ko koncept izdelka uspešno prestane poslovno analizo, se le-ta razvije v nov izdelek v oddelku za raziskave in razvoj. Faza razvoja izdelka terja velike naložbe, ki daleč presegajo tiste na dotedanjih stopnjah procesa. Na tej stopnji se tudi pokaže, ali bo možno idejo pretvoriti v izdelek v tehničnem in komercialnem smislu. Če podjetje ugotovi, da je to nemogoče, to pomeni, da so bili vsi dotedanji napori in izdatki v ta namen brezpredmetni, hkrati pa predstavljajo pridobljeni podatki edini iztržek podjetja v procesu razvijanja in uvajanja novega izdelka.

V okviru faze razvoja novega izdelka podjetje določi osnovne lastnosti izdelka, kot npr. dimenzije, obliko, barvo, sestavljanje in podobno. Nadalje se določi namen uporabe novega izdelka, število izvedb oziroma možno sestavo asortimana, naziv izdelka, sistem formiranja cen glede na veljavne predpise z upoštevanjem predvidenih stroškov, pozicioniranje izdelka ipd. Pri določanju zgoraj omenjenih zahtev, morajo v podjetju upoštevati naslednje kriterije (Kotler 1988, 343):

- izdelek mora vsebovati vse ključne karakteristike opisane v predstavitvi ideje oziroma prototipa,
- izdelek mora biti prilagojen normalnim pogojem in uporabi ter
- izdelek mora biti izdelan v okviru stroškov predvidenih v analizi.

V razvojnem oddelku izvajajo poleg razvijanja novih izdelkov tudi nekatere druge dejavnosti, kot npr. izboljševanje in prilagajanje obstoječih izdelkov, razvijanje novih možnosti uporabe že obstoječih izdelkov in materialov ter raziskovanje uporabe ostalih materialov in procesov. To pomeni, da je razvoj novih izdelkov le ena izmed dejavnosti, ki jih opravlja razvojni oddelek. Z vidika celotnega podjetja je pomembno, da so vse razvojne dejavnosti usmerjene k standardizaciji in poenotenju materialov ter procesov, saj lahko podjetje na ta način vpliva na stroške. Vsak nov izdelek bi moral biti razvit v smislu standardizacije materialov in procesov v podjetju, z namenom, da se doseže čim večji ekonomski učinek (Hill 1991, 83–93).

Fazo razvoja novega izdelka se lahko razdeli na dve stopnji:

- *Projektiranje novega izdelka*: gre za postopek, kjer podjetje izvaja načrtovanje novega izdelka v skladu s podanimi zahtevami. Postopek zajema preverjanje različnih možnosti, dokler niso dosežene pričakovane lastnosti izdelka ob upoštevanju stroškovnih okvirjev. To običajno zajema testiranje različnih oblik, s čimer se preko izdelave prototipov in raznih laboratorijskih meritev preveri, ali je novi izdelek tehnično izvedljiv. Razni računalniški programi so v tej fazi v veliko pomoč, saj lajšajo razvojne postopke.
- *Konstruiranje novega izdelka*: gre za postopek, s katerim podjetje pristopi k fizičnemu snovanju novega izdelka. Predpogoj za uspešno izvedeno konstrukcijo je kvalitetno pripravljena tehnična dokumentacija.

V okviru faze razvoja novega izdelka se lahko izvede vrednostna analiza, s katero se ugotovijo vsi nepotrebni stroški, ki v ničemer ne prispevajo k kvaliteti izdelka, njegovi uporabnosti, življenjski dobi, zunanjemu videzu in varnosti izdelka glede na želje in zahteve porabnika. Podjetje naj zasleduje cilj, da razvije nov izdelek, ki je ob določenih zahtevah glede kakovosti, dosežen z najnižjimi možnimi proizvodnimi stroški.

Faza razvoja izdelka zahteva veliko sodelovanja med posameznimi poslovnimi funkcijami v podjetju. Fizičen razvoj izdelka poteka v okviru razvojnega oddelka običajno v laboratorijih, ob sodelovanju tržnikov, ki razvojnike obveščajo o značilnostih izdelka, ki jih zahtevajo porabniki. Možnosti organiziranja razvojne skupine je več, vendar je praksa pokazala, da so za nove izdelke največkrat zadolženi uspešni posamezniki in stalne delovne skupine. V praksi se podjetja poslužujejo tudi ostalih načinov organiziranja razvoja novega izdelka, kot npr. neformalnega povezovanja in podobno.

2.3.7 Testiranje na trgu

Ko v podjetju ugotovijo, da je nov izdelek sprejemljiv tako s funkcionalnega kot s psihološkega smisla, ga je treba testirati v ustreznem okolju, na trgu. Namen testiranja na trgu ali poskusnega trženja je ugotoviti, kako se porabniki in trgovci odzivajo na ravnanje z izdelkom, njegovo uporabo, ponovni nakup izdelka in na velikost trga.

Podjetje se mora odločiti o obsegu in načinu testiranja trga. Obseg testiranja je odvisen od višine naložb in tveganja, od časovnih omejitev in stroškov tržnih raziskav. Podjetje opredeli načine testiranja z izbranimi metodami glede na to, ali podjetje testira izdelek za široko porabo ali izdelek, s katerim se oskrbujejo podjetja in ostale organizacije. V primeru testiranja izdelkov za široko porabo želi podjetje oceniti štiri spremenljivke, to so: poskus oziroma prvi nakup izdelka, prvi ponovni nakup, sprejem novega izdelka in pogostost nakupa. To lahko podjetje izvede s pomočjo različnih metod, od katerih so najpomembnejše (Kotler 1998, 341–342):

- *Raziskava prodaje v valovih*: s to metodo podjetje na začetku ponudi izdelek kupcem, da ga poskusijo brezplačno, kasneje pa jim ga ponudijo po ceni, ki je

nižja od načrtovane cene. Podjetje na takšen način trikrat do petkrat ponudi izdelek kupcem (zato prodaja v valovih) in opazuje, koliko kupcev je izdelek ponovno izbralo ter kako so ti z njim zadovoljni. Raziskava prodaje v valovih pomaga podjetju ugotoviti obseg ponovnih nakupov, kadar kupci porabijo svoj lasten denar in izbirajo med konkurenčnimi izdelki.

- *Simulirano poskusno trženje*: za izvedbo te metode testiranja izdelkov je potrebnih od 30 do 40 pravih kupcev, ki jih največkrat najde v prodajnih centrih. Le-te se povpraša, katere blagovne znamke najbolj poznajo in katere imajo v določeni kategoriji izdelkov najraje. Kupci si nato ogledajo kratko predstavitev znanih in tudi popolnoma novih televizijskih ali tiskanih oglasov, izmed katerih eden oglašuje nov izdelek, ki pa ni posebej izpostavljen. Kupcem se nato dodeli manjša vsota denarja za nakup izdelkov po lastni izbiri. Vsem razdelijo tudi brezplačne vzorce novega izdelka. Nato se zberejo podatki o številu kupcev, ki so kupili nov izdelek, o številu tistih, ki so se odločili za konkurenčni izdelek, in o razlogih za nakupe. Čez nekaj tednov se s telefonsko anketo preveri odnos kupcev do novega izdelka in se jim ponovno ponudi priložnost, da v prodajalni po lastni izbiri kupijo izdelke.
- *Nadzorovano poskusno trženje*: podjetje, ki je pripravilo nov izdelek, določi število prodajaln in lokacijo, kjer naj bi testiranje potekalo, podjetje za raziskave pa dostavi izdelek prodajalnam, preveri položaj izdelka na policah, število enot z izpostavljeno sprednjo stranjo, način prikazovanja izdelka in pospeševanja prodaje ter načrtovane cene. Podjetje ugotavlja s pomočjo nadzorovanega testa vpliv dejavnikov v sami prodajalni ter vpliv omejenega oglaševanja na nakupno obnašanje porabnikov brez njihove neposredne vključitve v samo testiranje.
- *Poskusni trgi*: podjetje največkrat v sodelovanju z zunanjo raziskovalno agencijo poišče nekaj reprezentančnih testnih mest, kjer prodajna služba podjetja poskuša pridobiti zanimanje trgovcev za nov izdelek in mu poiskati dobro mesto na policah prodajaln. Nadalje podjetje pripravi celotno oglaševalno in uvajalno akcijo, podobno tisti na ravni celotnega domačega trga. Celotna izvedba testa je lahko za podjetje izredno draga, kar pogojuje število testiranih mest, trajanje testiranja in količino podatkov, ki jih podjetje želi zbrati.

Tudi testiranje izdelkov, s katerimi podjetje oskrbuje druga podjetja oziroma organizacije, ima lahko svoje prednosti, pri čemer se testi razlikujejo glede na vrsto izdelka. Metode, s pomočjo katerih podjetja izvajajo testiranje, so sledeče (Kotler 1998, 343):

- *Alfa in beta test*: uporablja se predvsem za drage izdelke. S testom alfa se testira izdelek v podjetju, ki ga je razvilo, z namenom, da se ugotovi in izboljša njegovo delovanje, zanesljivost, obliko in stroške delovanja. Če so rezultati ugodni, opravi podjetje še test beta, s katerim se povabi možne trgovce, da

dovolijo testiranje zaupne narave v poslovnih obratih. Izvajalec testiranja mora skrbno obdelati rezultate, saj se pri testiranju uporablja relativno majhno število testnih mest.

- *Prodajne razstave*: s to metodo se želi pritegniti čim večje število potencialnih kupcev, ki si v nekaj dneh ogledajo nove izdelke. Izvajalec testiranja lahko ugotovi, kako veliko je zanimanje kupcev za nov izdelek, kako se odzivajo na različne značilnosti in pogoje in koliko porabnikov pokaže nakupni namen.
- *Razstavniki zastopnika in posrednika*: s to metodo se nov izdelek razstavi poleg drugih izdelkov istega proizvajalca in po možnosti tudi poleg konkurenčnih izdelkov. S to metodo pridemo do podatkov o preferencah in cenah v normalnem prodajnem okolju.

Čeprav testiranje na trgu ne opravljajo vsa podjetja, se je treba zavedati, da predstavlja to dragocen vir informacij o porabnikih, trgovcih, tržnem potencialu in drugemu.

2.3.8 Dokončna uvedba izdelka na trg

Podjetje, ki želi uspešno uvesti nov izdelek v svoj prodajni program, mora odgovoriti na štiri pomembna vprašanja in tako pridobljene ugotovitve uporabiti za določitev strategije uvajanja novega izdelka. Ključna vprašanja v tej fazi navaja Kotler (Kotler 1998, 344–346):

- Kdaj je oziroma kdaj bo najugodnejši čas za uvedbo novega izdelka?
- Kje bo podjetje ponudilo nov izdelek?
- Komu bo podjetje najprej ponudilo nov izdelek?
- Kako ponuditi in distribuirati nov izdelek?

V nadaljevanju podrobneje navajam vsako izmed naštetih vprašanj.

Ko podjetje išče odgovor na vprašanje, *kdaj je oziroma kdaj bo najugodnejši čas za trženje novega izdelka*, se lahko odloči za prvi vstop, vzporedni vstop in pozni vstop. Vsak izmed navedenih pristopov prinaša določene prednosti, pa tudi pomanjkljivosti. Če podjetje vstopi na trg prvo, ima prednost v pridobivanju distribucijskih kanalov in kupcev, hkrati pa mora računati na višje stroške uvajanja novega izdelka na trg. Ravno obratno je v primeru, ko podjetje vstop na trg zamudi. Pri določanju datuma uvedbe izdelka na trg je potrebno upoštevati tudi, kako bo vplival na ostale že uvedene izdelke ipd.

V iskanju točke, *kjer bo podjetje ponudilo nov izdelek*, je treba geografsko definirati ponudbo izdelka. To pomeni, da ima podjetje možnost, da uvede nov izdelek v določenem kraju, v enem ali več okrožjih, na celotnem domačem ali pa na mednarodnem trgu. Za katero izmed možnosti se bo podjetje odločilo, je odvisno od razpoložljivih finančnih sredstev, kapacitet, vrste izdelka, velikosti podjetja, od stopnje

zaupanja v uspeh ter pričakovanja, kako bodo reagirali konkurenti. V ta namen se v podjetju pripravi načrtovani potek pokrivanja trga.

Nov izdelek se *najprej ponudi tisti ciljni skupini porabnikov, ki jim je bil v prvi vrsti namenjen*. To so tisti porabniki, ki so nov izdelek pričakovali in ga bodo zato kar najhitreje zaznali in sprejeli. V podjetju je treba poskrbeti, da se čim bolj motivira prodajnike, da čim hitreje pritegnejo čim večji krog porabnikov in posledično dosežejo načrtovan obseg prodaje.

Ob vprašanju, *kako ponuditi in distribuirati nov izdelek*, mora podjetje pripraviti strategijo uvajanja novega izdelka na trg, v katerem med drugim definira tudi način vstopa in prodaje novega izdelka. Upoštevati je treba tudi možne ovire, ki bi utegnile vplivati na uspešnost novega izdelka. Le-te se največkrat kažejo v obliki odpora do sprememb, bodisi v podjetju samem, bodisi s strani porabnikov. Da bi se podjetje izognilo negativnim vplivom odpora do sprememb, mora ugotoviti vzroke, ki povzročajo odpor. Omenjene ovire je treba upoštevati pri snovanju strategije uvajanja novega izdelka (Sheeth, Ram 1987, 235):

- *Počasna in trda strategija*: Uporablja se v primeru, ko je prisoten odpor s strani podjetja in kupca. Izdelek bo ponujen najprej izbranim kupcem, ki ga zelo cenijo, in nato kupcem, ki jim ta izdelek pomeni pomembno, ampak manjšo vrednost. Na začetku so cene visoke, nato pa začnejo padati, kar predstavlja padajočo kupčevo vrednost in padajoče stroške za podjetje, ker pridobiva izkušnje v proizvodnji.
- *Strategija zgrabi in rasti*: Primerna je, ko ni nikakršnih zaprek pri uvedbi novega izdelka na trg. To pomeni, da podjetje brez težav uvede omenjeni izdelek v redno proizvodnjo, hkrati pa je trg pripravljen, da ga sprejme. Cena izdelka je konstantna, medtem ko so stroški proizvodnje v prvi fazi višji, kasneje pa nižji od cene. Z nizko začetno ceno želi podjetje naenkrat pridobiti čim več kupcev in utrditi položaj na trgu. Hkrati pa nizka cena zmanjšuje privlačnost panoge in s tem zmanjšuje zanimanje konkurentov, da bi vstopili v panogo.
- *Strategija zbiranja in varovanja*: Primerna je, ko obstajajo močne zapreke s strani kupca in majhne s strani podjetja. V tem primeru bo podjetje zbiralo tiste inovacije, ki ustvarjajo najvišjo vrednost za kupca. Kupec bo želel uporabiti nov izdelek zaradi dobička, ki mu ga prinaša. Naloga podjetja je, da uvede nov izdelek na trg šele, ko se bo odpor kupcev do investicij zmanjšal. Do tedaj pa mora podjetje ščititi inovacije pred konkurenco.
- *Strategija selitve in vzdrževanja*: Primerna je, ko obstajajo močne zapreke s strani podjetja, na kupčevi strani pa ovir do inovacij ni. V tem primeru podjetje ohranja svoje kupce s ponudbo izboljšanih izdelkov in na ta način preprečuje selitev kupcev k konkurenci. To je način, s katerim podjetje preprečuje vstop novih konkurentov in obdrži stalne kupce.

Izbira strategije je odvisna v veliki meri od velikosti ovir na strani podjetja in kupca. Predvsem pa mora izbrano strategijo uskladiti s strategijo prodaje celotnega prodajnega programa podjetja ter s strategijo podjetja kot celote.

Celoten proces razvoja in uvajanja novega izdelka sem opisal v določenem logičnem zaporedju, vendar pa se v praksi posamezne faze odvijajo hkrati in včasih v drugačnem zaporedju. Za podjetje je najpomembnejše, da je proces urejen sistematično, saj v nasprotnem primeru težko dosega zastavljene cilje.

2.4 Življenjski cikel izdelka

“V preteklosti so ekonomisti različno obravnavali življenjsko krivuljo izdelka. Nekateri so z njo razlagali spodbudo za ekonomski razvoj in za ekspanzijsko stopnjo konjunktornega ciklusa gospodarstva, ki poteka navadno v štirih ponavljajočih se fazah: kriza, depresija, oživitev in polet. Ti zastoji se ponavljajo celo redno, npr. na tri do štiri leta, na sedem do deset let itd. Drugi ekonomisti pa glede na življenjsko krivuljo izdelka načrtujejo politiko cen izdelka in trdijo, da so različni problemi postavljanja cen odvisni od položaja izdelka na različnih stopnjah njegove življenjske krivulje” (Dovžan 1993, 7).

Kotler navaja, da pomeni življenjski cikel izdelka odraz prepoznavnih stopenj v zgodovini prodaje izdelka. Skladno s temi stopnjami obstajajo v vsaki izmed faz življenjskega ciklusa določene priložnosti, pa tudi nevarnosti. Le-te so v tesni povezavi s strategijo trženja in možnostjo ustvarjanja dobička. Če podjetje določi stopnjo, v kateri se izdelek nahaja oziroma se ji približuje, mu to omogoči boljše načrtovanje trženja (Kotler 1998, 355).

Strokovna literatura največkrat navaja enotno členitev življenjskega ciklusa izdelka, sestavljeno iz štirih faz. Devetak v svoji delitvi dodaja še peto fazo, to je fazo zasičenosti. V nadaljevanju podajam opis posamezne faze življenjskega ciklusa, kot jih navaja Devetak (Devetak 1999, 59–65).

- *Faza uvajanja:* Za številne izdelke je ta faza ena najboljčutljivejših in najtežjih. Kotler navaja, da se stopnja uvajanja prične v trenutku, ko izdelek uvedemo na trg. Precej časa potrebujemo, da ga predstavimo in da napolnimo trgovsko mrežo, zato je rast obsega prodaje na tej stopnji počasna. Poleg tega so na tej stopnji dobički zelo nizki ali celo negativni, kar je posledica majhnega obsega prodaje in velikih izdatkov za tržno komuniciranje in distribucijo (Kotler 1998, 361). Uspeh je odvisen od več okoliščin, kot npr. vrsta izdelka, konkurenca, zasičenost trga, plačilna sposobnost kupcev ipd.
- *Faza rasti:* V tej fazi podjetje s prodajo izdelka že ustvarja dobiček. Uspešna prodaja izdelka je namreč dokaz, da ga je trg sprejel. Običajno se dobiček v fazi rasti povečuje, ker se stroški na enoto izdelka zmanjšujejo, tudi vlaganja v ekonomsko propagando so manjša. V tej fazi moramo slediti in upoštevati reakcije potrošnikov glede povpraševanja, plačilnih pogojev itd. Ker se v fazi

rasti pogosto pojavljajo konkurenti, moramo angažirati ustvarjalce v podjetju, da sledijo konkurenčnim izdelkom in temu primerno izboljšujejo lasten izdelek in tehnologijo proizvodnje zaradi doseganja večje produktivnosti, s čimer se zmanjšujejo stroški. Priporočljivo je, da imamo zlasti za izdelke široke potrošnje pravno zavarovane znamke novih izdelkov. Največkrat je prav faza rasti odločilna za nadaljnji razvoj in obstoj izdelka.

- *Faza zrelosti:* Pojavljati se začenejo prvi pokazatelji staranja izdelka, čeprav sta prodaja in dobiček še vedno ugodna. Podjetje mora zato stalno preverjati svetovne tendence panoge, v katerih je prisotno, in ugotavljati tržne spremembe, spremljati reagiranje trga, porabnikov in konkurence ter se z ustrezno politiko cen ter ostalih prodajnih pogojev vračati na trg, da bi preprečilo upadanje prodaje. Veliko skrb je potrebno nameniti cenovni politiki, kakor tudi politiki prodajnih pogojev. Predvsem za izdelke široke potrošnje je nujno, da podjetje v tej fazi pospešeno vlaga v ekonomsko propagando. V tej fazi nekatera podjetja že opuščajo slabše izdelke in raje investirajo v nove donosnejše izdelke.
- *Faza zasičenosti:* V tej fazi beleži podjetje zmanjšanje prodaje in dobička, zato je treba ustrezno ukrepati in sprejeti ustrezne poslovne odločitve, s katerimi podjetje inovira ali izloči obstoječ izdelek. Zaradi tržne zasičenosti z določenimi izdelki skuša podjetje izkoristiti razpoložljive proizvodne in druge zmogljivosti ter z učinkovito ekonomsko propagando, z zniževanjem prodajnih cen ter z boljšimi prodajnimi pogoji v korist porabnika ustvariti še vedno primeren dobiček. Zmanjšan obseg prodaje, nižje prodajne cene, manjši dobiček in povečani stroški ekonomske propagande prisilijo podjetje, da pristopi k uvajanju novega izdelka.
- *Faza upadanja:* Za to fazo življenjskega ciklusa je značilno, da prodaja strmo upada, kar posledično pomeni, da ostajajo proizvodne zmogljivosti podjetja neizkoriščene. Poleg tega je podjetje zaradi vse večje konkurence primorano, da znižuje prodajne cene in istočasno vlaga več sredstev v ekonomsko propagando. Vse to vodi k slabšim poslovnim rezultatom, to je v zmanjševanje dobička ali pa celo v izgubo. "Ko prodaja in dobiček padeta, se nekatera podjetja umaknejo s trga, tista, ki ostanejo, pa utegnejo skrbeti okvir ponudbe izdelkov. Na žalost ni veliko podjetij, ki razvila dobro premišljeno politiko za svoje starajoče se izdelke" (Kotler 1998, 370).

Uspešna podjetja morajo upoštevati, da vsak izdelek ne doživi vseh pet opisanih faz. Nekateri izdelki ne doživijo niti faze rasti. Za uspešne izdelke je značilno, da je faza uvajanja izredno kratka in je daljša ter uspešnejša faza rasti in zrelosti. V vsaki fazi morajo podjetja razvijati ustrezno trženjsko strategijo, da bi lahko dosegala zastavljene cilje, kot npr. osvajanje novih trgov, pridobivanje novih kupcev, doseganje boljšega položaja na trgu itd.

3 PREDSTAVITEV PODJETJA IN IGRALNIŠKEGA TRGA

3.1 Predstavitev podjetja ICIT, d. o. o.

Februarja 2005 sta podjetji HIT, d. d. in DAIMOND, d. d. ustanovili podjetje ICIT, d. o. o. (Inovacijski Center Igralniških Tehnologij) z namenom združiti razvojne, proizvodne in trženjske kapacitete igralniških in obigralniških izdelkov, ki so se od leta 2003 razvijali v okviru HIT-ovega tehnološkega stebra. Danes podjetje ICIT, d. o. o. zaposluje več kot 30 strokovnjakov s področja razvoja, proizvodnje in trženja igralniških izdelkov, ki v sodelovanju z razvojno-raziskovalnimi institucijami in fakultetami, kot so Inštitut Jožef Štefan, Politehnika, Fakulteta za organizacijske vede, Inštitut za matematiko, fiziko in mehaniko, izdelujejo in tržijo izdelke, ki ustrezajo visokim tehnološkim standardom.

V letu 2005 sta podjetji ICIT, d. o. o. in ISKRA AVTOELEKTRIKA, d. d. ustanovili podjetje IRES, d. o. o. (Inovativni Računalniški Sistemi), ki se namerava usmeriti v razvijanje informacijskih rešitev, namenjenih predvsem velikim in srednjim podjetjem.

Osebnostna izkaznica podjetja ICIT, d. o. o.:

- Naziv: ICIT, inovacijski center igralniških tehnologij, d. o. o.
- Naslov: Polje 12, 5290 Šempeter pri Gorici, Slovenija
- Tel.: +386 (0)5 330 92 17, Faks: +386 (0)5 330 92 58, e-pošta: info@icit.si
- Spletna stran: www.icit.si
- Znesek osnovnega kapitala: SIT 1.300.000.000,00
- Matična številka: 2079984
- Davčna številka: SI72684119

3.2 Prodajni program podjetja ICIT, d. o. o.

Podjetje ICIT, d. o. o. nastopa na svetovnem trgu z izdelki treh blagovnih znamk, in sicer:

- Playade (elektronska ruleta, cilinder, omarica za varno shranjevanje ključev),
- NGIS (sistemi za nadzor na igralnih mizah in player tracking) in
- Scheduler Expert (program za strateško upravljanje človeških virov, planiranje in razvrščanje zaposlenih).

V nadaljevanju podajam predstavitev vsakega izmed navedenih izdelkov (ICIT 2006, http://www.icit.si/?sAction=novice_ogled&id=2006020109014566&sLang=slo).

Elektronska ruleta "Primadona"

Elektronska ruleta je zasnovana na najnovejših tehnologijah in izdelana iz visoko kakovostnih materialov. Tehnologija RFID ji omogoča popoln nadzor dostopov in možnosti njihovega omejevanja po nivojih. Sodobna programska oprema pa zagotavlja maksimalno prilagodljivost obstoječemu programskemu okolju, zato je njena integracija v igralnico enostavna.

Vsako igralno mesto te elektronske rulete ima vgrajen računalnik, kar pomeni, da dosega vse karakteristike in funkcije samostojnega igralnega avtomata. Konstrukcija je zasnovana modularno in omogoča povezavo do 255 igralnih mest v en sistem.

Dovršen programski paket nudi igralcem izbor štirih jezikovnih različic (slovenska, angleška, nemška in italijanska), pregled pravil iger, zadnjih 100 dobitnih števil, najvišjih možnih stav na stavna polja, napoved igre in tabelo izplačil. Igralci pa lahko po želji vključijo ali izključijo dodatni avdio modul.

Cilinder za ameriško ruleto "Vertigo"

Je vrhunski izdelek, primeren tudi za uporabo v največjih svetovnih igralnicah, saj zadovoljuje potrebe in želje najzahtevnejših kupcev in jamči igralnicam 100 % zanesljivost delovanja.

Trenutno obstajajo tri osnovne izvedbe cilindra:

- Vertigo Classic (cilinder z enojno ničlo, rotorskim delom iz aluminija ter lesenim delom iz mahagonija ali furnirja),
- Vertigo Elite (od modela Vertigo Classic se razlikuje v tem, da je rotorski del narejen iz medenine) in
- Cilinder za avtomatizirano elektronsko ruleto (enakih karakteristik kot Vertigo Classic, le da je namenjen za vgradnjo v elektronsko ruleto).

Cilinder je sposoben stabilno delovati v različnih klimatskih pogojih (vlaga, temperatura), omogoča enostavno čiščenje in minimalno vzdrževanje.

Omarica za shranjevanje ključev "Key Minister"

Predstavlja sistem za varno shranjevanje in selektivno uporabo ključev. Sestavljata ga omarica, ki omogoča varovanje do 40 kompletov ključev in programska oprema, ki upravlja sistem in beleži dogodke, povezane z uporabo ključev. Dostop do ključev, shranjenih v omarici, je dovoljen le pooblaščenim osebam z osebno kodo ali identifikacijsko kartico.

Posamezni uporabnik oziroma skupina določenih uporabnikov ima dostop le do tistih ključev, za katere ima avtorizacijo. Določitev avtorizacije posamezniku pa omogoča tipkovnica na omarici oziroma osebni računalnik, ki je povezan z omarico.

Progresivni sistem "Trinity"

Namenjena je izvajanju progresivne poker igre na igralnih mizah, saj omogoča elektronsko postavljanje progresivnih stav, kar naredi igro privlačnejšo in hitrejšo ter v okviru ene ali več igralnic povezavo tudi do več deset igralnih miz.

Ustrezna programska oprema nudi pregled nad vsemi dogodki, povezanimi z gosti in zaposlenimi na igralni mizi, ter hkrati omogoča hitro in enostavno odpravljanje morebitnih napak zaposlenih. Dostop do posameznih menijev je popolnoma nadzorovan in omejen z dostopnimi kodami ali RFID karticami.

Informacije o lestvici trenutnih progresivnih vrednosti in o dobitkih se igralcem nudi preko 17" LCD zaslona v različnih jezikovnih različicah.

Progresivni sistem Trinity omogoča povezavo z obstoječim nadzornim sistemom igralnice, kar omogoča izdelavo izčrpnih statističnih poročil.

Sistem za podporo managementu igralnice "Table Pilot"

Gre za tako imenovani inteligentni sistem za popolni nadzor nad izvajanjem iger na igralnih mizah. Omogoča avtomatski nadzor in transparentnost dogodkov na igralnih mizah, hitre in natančne izračune ter izčrpna statistična poročila za management igralnice.

Program za strateško upravljanje človeških virov "Scheduler Expert"

Omogoča strateško upravljanje delavcev različnih profilov, različnih delovnih položajev in različnih izmen prihodov na delo. Z optimalnim številom zaposlenih in z učinkovitim razporedom le-teh se doseže maksimalno izkoriščenost delovnega časa, konkurenčno prednost podjetja ter povečanje dobička.

Aplikacija omogoča podjetjem vseh velikosti avtomatsko in interaktivno dolgoročno ter kratkoročno razporejanje različnih profilov delovnih mest, prilagajanje modela zahtevam poslovnega procesa, sledenje in načrtovanje vseh vrst odsotnosti, sledenje vseh vrst saldov ur in vodenje zgodovine dogodkov. Upravljanje z aplikacijo je enostavno tako za enega uporabnika kakor tudi za poljubno število uporabnikov.

3.3 Predstavitev igralniške panoge in trga

Igralništvo je panoga, ki se ukvarja z organiziranjem posebnih iger na srečo, katere se skoraj brez izjeme izvajajo v igralnicah. Ocenjuje se, da je na svetu več kot 2.000 igralnic, od tega v Evropi približno 750. Sama ponudba iger na srečo se v Evropi izvaja na 8.000 igralnih mizah in na 45.000 igralnih avtomatih, v ZDA pa na 9.500 igralnih mizah in 350.000 igralnih avtomatih. Največji in najbolj razvit igralniški trg so ZDA. Podatki o tem trgu so tudi najbolj urejeni in dostopni. Naj navedem samo nekaj najpomembnejših (ICIT 2006, 14-15):

- več kot 700 igralnic se nahaja v 34 državah (400 komercialnih igralnic in 300 v indijanskih rezervatih),
- igralniška panoga letno ustvari več kot 26 MRD USD prihodka,
- igralništvo zaposluje 360.000 delavcev,
- približno 30 % populacije vsaj enkrat letno obišče katerokoli izmed igralnic,
- povprečen obiskovalec obišče igralnico enkrat na dva meseca, njegova povprečna starost pa je 46 let.

Znotraj igralniške panoge ločimo dve izraziti podpanogi in sicer igre na igralnih avtomatih in igre na igralnih mizah. Igre na igralnih avtomatih postajajo vse bolj priljubljene in razširjene, kar v povezavi z nizkimi stroški poslovanja omogoča lastnikom visoke dobičke. Organiziranje iger na igralnih avtomatih je skoraj v celoti avtomatizirano in zato relativno preprosto, tako da bi lahko to podpanogo označili kot kapitalno intenzivno, saj predstavlja prevladujoči strošek te dejavnosti nakup igralnih avtomatov. Igre na igralnih mizah pa ostajajo načeloma nespremenjene že stoletja. Čeprav še vedno predstavljajo simbol igralništva, se v zadnjih desetletjih njihova relativna priljubljenost vztrajno zmanjšuje. Redki so trgi, kjer se proces nadomeščanja igralnih miz z igralnimi avtomati še ni pričel. Organiziranje iger na igralnih mizah je vse prej kot avtomatizirano, še več, v tej podpanogi se od izvajalcev iger večinoma zahtevajo posebne spretnosti in znanja, zato lahko to podpanogo opredelimo kot izrazito delovno intenzivno. Glede na dolgoročni globalni trend rasti cene dela se prav v tem dejstvu skriva odgovor na vprašanje, zakaj se dobiček na igralnih mizah iz leta v leto manjša. Vse več je namreč igralnice, kjer oddelki igralnih miz s svojimi prihodki ne zmorejo pokriti niti svojih stroškov (ICIT 2006, 8-9).

Z roko v roki se je ob razvoju organiziranja iger na srečo razvijala tudi posebna industrijska panoga: industrija igralniških izdelkov in opreme. Po doseženem dobičku daleč najbolj izstopajo proizvajalci igralnih avtomatov, saj se letni prihodki treh največjih ocenjujejo na 2 MRD USD. Med njimi pa daleč prevladuje največji svetovni proizvajalec igralnih avtomatov IGT (ICIT 2006, 15).

Med svetovno znanimi in uveljavljenimi igralniškimi operaterji prevladuje velika četverica, v katero sodijo Park Place Entertainment, Harrah's Entertainment, MGM Mirage in Mandalay Resort Group (ICIT 2006, 15).

V igralništvu postaja vedno bolj pomemben trend nadomeščanje drage delovne sile z avtomatizacijo iger, boj za prevlado na novih trgih in oblikovanje novih lokacij, kjer se bo koncentrirala igralniška ponudba. Pri tem so glavne gonilne sile razvoja liberalizacija zakonodaje, vse večja etična in moralna sprejemljivost igralništva in finančni potencial neobdelanih trgov. Zato je pričakovati intenzivnejše širjenje igralniškega trga ter prodiranje informacijskih sistemov v igralništvo z namenom zmanjševanja stroškov, avtomatizacije procesov, obvladovanja gostov in povečevanja varnosti (ICIT 2006, 8).

4 ANALIZA PROCESA RAZVOJA IN UVAJANJA NOVE ELEKTRONSKE RULETE V PODJETJU ICIT, D. O. O.

4.1 Narava analizirane problematike

Z analizo procesa razvoja in uvajanja nove elektronske rulete v podjetju ICIT, d. o. o. sem želel proučiti vse ključne aktivnosti, ki jih v podjetju izvajajo v procesu ugotavljanja in zadovoljevanja porabnikovih potreb.

Pred izvedbo analize sem se v obravnavanem podjetju pogovoril z nekaterimi vplivnimi in odgovornimi udeleženci omenjenega procesa. Skorajda vsi so izkazali izredno zanimanje nad analizo in kasneje nad njenimi ugotovitvami oziroma izsledki. Prepričani so, da bodo le-ti podjetju izredno koristili pri nadaljnjem poslovanju. S tem bodo lahko v obravnavanem podjetju v prihodnje še bolj učinkovito zaznavali in izkoriščali možnosti ter priložnosti, ki jih ponujata trg in zakonodaja.

4.2 Metodologija

Pri delu sem uporabil metodo delno strukturiranega individualnega intervjuja, katerega sem v obravnavanemu podjetju opravili z odgovornimi s področja trženja, razvoja in proizvodnje. Poglobljeno sem proučil tudi vse interne študije podjetja, ki so mi bile na voljo in zadevajo obravnavano problematiko.

Intervju je metodičen in organiziran pogovor, običajno namenjen javnosti. Z njim se ugotavljajo stališča, mnenja, želje, potrebe in druge ideje intervjuvancev. Pred samim intervjujem je potrebno določiti namen, smer in potek intervjuja (Devetak 1995, 36).

“Intervjuji, kot metoda zbiranja podatkov, so pogosti pri raziskovanju v managementu in poslovnem svetu. Glavna značilnost intervjuja, je osebni pogovor med vprašancem in spraševalcem. Pri intervjuju se spraševanja in pogovori gibljejo od zelo formalnih, uradnih do zelo neformalnih, sproščenih. Vprašanja so lahko standardizirana ali pa odprta. Odvisno od tega, kakšen je pristop raziskave in kakšne dokaze in podatke iščemo” (Tratnik 2002, 52).

Značilnosti in zahteve intervjuja so zlasti (Devetak 1995, 36):

- neposreden pogovor,
- načrten pogovor,
- pogovor z določenimi cilji,
- pogovor usmerjen, s strani tistega, ki intervjuja in
- pogovor, ki zagotavlja demokratično sodelovanje vseh udeležencev tako, da je intervju elastičen in nemoten ter da je problem realno obravnavan in kompleksno zajet.

Vsebina intervjuja mora biti vezana na problem, ki ga obravnavamo. Sam postopek organiziranega intervjuja pa obsega zlasti naslednje faze (Devetak 1995, 36-37):

- priprava intervjuja in obvestilo intervjuvancu,
- določitev teme intervjuja,
- podrobnejše seznanjanje intervjuvanca s problemom in ciljem pogovora,
- motiviranja intervjuvanca za sodelovanje,
- usmerjanje in spodbujanje intervjuvanca k navajanju podatkov in izražanju stališč,
- seznanjanje intervjuvanca s stališči tistega, ki intervjuja,
- razprava o razlikah v stališčih sobesednikov in iskanje soglasne rešitve,
- oblikovanje in kontrola sklepov intervjuja.

Analiza, ki sem jo izvedel temelji na podatkih, pridobljenih s pomočjo kvalitativne raziskovalne metode v obliki globinskih, delno strukturiranih intervjujev. Le-ti so po opredelitvi nestandardizirani, kar pomeni, da omogočajo globlji vpogled v samo naravo problematike. Z izsledki in ugotovitvami analize sem želel priti do obsežnih, podrobnih in kvalitetnih podatkov o formalni in tudi neformalni urejenosti obravnavanega področja poslovanja v podjetju ICIT, d.o.o.. Na tak način sem zbral vsebinsko zelo bogate informacije, ki jih podajam v poglavju 4.5, 4.6, 4.7, 4.8 in 4.9.

Poleg izvedenih intervjujev sem izčrpno proučil tudi nekatere pomembnejše interne študije, ki obravnavajo omenjeno problematiko. Tako so mi bile v veliko pomoč naslednje interne študije, ki so jih v preteklost opravili v obravnavanem podjetju:

- Možnosti in priložnosti ameriškega trga (ICIT 2005),
- Elektronska ruleta-analiza konkurence (ICIT 2006) in
- Preoblikovanje elektronske rulete z vidika uporabnikov (CATI 2006).

4.3 Cilj raziskave

Cilj raziskave je analizirati postopek razvoja in uvajanja nove elektronske rulete v podjetju ICIT, d.o.o.. Spomočjo opravljene analize sem želel odgovoriti na vprašanje, kako imajo v obravnavanem podjetju urejen postopek razvoja in uvajanja novega izdelka ter katere so tiste prednosti, ki se jih v podjetju zavedajo in jih tudi izkoriščajo.

4.4 Opredelitev ciljne populacije, izbira vzorca in časovni okvir raziskave

Ciljno populacijo raziskave predstavljajo posamezni vplivni udeleženci s področja trženja, razvoja in proizvodnje, ki sodelujejo v procesu razvoja in uvajanja nove elektronske rulete v podjetju ICIT, d.o.o.

Za kvalitativne raziskave je značilno, da temeljijo na vzorcih, ki so namenski, zanje pa ni predpisano število enot vzorca, saj ga vsak raziskovalec določi sam glede na naravo obravnavane problematike. To je potrebno narediti na ustrezen način tako, da se v vzorec vključi take enote, ki na najbolj reprezentativen način določajo celotno populacijo. Tako je bila raziskava narejena na vzorcu treh intervjuvancev, ki sodelujejo v procesu razvoja in uvajanja novega izdelka.

S pomočjo delno strukturiranih intervjujev sem v času od 6.4.2006 do 13.9.2006 v prostorih obravnavanega podjetja izvajal empirični del raziskave. Vsi intervjuji, v katere so intervjuvanci privolili, so bili predhodno napovedani. Prav tako je bila napovedana tudi tema pogovora tako, da so se lahko intervjuvanci na intervju pripravili.

Dne 6. aprila 2006 sem v prostorih podjetja ICIT, d.o.o. intervjuval g. Janeza Petkovška, vodjo trženja v obravnavanem podjetju. Namen intervjuja je bil pridobiti podatke in informacije o trženjskem vidiku urejenosti proces razvoja in uvajanja novega izdelka, na primeru nove elektronske rulete. To pomeni, da so me zanimala izključno tista vprašanja, ki zadevajo trženjske aktivnosti v omenjenem procesu. Tudi pri oblikovanju samih vprašanj sem izhajal iz tega vidika, izmed vseh postavljenih vprašanj pa bi lahko navedel nekatera pomembnejša, ki so odločilno prispevala k zbranim podatkom in samim rezultatom raziskave:

- Kakšne spodbude za razmišljanje o novi elektronski ruleti obstajajo v vašem podjetju? Katera je največja, oziroma najpomembnejša?
- Ali obstaja v vašem podjetju členitev novih izdelkov, glede na to koliko so le-ti novi za samo podjetje?
- Ali vse skupine novih izdelkov obravnavate, kot popolnoma nove izdelke, kar pomeni, da gredo vsi novi izdelki skozi vse predpisane faze razvoja?
- Katere so faze razvoja novega izdelka? Katera je najpomembnejša?
- Opišite prosim fazo ustvarjanja idej in izbire med njimi, oziroma fazo strateškega snovanja.
- Ali obstajajo v vašem podjetju formalni in neformalni načini zaznavanja, spremljanja in beleženja idej za nov izdelek? Kateri so to?
- Kateri so najpomembnejši viri idej za nov izdelek?
- Opišite prosim fazo določitev industrijskega in tehničnega designa ter razvoja in preizkušanja koncepta.
- Opišite prosim fazo priprave poslovne analize.
- Opišite prosim fazo razvoja, konstrukcije in preizkušanja prototipa.
- Opišite prosim fazo začetka redne proizvodnje in vstopa na trg.
- Kako določite točko vstopa na trg, ko uvajate nov izdelek?
- Ali obstaja v vašem podjetju načrt pokrivanja trga?
- Opišite prosim vlogo distributerjev.
- Kako potekajo predstavitve nove elektronske rulete distributerjem?

- Na kakšen način imate urejeno področje zbiranja mnenj, predlogov in pripomb o vaših izdelkih?

Dne 19. aprila 2006 sem opravil intervju z g. Edijem Fabjanom, vodjo proizvodnje v obravnavanem podjetju. Cilj intervjuja je bil ugotoviti in analizirati vse delovne naloge, ki jih v oddelku proizvodnje izvajajo v procesu razvoja in uvajanja novega izdelka. Za primer smo upoštevali proces razvoja in uvajanja nove elektronske rulete. Vprašanja, ki so mu bila zastavljena so zadevala proizvodni vidik obravnavanega procesa, najpomembnejša pa so bila:

- Kako imate urejeno politiko kakovosti novih izdelkov?
- Opredelite prosim glavne standarde kakovosti?
- Kako poteka postopek priprave in dokončne ureditve proizvodne dokumentacije?
- Kako poteka postopek izdelave tehnično tehnološke dokumentacije?
- Kako poteka izdelava in testiranje prototipov nove elektronske rulete?
- Opišite prosim fazo začetka redne proizvodnje in vstopa na trg?

Zadnji izmed izvedenih intervjujev, je bil opravljen z g. Boštjanom Marušičem, vodjo razvoja. Intervju je potekal v prostorih podjetja ICIT, d.o.o., dne 13. septembra 2006. Namen intervjuja je bil zbrati čim več informacij in podatkov o samem razvoju novega izdelka. Obravnavane so bile vse faze razvoja novega izdelka, najpomembnejša vprašanja, s katerim sem pridobil zelene podatke, pa so bila sledeča:

- Kakšne so po vašem mnenju glavne prednosti lastne razvojne službe in kakšne so glavne prednosti nakupa licence za nov izdelek? Kdaj uporabiti prvo in kdaj drugo možnost?
- Katere so faze razvoja nove elektronske rulete? Katera izmed faz je po vašem mnenju ključna oziroma najpomembnejša?
- Opišite prosim fazo ustvarjanja idej in izbire med njimi, oziroma fazo strateškega snovanja.
- Opišite prosim fazo določitev industrijskega in tehničnega designa ter razvoja in preizkušanja koncepta.
- Opišite prosim fazo priprave poslovne analize.
- Opišite prosim fazo razvoja, konstrukcije in preizkušanja prototipov.
- Kako poteka sama izdelava in testiranje prototipov?
- Kako poteka izdelava tehnične dokumentacije za izdelavo prototipov?
- Opišite prosim fazo začetka redne proizvodnje in vstopa na trg.

4.5 Možnosti za nastanek podjetja ICIT, d.o.o. in njegove razvojne dejavnosti

Že leta 2003 je bila, kot ena glavnih prednosti v akcijski strategiji skupine HIT nakazana možnost razvijanja novih tehnologij in igral. Strategija je v končni fazi predvidevala ustanovitev hčerinskega podjetja, s ciljem postaviti fleksibilno organizacijo, razvijanje igralniški izdelkov, organiziranje proizvodnje in trženje igralniških izdelkov. Podjetje bi delovalo na igralniškem trgu, katerega glavne lastnosti so ozko in specializirano področje, znani kupci, majhne proizvodne serije, nerazvitost določenih nacionalnih trgov, kar pomeni, da ponudba še ni celovita, saj so produkti šele v nastajanju in vseh kupcev ne sili v nakup konkurenca, kar pomeni, da če igralnica nekega izdelka ne vključi v svojo ponudbo, zaradi tega le-ta ne bo nujno na slabšem (HIT 2003, 18).

Glavne priložnosti za nastanek novega podjetja, ki so bile zaznane z opravljeno študijo, so bile (HIT 2003, 36):

- HIT-ove igralnice, kot poligon za nove izdelke,
- HIT je prvi veliki kupec,
- HIT je odlična referenca,
- HIT podpira hčerinsko podjetje v nekaterih poslovnih funkcijah,
- HIT ponuja kvalitetne kadrovske vire,
- HIT zagotavlja ustrezne finančne vire in
- HIT nudi varnost in znižuje tveganje.

Na drugi strani bi se z nastankom novega podjetja pojavile določene realne priložnosti, tako za krovno podjetje, kot za njene hčerinske družbe kazale. Te so bile zlasti (HIT 2003, 36):

- dobiček,
- HIT, kot prvi nabavi določen izdelek pod ugodnejšimi pogoji,
- bližina, kakovost in odzivnost tehnične podpore ob uvajanju novih izdelkov,
- "custom-made" izdelek, ki je pisan HIT-u na kožo,
- izboljššan imidž podjetja zaradi statusa inovatorja in
- omogočena večja variabilnost delovnih mest v podjetju, v smislu pozitivne fluktuacije zaposlenih.

Konec leta 2003 je bil znotraj podjetja HIT, d.d. ustanovljen tehnološki steber, katerega glavna naloga je bila razvijati igralniške izdelke in tehnološke rešitve. S tem so bili dani pogoji za vzpostavitev ustreznega razvojno naravnane organizacijskega okolja bodočega podjetja.

4.6 Strategija podjetja ICIT, d. o. o. do novih izdelkov

Strategija podjetja do novih izdelkov določa odnos podjetja do novih izdelkov in skupaj z ostalimi strategijami tvori razvojno strategijo podjetja. V podjetju ICIT, d. o. o. se zavedajo, da je strategija do novih izdelkov izrednega pomena, saj predstavlja nov izdelek predpogoj za preživetje in obstoj podjetja. Nov izdelek lahko podjetju zagotovi znaten zagon in pospešek v smeri razvoja, lahko pa povzroči podjetju izgubo ali pa celo propad. Razvojna strategija podjetja ICIT, d. o. o., ki je integralni del poslovne strategije določa kombinacijo tržnega in proizvodnega pristopa k razvoju in uvajanju novih izdelkov. To je pristop, ki terja aktivno sodelovanje vseh služb znotraj podjetja, predvsem pa trženja, razvoja in proizvodnje. V podjetju ICIT, d. o. o. poudarjajo, da je prav ta pristop najprimernejši, saj omogoča, da lahko tako proizveden izdelek zadovolji potrebe porabnika in hkrati izkoristi obstoječo tehnologijo ter proizvodne zmožnosti. Zavedajo se, da velja ta pristop za najtežjega izmed vseh, saj se z njim zahteva izredno usklajevanje nasprotij med zahtevami trga ter možnostmi razvoja in proizvodnje (ICIT 2005, 11).

S kombiniranim pristopom k razvoju in uvajanju novih izdelkov želijo doseči v podjetju ICIT, d. o. o. predvsem (ICIT 2005, 19):

- produktivno sodelovanje vseh služb, zlasti pa trženja, razvoja in proizvodnje,
- pravočasno izločanje neperspektivnih izdelkov (tržno nezanimivi izdelki, izdelki, za katere ne obstaja možnost serijske proizvodnje, nedobičkonosni izdelki itd.),
- spremljanje in preverjanje izdelka ter ukrepanje skozi celoten življenjski cikel,
- razvoj in uvajanje ustreznih izdelkov in
- iskanje in razvijanje perspektivnih trgov.

Glavne cilje, določene v strategiji podjetja ICIT, d. o. o. do novih izdelkov lahko strnemo v naslednjih točkah (Petkovšek 2006, pril. 1):

- vključevanje novih izdelkov v proizvodni program, s katerimi bo podjetje dosegalo in kasneje ohranjalo status pomembnega svetovnega ponudnika igralniških izdelkov,
- ustvarjanje konkurenčne prednosti z inovativnostjo in uporabnostjo novih izdelkov ter s kakovostjo poprodajnih storitev,
- uvajanje na trg ustreznih novih izdelkov, ki bodo pripomogli k rasti tržnega deleža podjetja,
- razvoj in trženje novih izdelkov, ki bodo omogočali razvoj celovitih rešitev za obvladovanje igralniškega okolja,
- razvoj in trženje novih izdelkov, ki bodo pripomogli k doseganju ustreznega dobička za ohranitev in razvoj podjetja.

Sredstvo za doseganje zgoraj navedenih ciljev je tržna usmeritev podjetja, kar pomeni, da podjetje (Petkovšek 2006, pril. 1):

- proizvaja izdelke, po katerih trg povprašuje,
- proizvaja izdelke ustrezne kvalitete,
- proizvaja konkurenčno primerljive izdelke,
- proizvaja izdelke v kooperantskem odnosu le z najboljšimi poslovnimi partnerji,
- proizvaja izdelke v skladu z zakonodajo namembnega trga.

V podjetju ICIT, d. o. o. je pomemben del strategije do novih izdelkov tudi ustrezna politika kakovosti. Le-ta je določena s standardi kakovosti, po katerih se podjetje ravna v procesu proizvodnje novega izdelka. Glavni standardi kakovosti pa so naslednji (Fabjan 2006, pril. 2):

- uporaba visoko kvalitetnih materialov za proizvodnjo izdelkov,
- doseganje ravni kakovosti izdelkov, ki mora biti najmanj takšna, kot je pri konkurenčnih izdelkih,
- izločanje neustreznih ali nekvalitetnih izdelkov še preden se ti pojavijo na trgu,
- zagotavljanje ustreznih poprodajnih storitev izdelka, kot je npr. usposabljanje zaposlenih (vzdrževalci igralniške opreme, izvajalci iger itd.).

4.7 Opredelitev novega igralniškega izdelka – nova elektronska ruleta

V podjetju ICIT, d.o.o se srečujejo z različnimi skupinami novih izdelkov. Ker se zavedajo, da se proces razvoja in uvajanja novih izdelkov lahko razlikuje glede na vrsto novega izdelka, so nove elektronske rulete razvrstili v naslednje tri skupine (ICIT 2006, 6-7):

- *Popolnoma nove elektronske rulete*: v to skupino se uvrščajo elektronske rulete, razvite z lastno razvojno dejavnostjo. Te so za obravnavano podjetje popolnoma nove. Tako razvite elektronske rulete ponujajo uporabnikom nove funkcionalne lastnosti in dizajn ter s tem v primerjavi z že obstoječimi elektronskimi ruletami tudi novo uporabno vrednost. Največkrat so namenjene točno določenemu tržnemu segmentu. V podjetju ICIT, d. o. o. poudarjajo, da zahteva razvoj in uvajanje takšnih novih elektronskih rulet visoka vložena sredstva, hkrati pa za podjetje predstavlja največje tveganje.
- *Izboljšane obstoječe elektronske rulete*: to so izboljšane verzije že obstoječih elektronskih rulet. Spremembe se nanašajo na izboljšanje funkcionalnih lastnosti, uvedbo novih boljših materialov, izboljšano tehnologijo izdelave ipd. Takšne elektronske rulete imajo večjo uporabno vrednost v očeh kupca in bodo postopoma nadomestile obstoječe elektronske rulete.
- *Obstoječe elektronske rulete izdelane z nižjimi stroški*: sem se prišteva obstoječe elektronske rulete, proizvedene iz cenejših materialov, katere ponujajo manjšo

možnost izbire iger. Tako proizvedene elektronske rulete so namenjene izključno manj zahtevnim trgov.

V podjetju ICIT, d. o. o. poudarjajo, da se vsako od treh navedenih skupin novih izdelkov obravnava kot nov izdelek. Razvoj in uvedba posamezne skupine novih elektronskih rulet se med seboj razlikujejo po višini vloženih sredstev in tveganju, ki ga vsaka nova elektronska ruleta prinaša. Ne glede na to, pa za vsako skupino velja, da bo nova elektronska ruleta dobro razvita in uvedena na trg le, če bo postopek razvoja in uvajanja bil izveden v celoti (Petkovšek 2006, pril. 1).

4.8 Spodbude za razvoj nove elektronske rulete

V podjetju ICIT, d. o. o. obstajajo različne spodbude za razmišljanja o novi elektronski ruleti. Le-te v podjetju sistematično zaznavajo, beležijo in nadalje razvijajo. Največkrat se poslužujejo popolnoma neformalnega načina za promoviranje spodbud, zato ne obstaja stalna formalna delovna skupina, ki bi bila zadolžena za to nalogo. Tako si podjetje zagotovi ustrezno zaznavanje in ocenjevanje spodbud, hkrati pa omogoči prosto pot ustvarjalnemu duhu. Od vseh spodbud za razvoj nove elektronske rulete ocenjujejo, da zavzema zakonodaja največji delež. V nekaterih državah je igralništvo legalizirano, v nekaterih pa ne. V tistih, kjer je igralništvo legalizirano, je trg zasičen, zato podjetja iščejo priložnost na novih trgih, za katere gre pričakovati, da se bo zakonodaja v bližnji prihodnosti spremenila. Zelo pomembno je, da ima podjetje organizirano mrežo informatorjev, ki ga oskrbuje s pravočasnimi in kvalitetnimi informacijami, na podlagi katerih je možno napovedati čas legalizacije in liberalizacije igralništva na določenem trgu. Tako se podjetje lahko pravočasno pripravi na uvajanje elektronske rulete na nov trg (Petkovšek 2006, pril. 1).

Trg predstavlja tudi pomembno spodbudo za razvoj nove elektronske rulete. Podjetje ICIT, d. o. o. s svojo tržno usmerjenostjo spremlja ponudbo novih elektronskih rulet. Prav tako sledi vsem konkurentom, ki na trg uvajajo le izboljšane elektronske rulete. Glavni vir informacij so specializirani igralniški sejmi, ki se jih strokovnjaki iz podjetja ICIT, d.o.o. redno udeležujejo. Ravno tako se v obravnavanem podjetju spremlja, beleži in ustrezno odziva na želje in predloge s strani glavnih kupcev in distributerjev. To dosežejo tako, da jih redno obiskujejo in preverjajo stopnjo zadovoljstva z njihove strani, posredno pa se na ta način ugotavljajo tudi informacije o zadovoljstvu končnih uporabnikov elektronskih rulet. Predlogi se nanašajo predvsem na izboljšanje dizajna elektronske rulete, na možnost različnosti iger, ki jih elektronska ruleta ponuja, na tehnične izboljšave, na določene funkcije elektronske rulete itd. (Petkovšek 2006, pril. 1).

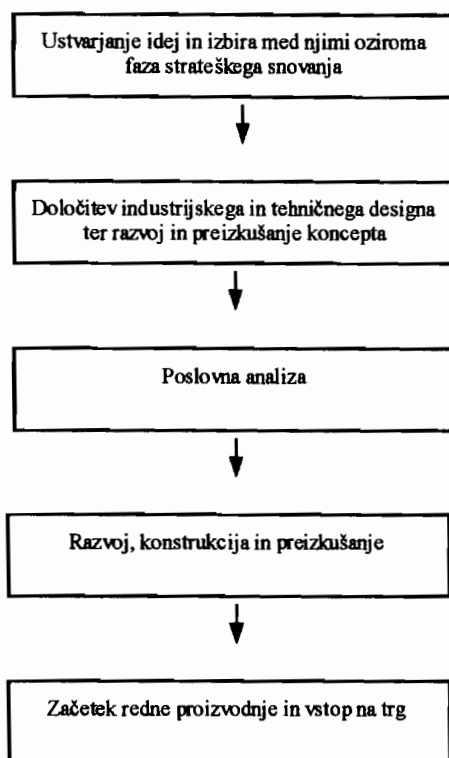
4.9 Razvoj in uvajanje nove elektronske rulete

Na podlagi opravljene analize intervjujev in preučenih internih študij podajam v nadaljevanju aplikativnega dela diplomske naloge izsledke in ugotovitve raziskave za

vsako fazo razvoja in uvajanja nove elektronske rulete posebej, intervjuji v celoti pa se nahajajo v prilogi diplomske naloge. Ključne izsledke in ugotovitve predstavljam na koncu s sklepom diplomske naloge.

Z analizo zbranih podatkov sem ugotovil, da imajo v podjetju ICIT, d. o. o. osnovano lastno razvojno službo, ki skrbi za razvoj novih igralniških izdelkov. Proces razvoja novega izdelka lahko v primeru nove elektronske rulete razdelimo na 5 faz, kot jih prikazujem s sliko 4.1.

Slika 4.1 Faze razvoja nove elektronske rulete v podjetju ICIT, d. o. o.



Vir: Petkovšek 2006, pril. 1.

V nadaljevanju sledi opis vsake izmed naštetih faz, kot sem jih ugotovili z analizo zbranih podatkov.

4.9.1 Ustvarjanje idej o novi elektronski ruleti in izbira med njimi oziroma faza strateškega snovanja

Razvoj nove elektronske rulete se prične z iskanjem idej zanjo. V podjetju ICIT, d. o. o. upoštevajo, da postopek zbiranja, ocenjevanja in izbire idej ne gre prepuščati naključju, zato so osnovali kvaliteten sistem, ki predpisuje postopke, delovne naloge,

pristojnosti in odgovornosti v procesu ustvarjanja, ocenjevanja in izbiranja idej o novem izdelku. Z njim poskušajo zagotoviti neprekinjen tok idej za nove izdelke in hkrati določiti načine izločanja neperspektivnih idej (Petkovšek 2006, pril. 1).

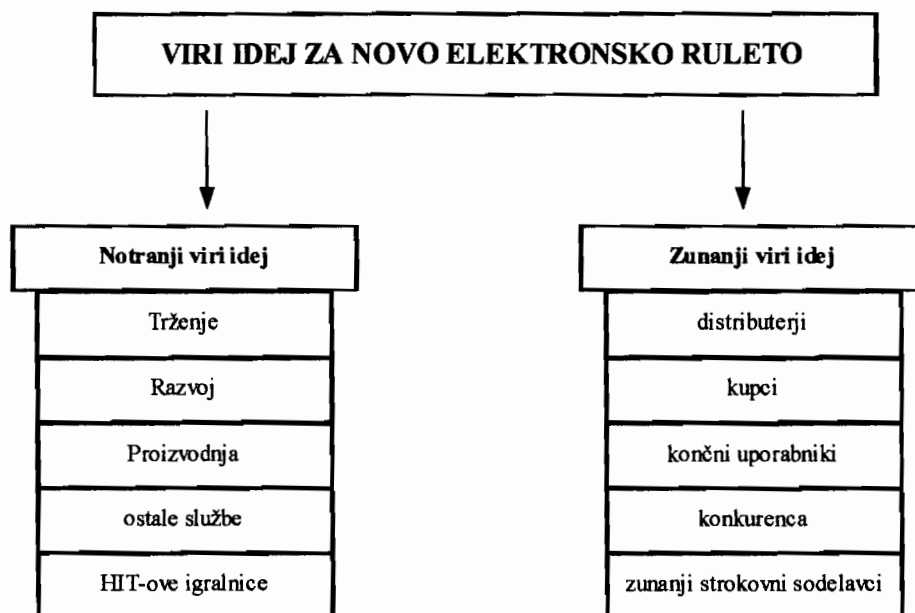
Iz intervjuja sem ugotovil, da v podjetju ICIT, d. o. o. ločijo formalen in neformalen način zbiranja idej. Ocenjujejo, da se v zadnjem času največ idej ustvari na neformalen način, to je na raznih razgovorih, neformalnih sestankih, druženjih ipd. Na začetku se pri nekem posamezniku pojavi le zasnova ideje, ostali udeleženci pa mu jo pomagajo razviti. V podjetju prištevajo med formalne načina zbiranja idej razne razpise, ki so lahko interne ali pa eksterne narave. Ta oblika iskanja idej je usmerjena v konkreten problem in ima vgrajen filter, ki izloča neprimerne ideje in hkrati omogoča razvijanje perspektivnih idej (Petkovšek 2006, pril. 1).

Vire idej v obravnavanem podjetju lahko razdelimo v dve večji skupini (Petkovšek 2006, pril. 1) :

- notranji viri in
- zunanji viri.

Vire idej za novo elektronsko ruleto v podjetju ICIT, d. o. o. prikazujem s sliko 4.2.

Slika 4.2 Viri idej za novo elektronsko ruleto v podjetju ICIT, d. o. o.



Vir: Petkovšek 2006, pril. 1.

Med notranje vire idej za novo elektronsko ruleto štejemo tiste, ki izhajajo iz podjetja samega. Največ idej v okviru te skupine prispevajo zaposleni s področja razvoja, trženja, proizvodnje in igralnic. Na splošno bi lahko rekli, da so vsi zaposleni v podjetju potencialni notranji vir idej za nove izdelke. Zunanji viri idej pa so predvsem distributerji, ki so v stalnem stiku s končnimi kupci, ti pa s končnimi uporabniki. Velikokrat predstavljajo pomemben vir idej za novo elektronsko ruleto tudi konkurenca, dobavitelji, končni uporabniki, zunanji strokovni sodelavci itd. (Petkovšek 2006, pril. 1).

Teorija navaja, da v postopku zbiranja idej podjetja največkrat določijo način predstavitve osnovne ideje, ki je lahko ustna, pisna, video posnetek itd. in pripomočke za predstavitev osnovne ideje, kot npr. makete, skice, modeli itd. Odločitev o izbiri načina in pripomočkov za predstavitev prepuščajo v obravnavanem podjetju predlagateljem, saj jim s tem omogočijo, da svoje predloge podajo čim bolj prosto in spontano ter na način, ki jim najbolj ustreza.

Ker zahteva proces razvoja in uvajanja nove elektronske rulete precejšna finančna sredstva, želijo v podjetju tveganje zmanjšati na minimum. Vsako idejo o novi elektronski ruleti najprej grobo oceni vodja programa, kar omogoča, da se neprimerne ideje izločijo že na začetku procesa razvoja. Preostale ideje o novi elektronski ruleti preuči projektni svet, katerega stalni člani so direktor, vodja upravljanja projektov, predstavnik iz razvoja, predstavnik iz proizvodnje in predstavnik iz trženja. Člani projektnega sveta ocenjujejo primernost posamezne ideje predvsem iz treh vidikov: z vidika trga, s tehnično-tehnološkega vidika in iz stroškovnega vidika. Pri izbiranju idej za novo elektronsko ruleto se v obravnavanem podjetju poslužujejo metod izločanja neustreznih idej. Izločanje temelji na neformalni metodi, ki je izrazito subjektivnega značaja. Pri ocenjevanju idej imajo v ospredju naslednje vodilo: "Želimo izdelati elektronsko ruleto, ki bo zadovoljila potrebe uporabnika in hkrati podjetju prinašala ustrezen dobiček" (Petkovšek 2006, pril. 1).

Za organizirano zbiranje novih idej, razvijanje motivacije v smeri kreiranja idej in za sistematično vodenje in zbiranje le-teh je odgovoren vodja programa v sodelovanju z vodjo trženja, vodjo razvoja in vodjo proizvodnje. Vodja programa v tej fazi vodi arhiv zavrženih idej o novi elektronski ruleti, saj glede na dinamiko, s katero se trg spreminja, obstaja možnost, da se bodo spremenili pogoji ali pa tudi postavljeni cilji, zaradi katerih je bila določena ideja zavržena. V arhivu vodijo evidenco o posameznih idejah, vezanih na novo elektronsko ruleto, ter o tem, kdo jo je predlagal in zakaj je bila zavržena oziroma izločena (Petkovšek 2006, pril. 1).

V podjetju ugotavljajo, da bi morali tudi v bodoče razvijati neformalen način zbiranja idej. Ocenjujejo, da je to smotrno početi vse do trenutka, ko se zaradi zbiranja in ocenjevanja idej začno pojavljati posamezni neposredni stroški (preverjanje, iskanje informacij pri zunanjih virih ipd.). S tem bi bilo predlagateljem idej omogočeno

kreativno ustvarjanje in razvijanje idej, podjetju pa bi bil hkrati zagotovljen stalen in kvaliteten nabor idej (ICIT 2006, 22).

4.9.2 Določitev industrijskega in tehničnega designa ter razvoj in preizkušanje koncepta nove elektronske rulete

“Industrijski in tehnični design vključuje oblikovanje uporabnih predmetov, kot npr. avtomobilov, hišne opreme, igrač, tehničnega blaga (televizorji, kuhinjski pripomočki), ipd. Vse to se dela s ciljem, da bi novi predmeti bili čim bolj funkcionalni, lepši in zanimivi za potrošnika. Ker želimo svoje delo opraviti, kar se da najbolje, sodelujemo z različnimi oblikovalci in inženirji iz najbolj zanih oblikovalskih hiš. Ti svoje predloge predstavljajo na prezentacijah, največkrat ob pomoči maket” (Marušič 2006, pril. 3).

Pri oblikovanju novih izdelkov se v obravnavanem podjetju poslužujejo različnih raziskav in študij. Kot primer navajam raziskavo, ki jo je za obravnavano podjetje opravilo podjetje CATI, d.o.o. Izsledki raziskave so pokazali nekatere pomankljivosti dotedanjih elektronskih rulet, kar je podjetje ICIT, d.o.o. upoštevalo pri določitvi industrijskega in tehničnega designa novega izdelka. Naj naštejemo le nekatere (CATI 2006, 16):

- udobje pri sedenju za mizo,
- vidljivost in osvetlenost cilindra
- prostor za pisanje, pijačo in
- interaktivni zaslon (možnost igre, dodaten zaslon in funkcijske tipke).

Z idejo o novi elektronski ruleti določi podjetje splošne konstrukcijske lastnosti nove elektronske rulete, s konceptom novega izdelka pa določi način pozicioniranja na trgu. Z opravljenimi intervjuji sem ugotovil, da je v podjetju ICIT, d. o. o. za pripravo, razvoj in opredelitev koncepta nove elektronske rulete zadolžena delovna skupina, ki jo vodi vodja programa, ostali člani pa so še sodelavci iz trženja, razvoja in proizvodnje (Marušič 2006, pril. 3).

Proces preoblikovanja ideje za novo elektronsko ruleto v koncept nove elektronske rulete ponudi podjetju odgovore na naslednja vprašanja (Marušič 2006, pril. 3):

- Katerim kupcem je nova elektronska ruleta namenjena?
- Katera je osnovna prednost nove elektronske rulete?
- Katere so ostale prednosti nove elektronske rulete?
- Kako bo podjetje pozicioniralo novo elektronsko ruleto na trgu?
- Kako bo podjetje opredelilo elektronske rulete konkurenčnih proizvajalcev?

Ko je koncept nove elektronske rulete določen, ga je treba testirati. Testiranje se izvede s pomočjo opravljenih razgovorov tako, da se glavnim distributerjem zastavi določena vprašanja o konceptu izdelka. Zbrane odgovore se nato analizira in ugotovi, ali

je koncept nove elektronske rulete za kupca dovolj privlačen ali ne. Če je koncept ocenjen, kot dovolj privlačen, nam zbrani podatki povedo tudi, katere so tiste elektronske rulete, ki jim je novi izdelek konkurenčen, kateri ciljni skupini kupcev je namenjena itd. (Marušič 2006, pril. 3).

V podjetju ICIT, d. o. o. poudarjajo, da je z ustreznim izvedenim postopkom razvoja in preizkušanja koncepta novega izdelka, možno v precejšni meri omejiti negativne posledice, ki bi jih v nasprotnem primeru podjetje utrpelo kasneje. Zaradi tega poskušajo pritegniti k razvoju koncepta nove elektronske rulete čim več sodelavcev iz različnih strokovnih služb. Kvalitetno razvit koncept nove elektronske rulete je namreč izhodišče za pripravo ustrezne poslovne analize in kasnejših faz postopka razvoja in uvajanja novega izdelka.

4.9.3 Poslovna analiza nove elektronske rulete

Iz opravljenih in analiziranih intervjujev izhaja, da se v podjetju ICIT, d. o. o. zavedajo, da predstavlja kvalitetno pripravljena poslovna analiza osnovo za sprejetje odločitve o nadaljnjem razvijanju posameznega novega izdelka. Poslovno privlačnost izdelka ocenijo na podlagi napovedi prodaje ter napovedi stroškov in dobička. Za to delovno nalogo se zadolži sodelavce iz trženja, razvoja, proizvodnje in financ. Poslovno analizo pripravljajo, po postopku, kot ga predvideva pravilnik o pripravi poslovne analize novega izdelka. Sestavljena je iz treh delov, in sicer iz napovedi vrednosti prodaje nove elektronske rulete in napovedi stroškov in dobička (Marušič 2006, pril. 3 in Petkovšek 2006, pril. 1).

Za pripravo *napovedi vrednosti prodaje nove elektronske rulete* za celotno življenjsko dobo sta zadolžena vodja trženja in vodja programa, ki pripravita oceno v sodelovanju z glavnimi distributerji. Na podlagi poznavanja trga in predvidenega koncepta nove elektronske rulete lahko ti podajo oceno količinskega obsega prodaje. Ker je načrtovana prodajna cena nove elektronske rulete znana, se lahko pripravi napoved prihodkov od prodaje (Petkovšek 2006, pril. 1).

Drugi pomemben del poslovne analize predstavlja *napoved stroškov nove elektronske rulete*, ki zajema naslednje tri velike skupine stroškov (Petkovšek 2006, pril. 1):

- *Stroški razvoja nove elektronske rulete*: Prvi del napovedi stroškov predstavlja ocena stroškov razvoja in testiranja nove elektronske rulete, ki jo pripravi vodja razvoja v sodelovanju s sodelavci iz razvojnega oddelka. Drugi del napovedi stroškov razvoja nove elektronske rulete zajema oceno stroškov razvoja proizvodnje, kar pripravita vodja razvoja in vodja tehnologije in proizvodnje. Zadnji del pa je strošek tržnih raziskav, ki ga ocenijo v trženju in je med omenjenimi najnižji. Predvsem strošek razvijanja proizvodnje je zelo težko oceniti, saj je nemalokrat investicija v novo strojno opremo, ki jo nov izdelek zahteva, velikokrat potrebna tudi za ostale izdelke, ki so že v redni proizvodnji.

- *Neposredni stroški nove elektronske rulete*: Sem prištevajo neposredne stroške materiala in neposredne stroške dela, ki se jih oceni na podlagi elektronskih rulet, ki jih je podjetje že proizvedlo in so podobne konstrukcije, lastnosti in materialov. Ob tem je potrebno upoštevati predvidene posebne zahteve in materiale za novo elektronsko ruleto.
- *Strošek trženja za posamezen nov izdelek*: V tej skupini predstavljajo največji del stroškov razne promocijske akcije, predstavitev nove elektronske rulete, priprava propagandnih materialov ipd. Oceno stroškov trženja pripravi vodja trženja.

Ko ima podjetje izdelano napoved vrednosti prodaje in stroškov nove elektronske rulete lahko oceni dobiček, ki bi ga ob upoštevanju vseh tržnih, proizvodnih in ostalih omejitev utegnilo ustvariti podjetje.

Na rezultate poslovne analize novega izdelka pomembno vplivajo tudi način spremljanja, ocenjevanja in napovedovanja stroškov, zato v obravnavanem podjetju intenzivno razvijajo celovit sistem kakovosti poslovanja in vanj vključujejo tudi področje načrtovanja, ugotavljanja in spremljanja stroškov. Zavedajo se namreč, da predstavlja pravilna napoved stroškov, poleg napovedi prodaje in dobička, osnovo za izdelavo poslovne analize, ta pa služi poslovodstvu kot podlaga za sprejetje odločitve o nadaljnjem razvijanju posameznega novega izdelka (ICIT 2006, 20).

4.9.4 Razvoj, konstrukcija in preizkušanje nove elektronske rulete

Faza razvoja, konstrukcije in preizkušanje nove elektronske rulete zajema proces od trenutka, ko se v podjetju sprejme odločitev o nadaljnjem razvoju novega izdelka, pa do trenutka, ko je pripravljena vsa zahtevana tehnično-tehnološka dokumentacija za redno proizvodnjo. Glavna cilja te faze sta (Marušič 2006, pril. 3):

- konstrukcijska opredelitev nove elektronske rulete in
- določitev vseh tehnoloških procesov za razvoj, konstrukcijo in preizkušanje nove elektronske rulete.

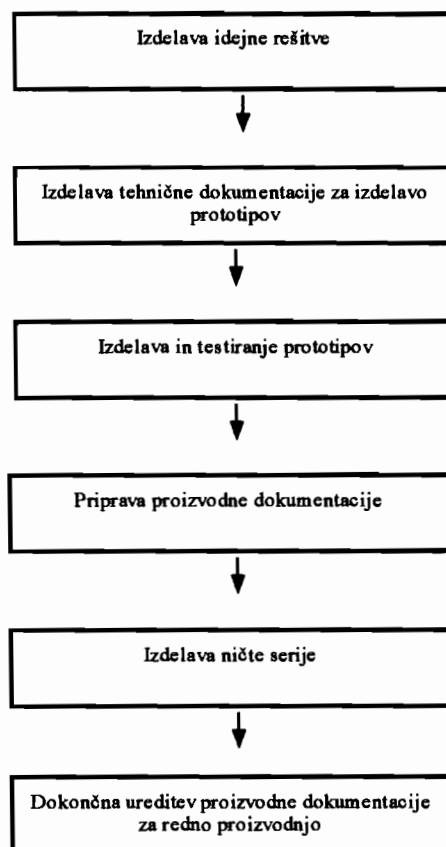
Ko podjetje zasleduje zgoraj navedena cilja, ne sme zanemariti omejitev, ki jih narekujejo trg, tehnologija in nenazadnje posredni ter neposredni stroški, ki se nanašajo na novo elektronsko ruleto. Sam razvoj nove elektronske rulete se prične, ko vodja programa izda vodji razvoja zahtevek za razvoj, katerega pregleda in potrdi direktor. Zahtevke za razvoj vključuje vse informacije oziroma zahteve o novem izdelku, ki jih razvoj potrebuje, da lahko prične nov izdelek razvijati, in sicer (Marušič 2006, pril. 3):

- osnovni materiali,
- tehnologija izdelave,
- dimenzije,
- funkcionalne lastnosti,

- stroški, ki se nanašajo na neposredni razvoj (predvideno število delovnih ur, izdelava ničte serije, predvideno število prototipov),
- ciljni neposredni stroški materiala in dela na enoto izdelka,
- skrajni rok za izdelavo, ovrednotenje in izbiro idejne rešitve,
- skrajni rok za izdelavo tehnične dokumentacije,
- skrajni rok za izdelavo funkcionalnih prototipov,
- skrajni rok za izdelavo proizvodne dokumentacije,
- skrajni rok za začetek ničte serije,
- skrajni rok za začetek serijske proizvodnje.

Nadaljnji razvoj elektronske rulete poteka po postopku, kot ga podajam s sliko 4.3.

Slika 4.3 Stopnje razvoja nove elektronske rulete



Vir: Marušič 2006, pril. 3.

Izdelava idejne rešitve

V prvi fazi se na podlagi potrjene in odobrene zahteve za razvoj nove elektronske rulete pripravijo osnovne konstrukcijske rešitve. Predstavi se več idejnih rešitev, ki se kasneje ovrednotijo glede na zastavljene cilje, ki naj bi jih nova elektronska ruleta dosegala. Ko je idejna rešitev izbrana mora vodja razvoja preveriti možnosti pravne zaščite bodoče nove elektronske rulete (Petkovšek 2006, pril. 1).

Izdelava tehnične dokumentacije za izdelavo prototipov

Na podlagi izbrane idejne rešitve nove elektronske rulete, se pripravi tehnična dokumentacija za izdelavo prototipa. Le-ta zajema detajlno definicijo prototipa in služi podjetju za pripravo proizvodnje in materialov za izdelavo prvih prototipov (Fabjan 2006, pril. 2).

Izdelava in testiranje prototipov

Na podlagi pripravljene tehnične dokumentacije izdelajo razvojniki prvi prototip in ga predajo v postopek testiranja. Po zaključenem postopku pripravijo poročilo o rezultatih in ugotovitvah testiranja, ki ga proučita vodja programa in vodja razvoja. Če se ugotovi, da prototip ne ustreza zahtevanim lastnostim nove elektronske rulete, se razvoj vrne v fazo iskanja idejne rešitve (Fabjan 2006, pril. 2).

Priprava proizvodne dokumentacije

Osnova za izdelavo proizvodne dokumentacije je potrjen prototip, ki predstavlja hkrati tudi predpogoj, da nov izdelek preide v fazo redne proizvodnje. Za pripravo vse potrebne proizvodne dokumentacije sta v podjetju odgovorna razvojni oddelek in proizvodnja (Fabjan 2006, pril. 2).

Izdelava ničte serije

Ničta serija je prva predvidena proizvedena količina novih elektronskih rulet v redni proizvodnji. Namenjena je testiranju proizvodnje nove elektronske rulete v normalnih proizvodnih pogojih. Po končani izdelavi ničte serije, mora nosilec naloge pripraviti poročilo, ki ga pregleda projektni svet in direktor, ki izda dokončen sklep, s katerim se sprejme ali zavrne možnost redne proizvodnje nove elektronske rulete. V primeru negativne ocene se proces razvoja vrne v predhodne faze. Proizvodnja v obravnavanem podjetju je zaenkrat še maloserijska, zato ne predvideva ničte serije (Marušič 2006, pril. 3).

Dokončna ureditev proizvodne dokumentacije za redno proizvodnjo

Dokončna proizvodna dokumentacija za redno proizvodnjo se pripravi na podlagi rezultatov testiranja prototipov, oziroma ničte serije. Če izdelana elektronska ruleta

zadostuje vsem zastavljenim pogojem, se lahko faza razvoja nove elektronske rulete zaključi in se hkrati sproži proces redne proizvodnje (Fabjan 2006, pril.2).

Celotno fazo razvoja, konstrukcije in preizkušanja nove elektronske rulete za redno proizvodnjo spremlja v obravnavanem podjetju formalen, dokumentiran, sistematičen in kritičen pregled, ki je osnova za izdelavo razvojne dokumentacije novega izdelka. Prav tako je pomembno, da v obravnavanem podjetju sistematično in podrobno vodijo arhiv razvojne dokumentacije, saj je ta bistvenega pomena za redno proizvodnjo, hkrati pa predstavlja osnovo za snovanje možnih bodočih sprememb na elektronski ruleti.

4.9.5 Začetek redne proizvodnje nove elektronske rulete in vstop na trg

Z opravljeno analizo intervjujev in internih študij sem ugotovil, da se v podjetju ICIT, d. o. o. faza komercializacije nove elektronske rulete začne odvijati istočasno s fazo razvoja. Naloga trženja je, da hkrati s fazo razvoja nove elektronske rulete, prične razvijati tudi trg za novo elektronsko rulete. Trženjske aktivnosti postanejo intenzivnejše po potrjenih prototipih in dosežejo višek, ko je potrjena redna proizvodnja (Petkovšek 2006, pril.1).

Vsebinsko in časovno lahko predstavitev nove elektronske rulete razdelimo na dva sklopa (Petkovšek 2006, pril.1):

- *Predstavitev nove elektronske rulete v fazi razvoja:* namenjena je večjim kupcem in distributerjem. Po potrjenem prototipu predstavi podjetje okvirni koncept nove elektronske rulete, ki zajema ciljno skupino kupcev, ciljne trge, časovno opredelitev vstopa na trg ter načine vstopa in prodaje nove elektronske rulete. S predstavitvijo želi podjetje informirati kupce o novi elektronski ruleti ter hkrati pridobiti njihovo mnenje. Pridobljene informacije so bistvenega pomena, saj lahko kupci in distributerji s kritiko ali pozitivnim mnenjem, vplivajo na izoblikovanje končnega koncepta nove elektronske rulete.
- *Predstavitev dokončno razvite elektronske rulete ciljnemu trgu:* prične se, ko je dokončan koncept nove elektronske rulete in uspešno zaključena ničta serija. Podjetje najprej predstavi novo elektronsko ruleto svojim pogodbenim distributerjem, šele kasneje se odloči za aktivno propagiranje na trgu, pri čemer vlaga veliko sredstev v oglaševanje in v druge oblike tržnega komuniciranja.

Po končani predstavitvi nove elektronske rulete pripravi podjetje načrt pokrivanja trga, s katerim določi točko vstopa na trg in ustrezne spremljajoče propagandne aktivnosti. V tej fazi je zelo pomembna angažiranost prodajnikov, saj lahko ti z ustreznimi prijemi pritegnejo ciljne kupce in posledično dosežejo načrtovan obseg prodaje ter načrtovan tržni delež. Podjetje uvede izdelek najprej na velikih in obetavnih trgih, kasneje pa svojo prisotnost z novim izdelkom širi na ostale ciljne trge. Pri tem je zelo pomembno, da upošteva omejenost lastnih zmogljivosti in zato novo elektronsko ruleto uvaja na trg postopoma (Petkovšek 2006, pril.1).

5 SKLEP

V poslovnem okolju je hiter gospodarski in tehnološki razvoj povzročil krajšanje življenjske dobe izdelkov, zato so podjetja primorana, da na trg redno uvajajo nove oziroma vsaj izboljšane izdelke. Ker vsi novi izdelki ne postanejo uspešni in ker so stroški razvoja novega izdelka zelo visoki, je za vsako podjetje zelo pomembno, da skuša tveganje čim bolj omejiti oziroma ga zmanjšati. Priložnost za to se ponuja v izbiri ustreznega pristopa k procesu razvijanja in uvajanja novega izdelka.

Analiza procesa razvoja in uvajanja novega izdelka v podjetju ICIT, d. o. o. je pokazala, da je proces formalno urejen s sprejetimi delovnimi navodili. Sistematična in celostna formalna urejenost obravnavanega področja poslovanja se kaže v natančni delitvi delovnih nalog, pristojnosti in odgovornosti ter v jasno določenih delovnih postopkih.

Vse aktivnosti, ki zadevajo to področje poslovanja, so v obravnavanem podjetju vnaprej načrtovane, njihovo izvajanje pa se skrbno zasleduje in periodično preverja. Predvsem je pomembno dejstvo, da je podjetje usmerjeno k doseganju vnaprej postavljenih ciljev in da z uvedenim pristopom k procesu razvijanja in uvajanja novega izdelka, razvija osebno odgovornost zaposlenih.

V podjetju ICIT, d. o. o. se zavedajo, da je uspešna izvedba posamezne faze v procesu razvijanja in uvajanja novega izdelka, predpogoj za pričetek naslednje faze, zato sistematično izvajajo stalno preverjanje in presojanje pravilnosti odločitev. Za podjetje je namreč ceneje opustiti razvoj novega izdelka v katerikoli fazi, kot pa ponuditi na trg neustrezen ali celo slab izdelek. Tudi zato je pomembno, da so razvili in uvedli ustrezen sistem arhiviranja ugotovitev, tudi tistih, na podlagi katerih se podjetje sredi postopka razvijanja in uvajanja novega izdelka odloči, da idejo opusti.

Podjetje bo še naprej upoštevalo zakonodajo in trg, kot glavni spodbudi za nastanek ideje o novem izdelku ter krepilo svojo tržno usmerjenost. Sistematično bo gradilo in formaliziralo postopek razvijanja in uvajanja novega izdelka na trg in ga tudi dosledno izvajalo. Ustrežno mero pozornosti pa bo v bodoče posvečalo tudi fazi testiranja, tako prototipov, kot ničte serije novega izdelka, saj se lahko na ta način izogne velikim in nepotrebni stroškom.

Ustrezna mreža informatorjev predvsem na trgih, kjer se v bližnji prihodnosti pričakuje možnost legalizacije in liberalizacije igralniškega področja, bo podjetju omogočila, da bo to na podlagi kvalitetnih informacij, ob pravem času sprožilo proces razvoja novega izdelka za določen trg.

Ker je časovna omejitev največja od vseh omejitev, ki določajo proces razvoja nove elektronske rulete, je zelo pomembno, da ima podjetje pripravljeno platformo elektronske rulete do te mere, da lahko izdelek kadarkoli z minimalnimi dodelavami in prilagoditvami, ki jih terjajo zakonodaja in želje kupca, v najkrajšem možnem času, dokončno razvije in uvede na trg.

Iz vsega zapisanega lahko zaključim, da ima podjetje ICIT, d. o. o. ustrezno formalno urejen proces razvoja in uvajanja novih izdelkov, usposobljene strokovne kadre ter predvidena sredstva za razvoj in zato vse možnosti, da na trg pravočasno ponudi ustrezen igralniški izdelek, s katerim bo zadovoljilo porabnikove potrebe in hkrati ustvarjalo pričakovan dobiček.

LITERATURA IN VIRI

- CATI, d.o.o. 2006. *Preoblikovanje elektronske rulete z vidika uporabnikov*. Interne študije, CATI, d.o.o.
- Devetak, Gabrijel. 1992. *Razvoj novih proizvodov in problematika managementa*. Ljubljana: Organ. kadri 9/10. 25. 767–772.
- Devetak, Gabrijel. 1995. *Marketinška zasnova podjetja*. Kranj: Moderna organizacija.
- Devetak, Gabrijel. 1999a. Strategija marketinga. *Organizacija* 32 (5): 271–277.
- Devetak, Gabrijel. 1999b. *Temelji trženja in trženjska zasnova podjetja*. Koper: Visoka šola za management.
- Easterby Smith, Mark in Richard Thorpe in Andy Lowe. 2005. *Raziskovanje v managementu*. Koper: Fakulteta za management.
- Dovžan, Henrik. 1993. *Razvoj in trženje novega izdelka*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Fabjan, Edi. 2006. *Intervju z avtorjem*. Šempeter pri Gorici, 19. april.
- Grubiša, Nikola. 2000. *Poti do uspeha*. Ljubljana: Marbona.
- Hill, Terry. 1991. *Productions/operations management*. Cambridge: Prentic Hall.
- HIT, d.d. 2003. *Akcijska strategija podjetja HIT, d.d.* Interne študije, HIT, d.d.
- Hrastelj, Tone. 1995. *Podjetniški izivi mednarodnega poslovanja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- ICIT, d.o.o. 2005. *Možnosti in priložnosti ameriškega trga*. Interne študije, ICIT, d.o.o.
- ICIT, d.o.o. 2006. *Elektronska ruleta-analiza konkurence*. Interne študije, ICIT, d.o.o.
- ICIT, d.o.o. 2006. *Produkti*. [online] Available: http://www.icit.si/?sAction=novice_ogled&id=2006020109014566&sLang=slo. (12.8.2006).
- Jančič, Zlatko. 1990. *Marketing, strategija menjave*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Jurše, Milan. 1997. *Mednarodni marketing*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Kobeja, Boris. 2001. *Priročnik za pisce strokovnih besedil: znanstveni aparat*. Koper: Visoka šola za management.
- Kotler, Philip. 1998. *Marketing management – trženjsko upravljanje*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
- Kvale, Steinar. 1996. *Interviews*. London: Sage Publications.
- Kotnik, Drago. 1991. *Prodajna politika*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

- Marušič, Boštjan. 2006. *Intervju z avtorjem*. Šempeter pri Gorici, 13. september.
- Mercer, David. 1999. *Trženje za managerje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Mramor, Dušan. 1993. *Uvod v poslovne finance*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Obraz, Roman. 1971. *Planiranje, razvoj i lansiranje proizvoda za tržište*. Zagreb: Informator.
- Petkovšek, Janez. 2006. *Intervju z avtorjem*. Šempeter pri Gorici, 6. april.
- Potočnik, Vekoslav. 2002. *Temelji trženja s primeri iz prakse*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Rozman, Rudi in Borut Rusjan. 1994. *Organizacija (ravnanje) proizvodnje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Schroeder, Roger G. 2003. *Operations management: contemporary concepts*. Boston: McGraw-Hill.
- Sheth, Jagdish N. in Ram Sundaresan. 1987. *Bringing innovation to market*. New York: John Wiley.
- Tavčar, Mitja I. 2002. *Strategija trženja*. Koper: Visoka šola za management.
- Thomas, Robert J. 1993. *New product development*. New York: John Willey.
- Tratnik, Monika. 2002. *Osnove raziskovanja v managementu*. Koper: Visoka šola za management.
- Vršec, Ernest. 1989. *Oblikovanje proizvodov in procesov*. Kranj: Moderna organizacija.
- Završnik, Bruno. 1990. *Življenski cikel izdelka in druge metode strateškega planiranja marketinga*. Ljubljana: Tangram.

PRILOGE

Priloga 1 Intervju z g. Janezom Petkovškom

Priloga 2 Intervju z g. Boštjanom Marušičem

Priloga 3 Intervju z g. Edijem Fabjanom

PRILOGA 1: INTERVJU Z G. JANEZOM PETKOVŠKOM

Datum: 6. april 2006

Kraj: ICIT d.o.o., Šempeter pri Gorici

1. Predstavite prosim vaš oddelek za trženje in njegovo kadrovsko strukturo.

Oddelek za trženje sestavljamo štirje zaposleni. Delo je razdeljeno na marketinški del in prodajne naloge. Marketinški del pridobiva interesente, prodaja pa skuša interesente spremeniti v kupce. Osnovna marketinška orodja so raziskave tržišč, oglaševanje, sejmi, telefonski intervjuji ipd, osnovna prodajna orodja pa so prezentacije, lobiranja in pogajanja. Za tržišča in stranke so zadolženi skrbniki, kar pomeni, da se vsak prodajni posel koordinira preko ene osebe v trženju.

2. Opišite prosim vaš prodajni program.

Naš prodajni program sestavljajo izdelki treh blagovnih znamk in sicer Playade, Ngis in Scheduler Expert. Pod blagovno znamko Playade izdelujemo in tržimo elektronsko ruleto, cilinder in elektronsko omarico za shranjevanje ključev. Ngis vključuje sisteme za nadzor na igralnih mizah ter player tracking sistem, Scheduler Expert pa je predstavlja program za strateško upravljanje človeških virov ter planiranje in razvrščanje zaposlenih.

3. Opišite prosim vašo elektronsko ruleto.

Naša elektronska ruleta Primadonna je zasnovana na najnovejših tehnologijah in izdelana iz visoko kakovostnih materialov. Tehnologija RFID ji omogoča popoln nadzor dostopov in možnosti njihovega omejevanja po nivojih. Zaradi sodobne programske opreme je njena integracija v igralnico zelo enostavna. Vsako igralno mesto naše elektronske rulete ima vgrajen računalnik, kar pomeni, da dosega vse karakteristike in funkcije samostojnega igralnega avtomata, sama konstrukcija pa je zasnovana modularno in omogoča povezavo do 255 igralnih mest v en sistem. Igralcem ponujamo dovršen programski paket, ki vključuje izbor štirih jezikovnih različic, pregled pravil iger, zadnjih 100 dobitnih števil, najvišjih možnih stav na stavna polja, napoved igre in tabelo izplačil, ter dodatni avdio modul, ki ga lahko igralec po želji vključi ali pa izključi.

4. Katere so glavne prednosti vaše elektronske rulete?

Kot glavne prednosti bi lahko izpostavili ergonomijo izdelka in pa cilinder z rotorjem, narejenim iz enega kosa.

5. Katere so po vašem mnenju bistvene prednosti elektronske rulete pred klasično ruleto?

Za igralnico je prav gotovo ena izmed glavnih prednosti elektronske rulete, če jo primerjamo s klasično ruleto, njeno cenejše delovanje, saj za samo izvajanje igre ne potrebujemo osebja, tako kot je to nujno pri klasični ruleti. Druga velika prednost in velikokrat tudi poglobitni razlog za namestitev elektronske rulete v ponudbo igral je možnost njene uporabe v igralnih salonih, kjer živa igra ni dovoljena. Pomembna prednost elektronske rulete je tudi hitrejša in cenejša začetna uvajanje igralcev v igro rulete. Pozitivni učinki igre

elektronske rulete pa se kažejo tudi na pridobivanju novih igralcev klasične rulete, saj je praksa pokazala, da se kasneje igralci z izkušnjami na elektronski ruleti lažje odločajo za igro rulete na »živi mizi«.

6. Ali lahko pričakujemo, da bo elektronska ruleta deloma nadomestila ali celo izpodrinila klasično ruleto v prihodnosti?

Ne, nikakor. Elektronska ruleta ni substitut za klasično ruleto in je zato ne bo nikoli nadomestila, kaj šele izpodrinila.

7. Ocenite prosim koliko znaša povprečna življenjska doba elektronske rulete.

Ocenjena življenjska doba elektronske rulete je nekje maksimalno pet let. To je pokazala tudi raziskava, ki smo jo izvedli v našem podjetju.

8. Kako imate urejeno področje spremljanja konkurence? Kateri so glavni domači in kateri tuji ponudniki elektronskih rulet?

V podjetju imamo za vsak produkt zadolženega produktnega vodjo. Med drugim je njegova naloga tudi spremljanje konkurence. Podatke o tem se zbira na terenu, npr. obiski sejmov, kot tudi z analizo konkurenčnih materialov, spletnih strani, ipd. V Sloveniji je kar nekaj podjetij, ki se ukvarjajo s proizvodnjo in prodajo elektronskih rulet. Pomembnejši izmed njih so Interblock d.o.o., oziroma Elektronček Group iz Mengeša, Alfastreet d.o.o. iz Sežane, Gold Club d.o.o. iz Sežane in Carat Technology d.o.o. iz Novega mesta. Na evropskem trgu obstaja močna konkurenca, predvsem v vzhodni Evropi, kjer sta večja ponudnika elektronskih rulet Evona iz Slovaške in Casino Technology iz Bolgarije. V zahodni Evropi pa so pomembnejši ponudniki AGI Novomatic iz Avstrije, Amatic Industries iz Avstrije, Merkur Gaming iz Nemčije in Infinity iz Avstrije.

9. Kolikšna je zasičenost trga z elektronsko ruleto v državah, kjer je igralništvo legalizirano?

V državah, kjer je igralništvo legalizirano obstajajo različne stopnje zasičenosti trga z elektronsko ruleto. Glavni razlogi za to so bile in so ponekod še vedno minimalne zahteve zakonodajalca. To pomeni, da se je na trgu velikokrat naenkrat pojavilo veliko število ponudnikov in tako predvsem zaradi minimalnih zakonskih potreb, trg dobesedno zasuli s svojimi produkti. Danes obstaja tudi nekaj perspektivnih trgov, kjer se bo boj za tržni delež šele začel. Po drugi strani pa obstajajo tudi tržišča, ki elektronskih rulet ne predvidevajo in jih zato kot take ni mogoče certificirati in legalno prodajati.

10. Katere izmed trgov ocenjujete v vašem podjetju kot nasičene s produktom elektronske rulete in katere kot perspektivne?

Globalno gledano je večina trgov vzhodne Evrope že nasičenih s produktom elektronske rulete. Glavni razlog za to stanje je, da se po mnogih letih nereguliranega širjenja igralnih salonov pričena obdobje, kjer države z regulativo posegajo v igralniško panogo in manjšajo število igralnih salonov. V našem podjetju stalno raziskujemo in preverjamo možnosti

potencialnega vstopa na nove trge. To so drage, dolgotrajne in kompleksne raziskave, ki se največkrat delajo za vsak produkt posebej oziroma za posamezne skupine izdelkov posebej. Z njimi pridemo do spoznanj in ugotovitev, ki so eksistenčnega pomena za obstoj in razvoj našega podjetja. To so drage in dragocene poslovne informacije, ki že mejijo na področje poslovne tajnosti, zato bi o njih težko govoril.

11. G. Petkovšek, opišite prosim profil tipičnega igralca elektronske rulete.

V eni izmed naših internih raziskav smo ugotovili, da se profil tipičnega igralca elektronske rulete glede na spol ne razlikuje. Večinoma so to igralci, ki so v preteklosti svojo srečo zaupali skorajda izključno le igralnim avtomatom, sedaj pa bolj zaupajo žogici, kot pa elektroni.

12. Preidiva zdaj na področje razvijanja novih izdelkov. Kakšen pomen imajo le-ti za vaše podjetje?

Icit je gospodarska družba in kot taka zavezana k dobičku. Novi produkti lahko torej nastopajo le v tem kontekstu, se pravi, da bodo tržno uspešni in da bodo podjetju prinašali dobiček.

13. Ali obstaja v vašem podjetju členitev novih izdelkov, glede na to koliko so le-ti novi za samo podjetje?

V podjetju sicer nimamo strogo formalne členitve novih produktov, lahko pa bi vse nove produkte razdelili v tri velike skupine in sicer popolnoma nov produkt, izboljšan obstoječ produkt in pa obstoječa produkt, izdelan z nižjimi stroški. Res je, da se loči razvoj popolnoma novega produkta, kjer se začne z razvojem praktično iz ničle in razvoj, kjer že obstoječim produktom dodajamo nove funkcionalnosti oziroma poskušamo doseči nižjo lastno ceno.

14. Ali velja ta delitev tudi za novo elektronsko ruleto?

Seveda velja. Torej, kot sem dejal, lahko tudi elektronske rulete razdelimo na tri skupine in sicer na popolnoma nove elektronske rulete, na izboljšane obstoječe elektronske rulete in pa na obstoječe elektronske rulete, izdelane z nižjimi stroški.

15. Ali vse skupine novih izdelkov obravnavate kot popolnoma nove izdelke, kar pomeni, da gredo vsi novi izdelki skozi vse predpisane faze razvoja?

V osnovi morajo tako novi produkti kot zgolj nove funkcionalnosti že obstoječih produktov slediti istemu razvojnemu protokolu, ki se začne s pobudo, ki mora izvirati iz tržišča. Ključna razlika je seveda v višini vloženih sredstev in tveganju. Ne glede na to velja, da bo nov produkt v končni fazi dobro razvit in uveden na trg le, če bo bil postopek izveden v celoti.

16. Katerim ciljem sledi vaše podjetje, ko uvaja na trg nove izdelke?

V našem podjetju smo si zastavili pet strateških ciljev, ki jih moramo zasledovati, ko uvajamo na trg nove produkte. Prvi izmed njih zahteva vključevanje takšnih novih produktov v naš proizvodni program, s katerimi bomo dosegali in kasneje ohranjali status pomembnega

svetovnega ponudnika igralniških izdelkov. Drugi predvideva ustvarjanje ustrezne konkurenčne prednosti. Sredstvo za doseganje tega cilja je inovativnost in uporabnost novih produktov ter kakovost poprodajnih storitev. Uvajanje na trg ustreznih novih produktov, ki bodo pripomogli k rasti tržnega deleža podjetja predvideva naslednji zastavljeni cilj. Zadnja dva cilja, ki pa nista nič manj pomembnejša od ostalih je razvoj in trženje tistih novih produktov, ki bodo podpirali razvoj celovitih rešitev za obvladovanja igralniškega okolja in pripomogli k doseganju ustreznega dobička za ohranitev in razvoj podjetja. Sredstvo za doseganje zgoraj navedenih ciljev predstavlja tržna usmeritev podjetja, kar pomeni, da podjetje proizvaja tiste produkte, po katerih trg povprašuje, to morajo biti konkurenčno primerljivi produkti, ki dosegajo ustrežno kvaliteto in so proizvedeni v kooperantskem odnosu le z najboljšimi poslovnimi partnerji ter v skladu z zakonodajo namembnega trga.

17. Na kakšen način ugotavljate privlačnost novega izdelka?

V fazi oblikovanja novega izdelka je privlačnost le-tega zaupana oblikovalcem. Kasneje pa se jo na nivoju prototipa preverja s pomočjo ocene uporabnikov in distributerjev.

18. Ali smatrate, da so vaši izdelki na trgu dovolj prepoznavni?

Icit je novo podjetje, ki je šele dobro vstopilo na tržišče, zato je tudi prepoznavnost naših produktov še pod nivojem, katerega bi si želeli. V prihodnosti nameravamo prepoznavnost naših produktov izboljšati z boljšim produktnim označevanjem t.j. tako z imenom podjetja kot krovne blagovne znamke in ime produkta. Sledili pa bomo tudi prepoznavni oblikovalski liniji, s katero bomo dosegli čim boljšo prepoznavnost.

19. Kakšne spodbude za razmišljanje o novi elektronski ruleti obstajajo v vašem podjetju?

Glede na tržno stanje na področju elektronske rulete prihajajo nove spodbude predvsem iz tržišč, katera še niso bila zasedena. Običajno se skriva razlog za to v zakonodaji. Tako lahko kot glavni spodbudi za razmišljanje o novi elektronski ruleti navedem zakonodajo in trg.

20. Katera spodbuda za razmišljanje o novi elektronski ruleti je največja?

Ocenjujemo, da je zakonodaja največja spodbuda za razmišljanje o novi elektronski ruleti, če sem konkretnjši, s tem mislim spreminjanje zakonodaje posamezne države v smeri liberalizacije igralništva.

21. Kako ocenjujete trg kot spodbudo za razmišljanje o novi elektronski ruleti?

Številna tržišča so za elektronsko ruleto še vedno zaprta zaradi restriktivne zakonodaje. Spremembe na trgih pa se dogajajo vse pogoste, ker države spreminjajo zakonodajo. Tako se redno pojavljajo nova tržišča. Iz tega razloga je trg je prav gotovo zelo pomembna spodbuda za razmišljanje o novi elektronski ruleti. Spremljanje trga, ugotavljanje potreb, zaznavanje sprememb itd., so osnovne naloge ki jih v trženju izvajamo zato, da bi pravočasno zaznali tržne potrebe in ustrezno nanje reagirali. Zavedamo se, da smo lahko uspešni le, če pravočasno razvijemo produkt, po katerem na določenem trgu kupci povprašujejo. Elektronska ruleta bo kot produkt prisotna na tržišču še zelo dolgo, zato je še vedno tržno zelo

zanimiva, pod pogojem, da so funkcionlanosti naprave natančno prilagojene zakonodajo lokalnega tržišča.

22. Ali obstaja v vašem podjetju formalen ali neformalen način zaznavanja, spremljanja in beleženja idej za nov izdelek?

Seveda. Obstajajo številni formalni in tudi neformalni načini. Način sam niti ni toliko pomemben, pomembnejši je izkupiček procesa zaznavanja in obdelave idej.

23. Kateri so za vas najpomembnejši notranji viri idej za nov izdelek?

Najpomembnejše notranje vire za nove produkte črpamo iz trženja, razvoja in proizvodnje. Naj poudarim, da se vsak zaposlen v našem podjetju, ne glede na njegovo delovno mesto smatra kot potencialni viri idej za nov izdelek. Ugotovili smo, da se včasih pride do zelo dobrih idej s pomočjo sodelavcev, ki niso neposredno povezani z razvojem novih izdelkov. Zelo pomembna pa je tudi povezava z matično družbo, saj so njene velike igralnice »prototip« velikega, inovativnega in zahtevnega kupca.

24. Kateri so za vas najpomembnejši zunanji viri idej za nov izdelek?

V naši kratki poslovni praksi smo do sedaj zabeležili zelo različne zunanje vire idej, ko govorimo o novem produktu. Med vsemi so zagotovo najpomembnejši distributerji, s katerimi se trudimo gojiti dobre poslovne stike. Na trgih, kjer tržimo sami neposredno, pa so zelo pomembni viri kupci, končni uporabniki oziroma igralci in konkurenca. Mnogo uporabnih idej pa beležimo tudi s strani zunanjih strokovnih sodelavcev, predvsem iz raznih fakultet in inštitutov, s katerimi sodelujemo.

25. Opišite prosim vlogo informatorjev na perspektivnih trgih.

Vsaka dobro organizirana prodajna služba ima na vseh pomembnih trgih informatorja oziroma informatorje, v primeru velikih trgov. To je oseba, ki bdi nad dogajanjem v igralniški panogi določene države in oskrbuje svojega naročnika s koristnimi informacijami. Pomembno je, da so informacije posredovane naročniku še preden so le-te uradno objavljene. Le tako lahko imajo za podjetje pričakovano uporabno vrednost. Najbolj cenjene in najdražje so informacije o liberalizaciji igralništva v določeni državi, saj je to za nas najbolj iskana in najpomembnejša informacija. Biti prvi pomeni v našem poslu garancijo za uspeh.

26. Kako poteka postopek izbiranja najustreznejše ideje?

Postopek zbiranja in samega izbora idej za nov produkt poteka po točno določenem protokolu, s katerim smo definirali udeležence, njihove naloge in kompetence, potrebno dokumentacijo, itd. Vsako idejo o novem produktu najprej grobo oceni vodja programa. Za izbor najustreznejše ideje je zadolžen projektni svet, ki ga sestavljajo direktor, predstavnik iz trženja, predstavnik iz razvoja, predstavnik iz proizvodnje ter odgovorni za izvajanje projektov na nivoju podjetja. V primeru kompleksnejših predlogov in odločitev lahko projektni svet vzpostavi še posvetovalno komisijo. Postopek izbiranja najboljših idej se začne, ko predlagatelji predstavijo svoje predloge oziroma ideje za nov produkt, bodisi v pisni ali

ustni obliki. Ko so vse ideje predstavljene, jih projektni svet obravnava in podrobno analizira in v končni fazi odloči o najustreznejši, vse zavrnjene predloge pa se skrbno arhivira.

27. Katere kriterije uporabljate pri izbiranju najustreznejše ideje?

Najpomembnejši kriteriji za izbor najustreznejše ideje, ko se odločamo o novem produktu so naročilo oziroma zahteve kupca, prodajljivost novega produkta, večanje zanesljivosti in možnost nižanja stroškov.

28. Kateri stroški nastajajo v povezavi z zbiranjem in ocenjevanjem idej za nov izdelek?

V grobem bi lahko razdelili vse stroške, ki nastanejo, kot posledica zbiranja in selekcije idej za nov produkt na tri velike sklope in sicer so to stroški izdelave prototipov, stroški dela ob osvajanju novih tehnologij in stroški tržnih analiz.

29. Ali obstaja v vašem podjetju arhiv zavrjenih idej? Kateri podatki se vanj arhivirajo?

Pred nedavnim smo to področje uredili s poslovníkom, ki predvideva arhiviranje vseh projektnih predlogov. Zaenkrat smo na tem področju na samem začetku, tako da si šele postavljamo neke okvirje urejenosti.

30. Katere so faze razvoja nove elektronske rulete? Katera izmed faz je po vašem mnenju ključna oziroma najpomembnejša?

V našem podjetju smo postopek razvoja nove elektronske rulete razdelili na pet faz. Prva faza je faza ustvarjanja idej in izbira med njimi oziroma faza strateškega snovanja novega produkta. Druga faza predstavlja določitev industrijskega in tehničnega designa ter razvoj in preizkušanje koncepta. Tretja faza predstavlja pripravo poslovne analize za novo elektronsko ruleto. Četrta faza je razvoj, konstrukcija in preizkušanje nove elektronske rulete. Zadnja faza pa predstavlja začetek redne proizvodnje in vstop na trg. Ne morem reči, da je katera izmed faz pomembnejša od drugih, saj gre za verigo, kjer je vsak člen pomemben.

31. Opišite prosim fazo ustvarjanja idej in izbire med njimi oziroma fazo strateškega snovanja novega izdelka.

V tej fazi se na različne načine ustvarja, zbira in ocenjuje ideje za nov produkt, na koncu pa se izbere najustreznejšo. V našem podjetju imamo dobro vpeljan formalen in neformalen način zbiranja idej. V zadnjem času opažamo, da se največ idej ustvari na neformalen način, v mislih imam predvsem razne razgovore, neformalna srečanja in druženja, ipd. Med formalne načina zbiranja idej pa štejemo razne razpise, ki so lahko interne ali pa eksterne narave. Pomembno je, da je ta način iskanja idej usmerjen v konkreten problem, še bolj pa da ima vgrajen filter za izločanje neprimernih idej. Vire idej v našem podjetju delimo na notranje in zunanje. Pri izbiranju idej za novo elektronsko ruleto se poslužujemo metod izločanja neustreznih idej. Izločanje temelji na neformalni metodi, ki je izrazito subjektivnega značaja. Pri samem ocenjevanju idej pa imamo vedno pred očmi naslednje vodilo: "Želimo izdelati elektronsko ruleto, ki bo zadovoljila potrebe uporabnika in hkrati podjetju prinašala ustrezen dobiček." Tudi v bodoče nameravamo razvijati neformalen način zbiranja idej. Le-to je za

podjetje smotrno početi vse do trenutka, ko se s tem še ne povzroča nobenih stroškov. S strateškim snovanjem se določijo tudi osnovne usmeritve o tem, kateremu trgu bo elektronska ruleta namenjena. Ključni parametri so vsebovane komponente, kot npr. sprejemnik bankovcev, oziroma tako imenovani bill acceptor, touch screen ekran..., velikost rulete, osnovne funkcionalnosti in ciljna lastna cena.

32. Opišite prosim fazo določitev industrijskega in tehničnega designa ter razvoj in preizkušanje koncepta.

Ja, to je spet eno tehnično vprašanje. Upam, da bom znal vsaj okvirno nanj odgovoriti. Torej, vsi parametri, kot so bill acceptor, touch screen se v tej fazi transformirajo v končno obliko. Tu se določijo tudi osnovne in obvezne funkcionalnosti novega produkta. S samo transformacijo ideje za novo elektronsko ruleto v koncept nove elektronske rulete pa iščemo odgovore na določena, vnaprej formulirana vprašanja, kot npr. komu bo nova ruleta namenjena, katere so njene glavne prednosti, pozicioniranje novega izdelka, ipd. V tej fazi igrajo pomembno vlogo naši distributerji, ki sodelujejo na razgovorih in tako pripomorejo da ugotovimo privlačnost izdelka.

33. Kako natančneje poteka testiranje koncepta nove elektronske rulete?

Testiranje nove rulete poteka v več korakih, ki se začnejo s tržno raziskavo, izvedeno na vzorcu uporabnikov. Z njo ugotavljamo predvsem najpomembnejše funkcionalnosti in osnovne vzorce uporabe naprave, kot npr. čas igranja, način sedenja, samostojno igranje ali igranje v skupini, ipd.

34. Opišite prosim fazo priprave poslovne analize za novo elektronsko ruleto.

Kvalitetno opravljena poslovna analiza pomeni osnovo za odločanje o bodočem razvoju vsakega novega produkta. Z njo se oceni in napove prodajo, stroške in dobiček. V našem podjetju so za to fazo zadolženi sodelavci iz trženja, razvoja, proizvodnje in financ. Napoved prodaje se pripravi na podlagi tržnih raziskav, informacij s trga in predvidenih naročil. Pomembno vlogo igrajo v tej fazi tudi glavni distributerji, kateri lahko s svojimi podatki in informacijami direktno s trga, zelo prispevajo pri pravilni oceni situacije na trgu. Ob upoštevanju načrtovane prodajne cene nove elektronske rulete, se potem, ko je količinski obseg načrtovane prodaje znan, lahko pripravi napoved prihodkov od prodaje. Kot sem že rekel, je drugi zelo pomemben del poslovne analize novega produkta, napoved stroškov. Stroški so seveda vezani predvsem na proizvodne in prodajne količine, tu imam v mislih variabilne stroške ter na redno prodajo. Tu so še fiksni stroški, kot npr. stroški plač, amortizacija objekta, ogrevanje, telefon, ipd. Strogo formalna delitev stroškov predvideva tri velike skupine, to so stroški razvoja novega produkta (ocena stroškov razvoja in testiranja, ocena stroškov razvoja proizvodnje in stroški tržnih raziskav), njegovi neposredni stroški (razni neposredni stroški materiala in dela ocenjeni na podlagi podobnih že proizvedenih produktov) ter neposredni stroški trženja za posamezen produkt (promocijske akcije, predstavitve, propagandni materiali). Ko ima podjetje podatke o napovedani vrednosti prodaje in o ocenjenih stroških, lahko tudi napove oziroma predvideva dobiček.

35. Opišite prosim fazo razvoja, konstrukcije in preizkušanje nove elektronske rulete.

Predpogoj za začetek te faze je sprejeta in potrjena odločitev za nadaljevanje razvoja novega izdelka, osnova pa zahtevkov za razvoj novega izdelka. V njem se definirajo vse zahteve, ki jih nov izdelek mora izpolnjevati. Prične se z izdelavo idejne rešitve, nato se pripravi vsa potrebna tehnične dokumentacije za izdelavo prototipa, ko je ta pripravljena, se izdelava in preizkusi prototip. Ta faza se konča, ko je pripravljena vsa potrebna tehnično-tehnološka dokumentacija za redno proizvodnjo.

36. Kako poteka postopek izdelave idejne rešitve?

Za to imamo predviden poseben protokol, s katerim se pripravijo osnovne konstrukcijske rešitve. Ponavadi se izdelava in ocenjuje več idejnih rešitev, pač glede na zastavljene cilje. Za zbrano idejno rešitev mora najprej vodja razvoja preveriti možnost njene pravne zaščite.

37. Kako poteka izdelava tehnične dokumentacije za izdelavo prototipov?

Osnova za izdelavo tehnične dokumentacije je izbrana idejna rešitev, ta mora vsebovati detajlno definicijo prototipa.

38. Kako poteka sama izdelava in testiranje prototipov?

Prototip se izdelava na podlagi tehnične dokumentacije. Ko je prototip izdelan se na njem opravijo posebni testi. Rezultate testov se zbere in na koncu pripravi poročilo o testiranju prototipa.

39. Kako poteka postopek priprave in dokončne ureditve proizvodne dokumentacije?

Vsa proizvodna dokumentacija mora biti pripravljena v skladu z našimi internimi predpisi. To pomeni, da mora vključevati vse potrebne podatke za nemoteno redno proizvodnjo.

40. Opišite prosim fazo začetka redne proizvodnje in vstopa na trg?

Faza redne proizvodnje in vstopa na trg se v našem podjetju odvijata istočasno. Trženjski del posla v tej fazi predvideva razvijanje trga za novo elektronsko ruleto, kar se ponavadi prične odvijati že v fazi razvoja nove elektronske rulete. Trženjske aktivnosti načrtujemo tako, da le-te postanejo intenzivnejše po potrjenih prototipih in dosežejo višek, ko je redna proizvodnja potrjena. Vsebinsko in časovno je predstavitev nove elektronske rulete razdeljena na dva sklopa in sicer na predstavitev nove elektronske rulete v fazi razvoja in predstavitev dokončno razvite elektronske rulete. Prvi sklop je namenjen le večjim kupcem in distributerjem. V podjetju predstavimo, potem ko je prototip potrjenem okviren koncept nove elektronske rulete, ki zajema ciljno skupino kupcev, ciljne trge, časovno opredelitev vstopa na trg ter načine vstopa in prodaje nove elektronske rulete. S to predstavitevijo želimo informirati sedanje in potencialne kupce o novi elektronski ruleti ter hkrati pridobiti njihovo mnenje. Tu so povratne informacije zelo pomembne in dobrodošle, saj so bistvenega pomena, kar lahko vplivajo na izoblikovanje končnega koncepta nove elektronske rulete. Drugi sklop, to je kot

sem že dejal, predstavitev dokončno razvite elektronske rulete ciljnemu trgu se prične, ko je dokončan koncept nove elektronske rulete in uspešno zaključeno testiranje prototipa. Nov produkt se najprej predstavi našim pogodbenim distributerjem, šele kasneje se jo prične aktivno propagirati. Tu namenjam veliko sredstev v oglaševanje in v druge oblike tržnega komuniciranja. Po končani predstavitvi pripravimo načrt pokrivanja trga, kjer določimo točko vstopa na trg in ustrezne spremljajoče propagandne aktivnosti. V tej fazi je skorajda ključnega pomena ustrezna angažiranost naših distributerjev in prodajnikov, saj lahko ti z ustreznimi tržnimi prijemi pritegnejo ciljne kupce in posledično zagotovijo načrtovano prodajo. V našem podjetju se držimo pravila da je potrebno nov produkt uvesti najprej na velikih in obetavnih trgih in šele v naslednji fazi vstopati na ostale ciljne trge. Upoštevati je potrebno določene omejitve lastnih zmogljivosti, zato je potrebno nov produkt na trg uvajati postopoma.

41. Kako potekajo predstavitve nove elektronske rulete distributerjem?

Največkrat povabimo distributerje na sedež podjetja, kjer jih seznanimo z novimi produkti. Cilj teh predstavitev je, da distributerje kar najbolj seznanimo z vsemi lastnostmi in prednostmi, ki jih nov produkt ponuja, najboljšimi načini promoviranja in glavnimi prodajnimi prednostmi.

42. Opišite prosim natančneje vlogo distributerjev. Koliko znašajo distributerske marže?

Ko podjetje vstopa na nov trg mora poznati in upoštevati njegove specifikke, kakor tudi kulturne in govorne razlike. Velikokrat se dogaja tudi da lokalni kupci ne želijo kontaktirati direktno s tujimi ponudniki, ki poleg tega tudi trga ne poznajo dovolj. Skratka, to so glavni razlogi za izvajanje poslovne funkcije trženja preko distributerjev. Distributer se lahko v tem delu posla pojavlja v različnih vlogah in nalogah, od oglaševanja, servisiranja, financiranja, do izterjave neplačanih kupnin za prodan izdelek. V odvisnosti od tega, katere naloge vse opravlja distributer se lahko njegova marža giblje od 5% do 15%. Včasih in za posamezna tržišča pa celo več.

43. Na kakšen način imate urejeno področje zbiranja mnenj, predlogov in pripomb s strani kupcev in distributerjev?

V našem podjetju se zavedamo da so mnenja, predlogi, sugestije in pa tudi pripombe kupcev do katerih pridemo ponavadi preko distributerjev, zelo pomembne. Zato vse te odzive, naj poudarim, vse odzive, tako pozitivne, kot negativne, sistematično zbira v produktni mapi posameznega produkta in se jih periodično obravnava. Za to nalogo je zadolžen vsak produktni vodja za svoj program.

44. Kako imate v vašem podjetju definirano politiko razpečave?

Razpečavo razumem kot distribucijo. Za posamezna tržišča imenujemo zastopnike oziroma distributerje, s katerimi sklenemo distributerske pogodbe. Posamezna tržišča pa obvladujemo sami neposredno.

45. Kako določite točko vstopa na trg, ko uvajate nov izdelek?

Preden uvedemo nov izdelek na trg določimo točko vstopa vedno v sodelovanju z distributerjem ali informatorjem iz tržiča na katerega planiramo nov izdelek najprej uvesti. Na podlagi posredovanih sugestij ter zbranih ustreznih tržnih podatkov, pripravimo v trženju načrt vstopa, kjer definiramo najboljše rešitve za vstop posameznega novega produkta na trg.

46. Ali obstaja v vašem podjetju načrt pokrivanja trga?

O nastopih na trgih se v našem podjetju odloča na strateškem nivoju, saj je vstop na posamezno tržišče povezan s številnimi resursi, tako človeškimi, finančnimi in časovnimi. Tako mora kvalitetno pripravljen načrt pokrivanja trga vključevati določene kategorije, kot npr. točko vstopa, optimalen čas vstopa, predvidene tržne aktivnosti, predviden oziroma ciljni tržni delež za posamezen segment, predvidena finančna sredstva, itd. Zaradi prisotnih omejitev je potrebno na trg vstopati postopoma. To je naša najpogostejša praksa, izhodišče vsega pa je točka oziroma trg, ki ga ocenimo kot najpomembnejši in najperspektivnejši.

47. Ali obstajajo v vaše podjetju letni plan prodaje?

Da, v našem podjetju se pripravlja letni plan prodaje. Za to nalogo je zadolženo trženje.

48. Kako oblikujete politiko cen za nov izdelek?

V našem podjetju se prodajna cena v osnovi opredeli izhajajoč iz lastne cene izdelka, cen konkurence in strateške odločitve o pozicioniranju na tržišču.

49. Katere poprodajne storitve za elektronsko ruleto ponuja vaše podjetje? Ali nudite svojim kupcem možnost stalnega on-line kontakta?

Vzdrževalna pogodba vključuje vse glavne poprodajne storitve. Z njo se definira način servisiranja in vzdrževanja, postopek intervencije v primeru okvare, osnovni paket rezervnih delov... V našem podjetju imamo urejen stalen on-line stik z našimi kupci, ki se te možnosti poslužujejo v primeru tehničnih vprašanj in dilem.

50. Kakšni so načini motiviranja vašega prodajnega osebja?

Če ste mislili na distributerje, je to priznan odstotek od prodajne cene elektronske rulete. Osebje znotraj naše prodajne službe pa do tega odstotka ni upravičeno, čeprav menim, da je to lahko pomemben motivator pri njihovem delu. Prav zaradi tega razloga se že pripravljajo določene spremembe plačnega sistema.

51. Kako imate urejeno področje plač in nagrajevanja vašega prodajnega osebja?

Trenutno je naš sistem plač zastavljen tako, da naše prodajno osebje ne dobiva provizije od prodaje, bomo pa v prihodnje sistem nagrajevanja spremenili in uvedli kombiniran sistem plač. To pomeni, da bo prodajno osebje plačano z določenim fiksnim zneskom in provizijo od prodaje. Za to potezo smo se odločili, ker verjamemo, da ima lahko takšen sistem plačevanja in nagrajevanja prodajnikov veliko stimulatívno moč.

52. Katerih specializirani igralniških sejmov se je že udeležilo vaše podjetje v vlogi razstavljalca nove elektronske rulete? Kakšen je bil odziv s strani obiskovalcev.

Že v prvem letu našega poslovanja smo se udeležili velikega igralniškega sejma ICE v Londonu. Ta je v evropskem prostoru največji in najpomembnejši. Naš prvi nastop smo ocenili, kot zelo uspešen, zato smo se odločili, da tudi letos nastopimo na tem sejmu. Odziv s strani kupcev je bil ponovno zelo dober, saj so mnogi pokazali veliko zanimanje za naše produkte, predvsem za design in posamezne funkcionalnosti. Trenutno pa se pripravljamo na sejem G2E, ki se bo odvijal novembra v Las Vegasu. To je v svetovnem merilu največji specializirani igralniški sejem, kjer se na enem mestu predstavljajo vsi svetovno znani ponudniki igralniške opreme in tehnoloških rešitev.

53. Ali v vašem podjetju trenutno razvijate kakšen povsem nov izdelek?

Na to vprašanje lahko odgovorim pritrdilno. Za kakšen izdelek gre še ne morem govoriti, vsekakor pa bo to povsem nov izdelek, z veliko uporabno vrednostjo.

54. Kakšne so možnosti za širitev vašega asortimana v bodoče?

Ocenjujemo, da obstajajo realne dobre možnosti za širitev našega asortimana. Sama širitev asortimana bo potekala sicer dokaj počasi, več bomo delali na povečevanju globine, kar pomeni, da bomo še naprej razvijali različne funkcionalnosti naših produktov in dodajali različno uporabno dodatno opremo.

G. Petkovšek, hvala lepa za čas, ki ste mi ga namenili, za ta intervju.

V veselje mi je bilo, če sem vam lahko pomagal.

PRILOGA 2: INTERVJU Z G. EDIJEM FABJANOM

Datum: 19. april 2006

Kraj: ICIT d.o.o., Šempeter pri Gorici

1. G. Fabjan, predstavite prosim vaš oddelek za proizvodnjo in njegovo kadrovske strukturo.

Proizvodnja je organizirana znotraj oddelka tehnologija in proizvodnja. Naša primarna naloga je zagotavljanje produktov ustrezne kvalitete, v načrtovanem času in v okviru načrtovanih resursov. Temelj za to so just in time dobave podizvajalcev, kar pomeni, da so zaloge repromateriala minimalne. Naš oddelek sestavljajo tehnologi, montažerji in serviserji, ki v kooperantskem odnosu z našimi podizvajalci sodelujejo pri nastajanju novega produkta.

2. Opišite prosim kako poteka izdelava in testiranje prototipov nove elektronske rulete?

Torej, ko je enkrat tehnična dokumentacija pripravljena se lahko pristopi k izdelavi prvega prototipa. Za to nalogo je največkrat zadolžena naša služba za razvoj v sodelovanju z zunanji izvajalci. Ko je prototip izdelan se ga stestira in pripravi poročilo, ki vključuje vse rezultate in ugotovitve testiranja. Vodja programa in vodja razvoja to poročilo preučita in če se ugotovi, da prototip dosega ciljne lastnosti, predajo prototip v zadnjo fazo razvoja, v nasprotnem primeru pa se razvoj vrne v fazo iskanja idejne rešitve.

3. Opišite prosim fazo začetka redne proizvodnje novega izdelka in vstopa na trg.

Torej, če je predhodna faza dobro izpeljana, tudi ni pričakovati problemov v proizvodnji. Zagotoviti je potrebno vse vhodne surovine, repromaterial in ostale sodelujoče resurse. Zelo pomembno je tudi, da predhodno privabimo sodelavce, da kar se le da najbolje pripomorejo pri nastajanju novega izdelka. Veliko pozornost gre nameniti kontroli kvalitete izhodne enote, kar izvajamo redno po ustaljenem protokolu. Faza uvajanja novega izdelka na trg je prav gotovo med bolj občutljivimi, saj vsebuje največjo stopnjo tveganja. Začetna proizvodnja je sprva še majhna po obsegu in ker nov izdelek na trgu še ni znan in niti priznan, je tudi prodaja še skromna. Nasprotno pa je nov izdelek že obremenjen z določenimi stroški, med katerimi so tudi fiksni. V tej fazi se veliko denarja namenja za ekonomsko propaganda, razne predstavitve ipd.

4. Kako imate v vašem podjetju urejeno politiko kakovosti novih izdelkov?

V našem podjetju imamo za področje kakovosti novih produktov določeno delovno mesto. Ta oseba skrbi za protokole notranje presoje kvalitete produktov, ki morajo, preden so pripravljeni za trg, prestatu ustrezne teste. Testi se izvaja po protokolu, ki je opredeljen v t.i. „check listi“. Za doseganje permanentne kakovosti naših produktov smo v naši interni politiki kakovosti določili ustrezne standarde kakovosti, katerim morajo zadostovati vsi naši produkti.

5. Opredelite prosim glavne standarde kakovosti, ki ste jih pravkar omenili.

Ja, upam, da bom znal naštetu vsaj glavne izmed njih. Torej, uporaba visoko kvalitetnih materialov, doseganje nivoja izdelkov, ki mora biti minimalno takšen kot ga ima naša

konkurenca, izločanje neustreznih, s tem mislim predvsem nekvalitetnih izdelkov, še preden se pojavijo na trgu, zagotavljanje ustreznih poprodajnih storitev, ipd.

6. Kako poteka postopek izdelave tehnično tehnološke dokumentacije?

Tehnična dokumentacija se ob razvoju prototipa izdelava do nivoja, ki je potreben za izdelavo prototipa (delono dokončana konstrukcija) ter strojne opreme. Preostali del se opravi ko je prototip sprejemljiv – detajlna dokumentacija.

7. Kako poteka postopek priprave in dokončne ureditve proizvodne dokumentacije?

V našem podjetju sta za pripravo proizvodne dokumentacije odgovorna oddelek za razvoj in proizvodnja. Ko je proizvodna dokumentacija dokončno pripravljena in če nov produkt zadostuje vsem zastavljenim pogojem, se faza razvoja zaključi in se hkrati sproži proces redne proizvodnje.

Hvala lepa za vaš prispevek.

Prosim, ni za kaj.

PRILOGA 3: INTERVJU Z G. BOŠTJANOM MARUŠIČEM

Datum: 13. september 2006

Kraj: ICIT d.o.o., Šempeter pri Gorici

1. G. Marušič, predstavite prosim vaš razvojni oddelek in njegovo kadrovsko strukturo.

V ICIT-u šteje razvojni oddelek trinajst ljudi, med njimi so inženirji za razvoj strojne in programske opreme, za aplikativni in sistemski software ter konstrukterji mehanskih sklopov in ohišij. Organizacijsko bi lahko razvojni oddelek predstavil z naslednjimi delovnimi mesti: vodja razvoja, vodja programa, projektant I, projektant II, projektant sistemov I in projektant sistemov II.

2. Kakšne so po vašem mnenju glavne prednosti lastne razvojne službe in kakšne so glavne prednosti nakupa licence za nov izdelek? Kdaj uporabiti prvo in kdaj drugo možnost?

Pri nas imamo osnovano lastno razvojno službo, kar pomeni, da so vsi novi izdelki plod našega znanja. Primera nakupa licence še nismo imeli, se je pa treba k nakupu licence zateči takrat, ko so posamezne rešitve zaščitene s patenti. Sicer pa je odločitev prepuščena tržnim zakonitostim. V praksi se namreč velikokrat dogaja, da se podjetja odločijo za nakup določenih tehnoloških rešitev, zaradi časovne stiske. Lasten razvoj bi nameč poleg visokih in včasih nedocela predvidljivih stroškov terjal tudi veliko časa. Vemo pa, da je prav čas ena največjih omejitev v našem poslu.

3. Kakšnim ciljem sledi vaše podjetje, ko uvaja na trg nove izdelke?

V naši razvojni strategiji smo določili pet poglavitnih ciljev, ki jih moramo dosegati z uvedbo vsakega novega izdelka na trg. To so doseganje zastavljene konkurenčne prednosti, uvajanje na trg ustreznih novih produktov, za rast tržnega deleža ter nenazadnje razvijanje in trženje novih izdelkov, s katerimi bo ICIT ustvarjal dobiček.

4. Ocenite prosim koliko znaša povprečna življenjska doba elektronske rulete.

V našem podjetju smo na podlagi raziskav prišli do ugotovitve, da je trenutno ocenjena življenjska doba elektronske rulete pet let. Na tem podatku temeljijo vse napovedi prodaje elektronske rulete zaradi nadomestnih nakupov.

5. Kakšne spodbude za razmišljanje o novi elektronski ruleti obstajajo v vašem podjetju?

99% spodbud pride ali iz trga ali iz zakonodaje.

6. Katera spodbuda za razmišljanje o novi elektronski ruleti pa je po vašem mnenju največja?

Glavna, največja in zato za nas najpomembnejša spodbuda je zakonodaja. Če sem natančnejši sprememba zakonodaja na določenem trgu.

7. Kako ocenjujete trg kot spodbudo za razmišljanje o novi elektronski ruleti?

Trg je poleg zakonodaje zelo pomembna spodbuda. ICIT ima na vseh pomembnejših trgih postavljeno mrežo distributerjev. Ti poleg svoje osnovne naloge tudi redno spremljajo in poročajo o zaznanih tržnih spremembah in o bodočih tržnih okoliščinah. Pomembno je, da smo nanje pripravljeni in da pravočasno in ustrezno reagiramo, v smislu ustrezne ponudbe igral.

8. Koliko časa ste v vašem podjetju porabili za razvoj nove elektronske rulete?

Načrtovan in dejansko porabljen čas za razvoj nove elektronske rulete je bil v našem podjetju več kot dve leti.

9. A nam lahko zaupate koliko so znašali stroški razvoja nove elektronske rulete v vašem podjetju?

Žal, je to zaupna informacija, zato o tem ne morem govoriti.

10. Katere so faze razvoja nove elektronske rulete? Katera izmed faz je po vašem mnenju ključna oziroma najpomembnejša?

Razvoj smo razdelili na pet faz. Vsaka faza pa je sestavljena iz določenih aktivnosti,, oziroma korakov. Prva faza je faza ustvarjanja in izbiranja idej oziroma, kot ji rečemo tudi faza strateškega snovanja novega produkta. Druga faza predvideva definiranje industrijskega in tehničnega designa in razvoj ter preizkušanje koncepta. Tretja faza je poslovna analiza novega izdelka, četrta faza je razvoj, konstrukcija in preizkušanje in zadnja faza je redna proizvodnja in vstop na trg z novim izdelkom. Uspešnost izvedbe posamezne faze zavisi od predhodno izpeljane faze. Če je ta bila pripravljena in izvedena na pravi način, so tudi rezultati dobri, kar pomeni, da so si vse faze med seboj enakovredne.

11. Opišite prosim fazo ustvarjanja idej in izbire med njimi oziroma fazo strateškega snovanja novega izdelka.

Podjetje črpa namige in ideje za nove produkte iz tržišča in spremenjene zakonodaje. Kupci želijo imeti čim boljše opremo, skozi svoje delovanje ugotavljajo nove potrebe, želijo odpraviti različne težave v izvajanju svojega poslovnega procesa, itd...Marketinška služba je tako zavezana k identifikaciji le teh ter, da v podjetju sprožiti proces presoje namiga oziroma predloga za nove produkte, ali pa samo za nove funkcionalnosti že obstoječih produktov.

V fazi strateškega snovanja se z ustreznimi parametri definira prve obrise novega izdelka, saj so že znane vse bistvene komponente in lastnosti nastajajočega izdelka.

12. Opišite prosim fazo določitev industrijskega in tehničnega designa ter razvoj in preizkušanje koncepta.

V tej fazi se parametri, ki sem jih navedel v odgovoru na prejšnje vprašanje pretvorijo v zaključeno fizično obliko ter hkrati ustrezno realizirane funkcionalnosti, tako da dosežejo pričakovano ceno. To pomeni, da se z idejo o novi elektronski ruleti definira splošne konstrukcijske lastnosti novega produkta, s konceptom pa način pozicioniranja na trgu. Za industrijski in tehnični design ter razvoj in preizkušanje koncepta nove elektronske rulete je v našem podjetju bila zadolžena delovna skupina, ki jo je vodil vodja programa, ostali člani pa so bili še sodelavci iz trženja, razvoja in proizvodnje. Proces preoblikovanja ideje za novo elektronsko ruleto v koncept nove elektronske rulete pomudi podjetju odgovore na naslednja vprašanja: Katerim kupcem je nova elektronska ruleta namenjena? Katera je osnovna prednost nove elektronske rulete? Katere so ostale prednosti nove elektronske rulete? Kako bo podjetje pozicioniralo novo elektronsko ruleto na trgu? Kako bo podjetje opredelilo elektronske rulete konkurenčnih proizvajalcev?...Ko se koncept nove elektronske rulete dokončno določi, ga je potrebno treba testirati. To poteka na podlagi vnaprej pripravljenih razgovorov z našimi glavnimi distributerji. Njihove odgovore nato analiziramo in ugotovimo, ali je koncept nove elektronske rulete za kupca dovolj privlačen ali ne. Če je koncept ocenjen, kot dovolj privlačen, nam zbrani podatki povedo tudi, katere so tiste elektronske rulete, ki jim je novi izdelek konkurenčen, kateri ciljni skupini kupcev je namenjena itd. V našem podjetju se zavedamo, da je z ustrezno izvedenim postopkom razvoja in preizkušanja koncepta novega izdelka, možno v precejšni meri omejiti negativne posledice, ki bi jih v nasprotnem primeru podjetje utrpelo kasneje. Zato poskušamo za razvoj koncepta nove elektronske rulete, zainteresirati čim več sodelavcev iz raznih strokovnih služb. Kvalitetno razvit koncept novega produkta lahko služil kot izhodišče za pripravo ustrezne poslovne analize in kasnejših faz postopka razvoja in uvajanja novega izdelka.

13. Kaj natančneje vključuje industrijski in tehnični design?

Industrijski in tehnični design vključuje oblikovanje uporabnih predmetov, kot npr. avtomobilov, hišne opreme, igrač, tehničnega blaga (televizorji, kuhinjski pripomočki)...Vse to se dela s ciljem, da bi novi predmeti bili čim bolj funkcionalni, lepši in zanimivi za potrošnika. Ker želimo svoje delo opraviti, kar se da najbolje, sodelujemo z različnimi oblikovalci in inženirji iz najbolj zannih oblikovalskih hiš. Ti svoje predloge predstavljajo na prezentacijah, največkrat ob pomoči maket.

14. Kako natančneje poteka testiranje koncepta nove elektronske rulete?

Največkrat se poslužujemo različnih tržnih raziskav.

15. Opišite prosim fazo priprave poslovne analize za novo elektronsko ruleto.

Navadno ima poslovna analiza novega izdelka tri sestavne dele. Napoved prodaje, napoved stroškov in napoved dobička. V našem podjetju so za to fazo zadolženi sodelavci iz trženja, razvoja, proizvodnje in financ. Veliko vlogo odigrajo pri tej nalogi tudi naši distributerji, kateri ključno vplivajo na točnost in realnost zbranih podatkov, ki se jih pri poslovni analizi upošteva in obdeluje.

16. Opišite prosim fazo razvoja, konstrukcije in preizkušanje nove elektronske rulete.

To je faza, ki vključuje vse poslovne procese od trenutka, ko se v podjetju sprejme odločitev o nadaljnjem razvoju novega produkta, pa do trenutka, ko je pripravljena vsa potrebna tehnično-tehnološka dokumentacija za redno proizvodnjo. Tu strmimo za dvema ciljema, to sta konstrukcijska opredelitev novega produkta in določitev vseh tehnoloških procesov za razvoj, konstrukcijo in preizkušanje le-taga. Seveda, ko zasledujemo ta dva cilja, ne smemo zanemariti omejitev, ki nam jih diktira trg, tehnologija in nenazadnje posredni ter neposredni stroški, ki so povezani z novim produktom. Sam postopek se začne, ko vodja programa izda vodji razvoja zahtevek za razvoj, katerega pregleda in potrди direktor. Zahtevak za razvoj mora vključevati vse informacije oziroma zahteve o novem izdelku, ki jih razvoj potrebuje, da lahko prične nov izdelek razvijati. To so npr. osnovni materiali, tehnologija izdelave, dimenzije, funkcionalne lastnosti, stroški, roki...Nadaljnji razvoj poteka po postopku, kot je predpisan za serijsko proizvodnjo. Vključuje pet stopenj, to je izdelava idejne rešitve, izdelava tehnične dokumentacije za izdelavo prototipa, izdelava in testiranje prototipa ter priprava in dokončna ureditev proizvodne dokumentacije. Ker je naša proizvodnja še maloserijska, se zaenkrat faza testiranja ničte serije ne izvaja.

17. Kako pa poteka izdelava tehnične dokumentacije za izdelavo prototipov?

Tehnična dokumentacija za prototipe se pripravi na osnovi izbrane in potrjene idejne rešitve. To pomeni, da mora ta vključevati natančno definicijo prototipa, saj je njena osnovna funkcija, da služi za pripravo proizvodnje in materialov prototipov.

18. Kako poteka sama izdelava in testiranje prototipov?

Testiranje se izvaja v razvojni fazi, kjer se izvajajo uporabniški testi ter obremenilni testi. Na proizvedenem izdelku se izvedejo samo omejeni uporabniški testi ter obremenilni test.

19. Kako natančneje poteka testiranje prototipov nove elektronske rulete?

Testiranje se izvaja v razvojni fazi, kjer se izvajajo uporabniški testi ter obremenilni testi. Na proizvedenem izdelku se izvedejo samo omejeni uporabniški testi ter obremenilni test.

20. Koliko je velika ničta serija nove elektronske rulete in kako poteka njeno testiranje?

Ničta serija je prva predvidena in dokončan količina novega produkta. Namen ničte serije je poskusno izdelati, stestirati in opraviti še zadnje pomankljivopsti pred redno proizvodnjo. Je dejansko simulacija realnih pogojev v proizvodnji. Po končani izdelavi ničte serije, mora nosilec naloge pripraviti poročilo, ki ga pregleda projektni svet in direktor, ki izda dokončen sklep, na podlagi katerega se sprejme ali zavrne možnost redne proizvodnje nove elektronske rulete. To pomeni da se v primeru negativne ocene celoten proces razvoja vrne v prvotne faze. V primeru elektronske rulete je proizvodnja zaenkrat še maloserijska, zato ni ničte serije, imamo pa točno razdelan in definiran postopek, kot sem ga opisal.

21. Kako se izvaja arhiviranje razvojne dokumentacije?

Podjetje ima predvideno delovno mesto skrbnika dokumentacije, ki arhivira dokumentacijo ter skrbi za obveščanje o spremembah.

22. Opišite prosim fazo začetka redne proizvodnje novega izdelka in vstopa na trg.

Šele takrat, ko smo s tržnim testiranjem novega izdelka ugotovili ustrezne pozitivne okoliščine, sledi redna proizvodnja in prodaja novega izdelka. Pri uvajanju inovativnih izdelkov na trg, s katerimi rešujemo določene probleme porabnikov, se poslužujemo tržnih raziskav, s katerimi ugotavljamo učinkovitost samega izdelka. Če so ti rezultati pozitivni, se prične redna proizvodnja. Osnova za to je dobro razvit, stestiran in potrjen prototip, ustrezna tehnično-tehnološka dokumentacija in seveda proizvodna dokumentacija. Istočasno s pričetkom proizvodnje se prične faza vstopa na trg oziroma faza prodaje. Ta vključuje v začetku različne predstavitve, marketinške akcije, direktni marketing in druge tržne aktivnosti, ki morajo biti vnaprej načrtovane, periodično nadzorovane, predvsem pa v skladu s strategijo prodaje novega izdelka.

Najlepša hvala za vaš prispevek k intervjuju, g. Marušič.

Prosim.

